



Universidade do Minho  
Centro de Investigação em  
Ciências Sociais

CICS  
Working paper 6

# A responsabilidade social corporativa no marco da teoria institucional

María Dolores Sánchez-Fernández  
Universidade da Coruña  
[msanchezf@udc.es](mailto:msanchezf@udc.es)

**Resumo:** O obxecto deste traballo corresponde ao marco teórico, analizando e relacionando os fundamentos teóricos da teoría institucional e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) apoiándose na literatura académica. Analízanse diversos conceptos, as principais características da RSC e o comportamento socialmente responsable pola adopción de prácticas de responsabilidade social. A partir destas relacións establecéronse as primeiras proposicións cara a onde se pode derivar a investigación. A base fundamental da vinculación das prácticas de RSC e a teoría institucional é a través da lexitimidade. A teoría institucional fundaméntase en tres alicerces esenciais, nos cales se dispón unha énfase diferente e deriva en distintas implicacións. Existen diversos tipos e fontes de lexitimidade identificadas por varios autores que presentan características propias, segundo os cales as empresas poden adoptar diversas estratexias, desvelando tres mecanismos baseados na literatura institucional. Este traballo presenta unha orientación nova cara á toma de decisións estratéxicas en relación coa lexitimidade e a adopción de comportamentos socialmente responsables por parte das empresas.

**Palabras clave:** Teoría institucional, lexitimidade, Responsabilidade Social Corporativa, RSC, prácticas de responsabilidade social

**Resumo:** O objetivo deste traballo corresponde a um enquadramento teórico ao analisar e correlacionar os fundamentos teóricos da teoria institucional e responsabilidade social corporativa (RSC), baseando-se na literatura académica relacionada. Aborda diversos conceitos, nomeadamente as principais características da RSC e do comportamento socialmente responsável pela adoção de práticas de RSC. A partir dessas relações foram estabelecidas as primeiras proposições a partir das quais a pesquisa se pode desenvolver. A base fundamental para a ligação de práticas de RSC e teoria institucional é através da legitimidade. A teoria institucional baseia-se em três pilares, os quais têm ênfases diferentes que levam a implicações diferentes. Existem diferentes tipos e fontes de legitimidade identificadas por vários autores que têm suas próprias características, para as quais as as empresas podem adotar diversas estratégias, e que se identificam com três mecanismos distintos de acordo com a literatura da teoria institucional. Este artigo apresenta uma nova orientação para tomada de decisões estratégicas quanto à legitimidade e à adoção de um comportamento socialmente responsável das empresas.

**Palavras-chave:** teoria institucional, a legitimidade, a Responsabilidade Social Corporativa, RSC, as práticas de responsabilidade social.

**Abstract:** The objective of this paper corresponds to the construction of a theoretical framework by analysing and relating the theoretical basics of institutional theory and Corporate Social responsibility (CSR) and basing its arguments on related academic literature. Various concepts are analyzed, namely the main features of CSR and socially responsible behavior through the adoption of socially responsible practices. These relationships have established the first propositions which research can look into. The fundamental basis of the link between CSR practices and institutional theory is through legitimacy. Institutional theory is based on three essential pillars, which have a different emphasis and lead to different implications. There are various types and sources of legitimacy identified by various authors that have their own characteristics for which companies can adopt various strategies, identifying three institutional literature-based mechanisms. This paper presents innovative orientation in strategic decision-making in relation to legitimacy and the adoption of socially responsible behavior by firms.

**Keywords:** institutional theory, legitimacy, Corporate Social Responsibility, CSR, CSR practices.

## 1. Introducción

Neste traballo realízase a revisión da literatura mediante a análise e relación entre a teoría institucional e a RSC, a adopción de prácticas de RSC. Baseándonos nesta revisión desenvolveranse as proposicións que tentan entender a relación, a adopción de prácticas de RSC e a presión que inflúe na adopción destas prácticas por parte das empresas. Este traballo baséase na análise da literatura sobre a RSC e a teoría institucional, desenvolvendo un conxunto de proposicións a contrastar.

Preténdese, tamén, introducir o marco teórico da teoría institucional en que se expoñen os tres alicerces en que se basea: o regulativo, o normativo e o cognoscitivo; así como as implicacións dos diferentes alicerces institucionais. Realízase unha revisión da lexitimidade como eixe central da teoría institucional en que se reflicten as características dos diferentes tipos de lexitimidade, así como as diferentes estratexias que poden adoptar as empresas para chegar a gañar, manter ou recuperar a lexitimidade en caso de perda. Identifícanse os diferentes mecanismos expresados na literatura institucional e os diferentes grupos de interese que confiren lexitimidade.

A continuación estúdase a responsabilidade social corporativa, introduce o debate actual dos conceptos, identifícase que é necesario que a empresa adopte un comportamento socialmente responsable. Ademais, analízanse as vantaxes e os inconvenientes, o positivo e o negativo, así como aqueles autores que se atopan a favor ou en contra da incorporación dun comportamento socialmente responsable, é dicir, a adopción de prácticas de RSC.

Dada a situación conxuntural, introdúcese como debate a situación de crise económica e social en que se atopan na actualidade inmersos diversos países, afectando ou non á adopción de prácticas de RSC.

## 2. Obxectivos

Expomos a continuación os obxectivos que procuramos con este capítulo:

- Revisar a literatura baixo a relación do marco teórico da teoría institucional e adopción de prácticas de responsabilidade social por parte das empresas;
- Desenvolver un conxunto de preposicións contrastables relacionadas co marco teórico, para saber en que condicións as empresas son máis

propensas a actuar de maneira socialmente responsable;

- Identificar as principais variables para medir a relación da teoría institucional e a adopción de prácticas de responsabilidade social corporativa.

### 3. Marco teórico

#### 3.1. A teoría institucional e os piares institucionais

Diversos autores, baseándose na teoría institucional, establecen como o seu eixe central a lexitimidade. Esta teoría utilizouse de forma máis intensa no estudo da adopción de determinadas estratexias ou prácticas organizativas (Meyer e Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1983; Scott, 1995). Os autores DiMaggio e Powell, (1983) identifican que as empresas cumpren tanto coas regras como cos sistemas de crenzas que inflúen no seu contorno. As organizacións adoptan a postura de imitación de determinadas prácticas, debido a que o isomorfismo inflúe no incremento da lexitimidade (Suchman, 1995; Deephouse, 1996). A lexitimidade é de vital importancia xa que a perda ou deterioración desta pode supor levar a unha empresa ao fracaso (Ahlstrom e Bruton, 2001; Chen, Griffith e Du, 2006; Díez *et al.*, 2010). Relacionado con esta idea atopamos na literatura a identificación do estado dunha organización denominado desafuzamento social (Vanhonacker, 2000), é dicir, o estado en que unha empresa se atopa cando está desprovista ou ben presenta insuficiencia de lexitimidade. Os autores Egels-Zandén e Wahlquist (2007), baseándose na teoría institucional, poñen de relevo que as empresas para poder sobrevivir necesitan a súa lexitimidade, e mantela, no caso de dispor dun nivel adecuado, incrementala, é dicir, gañar lexitimidade. Deste xeito, a lexitimidade preséntase como un dos factores que regulan o éxito ou o fracaso das organizacións, converténdose nun factor clave para as empresas (Díez *et al.*, 2010).

Diferentes factores relacionados coa perda da lexitimidade poden dar lugar ao fracaso organizativo. Os autores Díez *et al.* (2010) identifican varios destes factores, un deles relacionado coa presión social que poden exercer os gobernantes mediante a sanción. Configuran dentro do elenco de factores identificados os asociados ás limitacións que dan acceso ao novo financiamento, á perda de interese dos clientes polos produtos ofertados, así como a perda de credibilidade da organización. Os autores

Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) apuntan que as organizacións dependen tanto da eficacia como da lexitimidade. Na investigación levada a cabo polos autores Díez *et al.* (2010) lógrase construír a relación entre a madurez das organizacións e a lexitimidade. Neste estudo establécese que as empresas máis novas teñen un índice de fracaso maior que as organizacións máis maduras. Relacionan esta correspondencia co fracaso e, para poder axustarse ás esixencias do contorno, teñen que aprender novas rutinas. Estas empresas máis maduras xa teñen integrados comportamentos e formas de competir diferentes, que inclúen certo grao de lexitimidade, pendente de alcanzar polas máis novas (Singh *et al.*, 1986). Aquelas empresas que carecen ou teñen un baixo grao de lexitimidade, este impídelles acceder ao resto de recursos, tanto ao financiamento, como a clientes que lle son necesarios para lograr manterse e evitar o fracaso así como poder crecer.

Algúns dos modos para poder alcanzar esta lexitimidade é mediante o cumprimento das regras, crenzas, adoptar determinadas prácticas ou estratexias organizativas que satisfagan as necesidades, o cumprimento dos valores e as normas establecidas.

### **3.1.1. Os piares institucionais**

De importancia é na identificación da Teoría Institucional, a lexitimidade como eixe e como apoio ao tres alicerces institucionais en que se basea. A continuación identifícanse estes tres alicerces, a énfase que se dá en cada un deles, así como as implicacións que leva cada un deles.

Na Táboa 1 expóñense os tres alicerces institucionais: regulativo, normativo e cognoscitivo os cales regulanse baixo a teoría institucional. Especificase en que se fundamentan, ben en regras, normas, controis e mecanismos como sucede no alicerce regulativo. No caso dos normativos baséanse en normativas, dimensións, valores e roles. O terceiro alicerce, o cognoscitivo, encóntranse baixo regras cognitivas e fórmulas con significado. Estes tres alicerces afrontan de forma diferente a lexitimidade, o regulativo conforme ás normas, o normativo baixo obrigación moral e o cognoscitivo, este busca a lexitimidade adoptando estruturas e comportamentos aceptados.

**Táboa 1. Piores institucionais**

<b>Piores</b>	<b>Regulativo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cognoscitivo</b>
En que se basean	Normas, controis e sancións (Scott, 1995). Mecanismos de control coactivos (DiMaggio e Powel, 1983). Predominio: forza, medo e conveniencia. Axente elaborador de regras “O Estado”.	Regras normativas. Dimensión prescriptiva, avaliadora e de obrigación. Normas, valores e roles.	Regras cognitivas e fórmulas con significado. Significados asociados a comportamentos.
Relación coa lexitimidade	Lexitimidade conforme as normas. As empresas alcanzan a lexitimidade mediante o cumprimento dos requisitos legais. Os axentes actúan en función das restricións e incentivos que aseguran os seus intereses.	Lexitimidade como obriga moral. Máis aló dos requisitos legais. Controis normativos máis interiorizados. Recompensas intrínsecas e extrínsecas. Accións enraizadas no seu contexto social. Orientación á dimensión moral. Achegas, obrigas e relacións cos outros en cada situación.	Buscan lexitimidade adoptando estruturas e comportamentos de referencia xa aceptados. Os mitos identificados como racionais, crezas institucionalizadas ou regras do xogo (Scott, 1995).

Fonte: Elaboración propia a partir dos datos de (Riquel , 2010).

Unha vez plasmados os alicerces na Táboa 1, na Táboa 2 identifícanse os diferentes elementos estruturais en que se pon énfase aos tres alicerces institucionais.

**Táboa 2. Énfase dos piores institucionais**

<b>Elementos institucionais</b>	<b>Regulador</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cognitivo</b>
<b>Base de compromiso</b>	Conveniencia	Obriga social	O aceptado
<b>Mecanismos</b>	Coactivo	Normativos (normas e valores)	Mimético
<b>Lóxica</b>	Instrumental	Apropiación	Ortodoxia
<b>Indicadores</b>	Regras, leis e sancións	Acreditación	Xeral, isomorfismo
<b>Base de lexitimidade</b>	Sanción legal	Goberno moral	O conceptualmente correcto

Fonte: (Scott, 1995:35)

O tres piores que actúan como soporte da teoría institucional adoptan unha énfase diferente para dar alcance ao que interpretan como organizacións lexítimas. As organizacións lexítimas segundo o institucionalismo regulador serán aquelas que actúen baixo os requisitos legais deixando de ter esta condición aquelas que son sancionadas. Os institucionalistas normativos interpretan que a lexitimidade das organizacións adquirese mediante a obrigación moral, máis aló dos requisitos legais. Este alicerce baséase na apropiación de normas e valores mediante a acreditación do seu comportamento. A concepción cognitiva oriéntase cara á tendencia da adopción dun comportamento similar ao doutras organizacións, estas adquiren lexitimidade moldeándose cara ás tendencias ou regras xeneralizadas, actúan conforme ao que é

aceptado no seu contorno. Polo tanto, os enfoques dos tres alicerces institucionais para adquirir lexitimidade son diferentes, con orientación moral o alicerce normativo, con base na lexislación o alicerce regulativo e mediante a adopción de normas que de forma xeral son aceptadas no seu círculo, o mimético.

A Táboa 3 esquematiza as implicacións dos tres piares institucionais identificados na teoría institucional, o estudo baixo a cultura, as estruturas sociais e as rutinas (Scott, 1995).

**Táboa 3. Implicacións diferentes dos piares institucionais**

<b>Implicación</b>	<b>Significado</b>	<b>Regulador</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cognitivo</b>
Cultura	Modelos de significado e sistemas codificados de regras, os cales informan e restrinxen o comportamento, o cal ao mesmo tempo, reforza e modifica estes modelos e sistemas (Navarro e Ruiz, 1997).	Regras, leis e acordos.	Valores compartidos, expectativas normativas.	Categorías, tipificacións e distincións.
Estruturas sociais	Sistema de roles que restrinxen e autorizan o comportamento dos axentes que pertencen a estas.	Sistemas de goberno, sistemas de poder.	Réximes, sistemas de autoridade.	Isomorfismo estrutural, identidades.
Rutinas	Accións estruturadas que reflicten o comportamento tácito dos axentes (hábitos e procedementos baseados en coñecementos e crenzas non articulados) (Scott, 1995).	Protocolos, procedementos estándar.	Conformidade, desempeño de deberes.	Programas de rendemento, guións.

Fonte: Adaptado de (Scott, 1995)

Baseándonos nas implicacións dos alicerces institucionais segundo Scott (1995), en función da contribución, cada alicerce institucional adopta unhas características diferenciadoras. O alicerce regulador a cultura implica adoptar regras, leis e acordos; mediante as estruturas sociais, diferentes sistemas de goberno e de poder; as rutinas mediante a aplicación de protocolos e procedementos estándar. O alicerce normativo mediante os valores compartidos e as expectativas normativas adopta a cultura; a implicación das estruturas sociais afróntaas mediante réximes e sistemas de autoridade e as rutinas baseándose na conformidade e no desempeño dos deberes. O último dos alicerces, o cognitivo, afronta a implicación da cultura mediante as categorías, tipificacións e distincións; o isomorfismo estrutural, as identidades mediante o uso das estruturas sociais e a implicación da rutina consíguese por medio de programas de rendemento e guións.

Cada un dos alicerces institucionais presenta unhas características que lle son propias e diferenciadoras con respecto aos demais. Estas levan unha énfase con base no



compromiso que adquieren, a lóxica, os mecanismos e os indicadores que presentan son diferentes. As implicacións de cada un dos alicerces institucionais son de acordo a diferentes factores: a rutina, as estruturas sociais e a cultura que cada un deles adoptan. A base da lexitimidade é distinta e tratarémola a continuación para un estudo máis profundo.

### **3.2. A lexitimidade como eixe central da teoría institucional**

Diversos autores realizaron a súa investigación tendo como obxecto de estudo a lexitimidade ligado ás organizacións. Weber (1996) levou a cabo o desenvolvemento do concepto denominado lexitimidade organizativa. Os autores seguintes (Suchman, 1995; Hunt e Aldrich, 1996; Deephouse, 1996; Ruef e Scott, 1998; Zimmerman e Zeitz, 2002; Bansal e Clelland, 2004; Barreto e Baden-Fuller, 2006; Li, Yu e Yue, 2007; Low e Johnston, 2008 e Díez *et al.*, 2010) identifican a lexitimidade como un factor clave nas organizacións para lograr a supervivencia e o crecemento. É importante resaltar que os autores Baum e Oliver (1991) e Díez *et al.* (2010) identifican a lexitimidade como peza esencial para acceder a recursos críticos, os cales, incidirán no crecemento e na supervivencia, sinalados anteriormente. De forma estratéxica identifican os autores Díez *et al.* (2010) que se poden levar a cabo determinadas prácticas, as cales permiten xestionar a lexitimidade da organización ben aumentándoa, manténdoa ou mesmo recuperándoa. Consecuentemente a relación de manipulación de lexitimidade e obtención de maiores ou menores recursos está relacionada. Os mesmos autores atoparon unha relación entre o nivel de lexitimidade alcanzado e a obtención de maior ou menor beneficio, co que, entre os seus achados establécese a tendencia das empresas, aquelas que logran un maior nivel de lexitimidade tenden a obter unha posición máis favorable para alcanzar maiores beneficios. Relacionado coa lexitimidade, os autores Egels-Zandén e Wahlquist (2007) interpretan que a razón pola cal as empresas están interesadas en ser identificadas como empresas responsables é co obxectivo estratéxico de incrementar, ou ben emendar a percepción do status de lexitimidade por unha das principais partes interesadas, o cliente ou consumidor. Do exposto extráese que a lexitimidade pode ser xestionada como obxecto de desexo nas organizacións, esta non é gratuíta, permítelles ás empresas obter maiores recursos críticos de forma interesada, favorecendo o seu crecemento ou permitindo a súa supervivencia, ademais de estar a ben cun dos seus principais grupos de interese, os clientes ou consumidores.

Na Táboa 4 aparecen esquematizados os tipos e as fontes de lexitimidade identificados por Díez *et al.* (2010) con base nos autores (Suchman, 1995; Scott, 1995; Hunt e Aldrich, 1996 e Zimmerman e Zeitz, 2002).

**Táboa 4. Tipos e fontes de lexitimidade**

Tipos e fontes de lexitimidade			
Tipos de lexitimidade (Suchman, 1995)	Fontes de Lexitimidade (Scott, 1995)	Fontes de Lexitimidade (Hunt e Aldrich, 1996)	Fontes de Lexitimidade (Zimmerman e Zeitz, 2002)
Pragmática	Reguladora	Sociopolítica reguladora	Reguladora
Moral	Normativa	Sociopolítica normativa	Normativa
Cognitiva	Cognitiva	Sociopolítica cognitiva	Cognitiva
			Industria onde opera a organización, (Díez <i>et al.</i> , 2010) consideran que esta é unha combinación das anteriores.

Fonte: Elaboración propia a partir dos datos (Díez *et al.*, 2010)

Suchman (1995) identifica tres tipos de lexitimidade: pragmática, moral e cognitiva. Scott (1995) e Hunt e Aldrich (1996) distinguen tres tipos de fontes: reguladora, normativa e cognitiva, ao que Hunt e Aldrich (1996) antecedense cunha denominación sociopolítica: sociopolítica reguladora, sociopolítica normativa e sociopolítica cognitiva. Zimmerman e Zeitz (2002) engaden unha fonte máis, a industria onde opera a organización, tendo en conta a interpretación dos autores Díez *et al.* (2010, estes consideran que esta fonte é unha combinación das tres mencionadas anteriormente.

Entrelazando os diferentes tipos de lexitimidade identificados por Suchman (1995) e as propostas realizadas por Díez *et al.* (2010) expomos a continuación as bases teóricas da lexitimidade.

A lexitimidade pragmática (Suchman, 1995) descansa sobre os intereses do contorno específico da organización. Con ela establécense relacións có contorno que poden chegar a converterse en relacións de poder. A organización adopta un papel activo no que dirixe as súas políticas e os seus obxectivos que serán valorados de forma positiva nun contorno específico, especialmente polos seus grupos de interese. A organización consegue o apoio dos grupos de presión debido a que é receptiva cos seus intereses. Os autores Díez *et al.* (2010) identifican a relación entre o aumento de lexitimidade das organizacións, a adopción e a demostración dos intereses dos grupos de interese.

No que respecta á responsabilidade moral, identificada por Suchman (1995), a organización actúa en función do que espera dentro do sistema social. Esta adquire unha

imaxe de adecuación, recibe unha avaliación normativa positiva da organización e das súas actividades (Parsons, 1960; Aldrich e Fiol, 1994). Recoñece Suchman (1995) que é un tipo de lexitimidade máis difícil de alcanzar e menos manipulable. Os autores Díez *et al.* (2010) relacionan o aumento de lexitimidade co cumprimento e a demostración de valores e crenzas dos seus grupos de interese.

O terceiro tipo de lexitimidade, a cognitiva, identificada por Suchman (1995) está fundamentada no coñecemento máis que no interese ou na avaliación (Aldrich e Fiol, 1994). Baixo esta tipoloxía de lexitimidade a organización adquire como propios o sistema de crenzas que son desenvolvidos por profesionais e científicos, dotando dun marco de actuación as accións levadas a cabo pola empresa (Scott, 1995).

Os autores Díez *et al.* (2010) identifican como as organizacións poden gañar este tipo de lexitimidade, mediante a adopción de métodos, ideas e as prácticas aceptadas polos profesionais e científicos do sector, no cal operan as organizacións.

Deducimos que a lexitimidade é manipulada en función do comportamento e das accións que decide desenvolver a organización. A empresa pode aumentar o seu grao de lexitimidade en función das súas decisións, o que decida facer condicionará que gañe máis lexitimidade. Como actúe a empresa vai ser analizado, apoiado ou non polo seu grupo de presión e adoptará unha imaxe máis ou menos aceptable conseguindo incrementar ou non o grao de lexitimidade que posúe. Polo tanto, deducimos que a lexitimidade é manipulable, orientable segundo as decisións e o comportamento que adopta a empresa á luz dos seus grupos de interese.

### **3.2.1. Estratexias de lexitimidade**

Con base en que a lexitimidade é manipulable, introducimos a continuación diferentes estratexias que poden adoptar as empresas.

Na Táboa 5 están identificados os tres tipos de estratexias segundo Suchman (1995) que poden adoptar as empresas: gañar, manter e recuperar a lexitimidade. A empresa pode adoptar seguir diferentes liñas estratéxicas en función da necesidade da súa estratexia. A continuación plasmaranse de forma máis detallada cada unha das estratexias de lexitimidade identificadas.

**Táboa 5. Estratexias de lexitimidade que deben adoptar as empresas segundo Suchman (1995)**

Estratexias de lexitimidade	Liñas estratéxicas
Gañar lexitimidade.	Conformidade. Selección. Modificación.
Manter lexitimidade.	Vixilancia. Protección.
Recuperar lexitimidade.	Normalización de actividades. Reestruturación. Despreocupación.

Fonte: Elaboración propia a partir dos datos (Díez *et al.*, 2010)

As organizacións poden adoptar diferentes estratexias en función da necesidade que opere no momento: gañar, manter ou recuperar a lexitimidade. A adopción dunha estratexia leva á selección aixeitada das liñas estratéxicas que debe seguir a empresa.

A estratexia de recuperación baséase nunha resposta tipo reactivo, debido ás diferenzas entre as actuacións da organización e as crenzas do sistema social. Para poder levar a cabo esta estratexia pódense seguir tres liñas estratéxicas: normalización de actividades, reestruturación ou despreocupación. Aplícanse de diferente forma estas liñas estratéxicas, normalizando as actividades, mediante a realización de pequenos cambios ou ben enfrontándose sen preocuparse de maneira excesiva. As actuacións dos responsables serán diferentes en función da estratexia que se adopte. Se a empresa nega, xustifica ou esquivada o problema, este comportamento corresponde a normalización de actividades. Se a organización opta por facer unha selección limitada e selectiva de comunicación das actuacións negativas e os seus remedios, segue as directrices da liña estratéxica de reestruturación. Reseñar que se a empresa utiliza a liña estratéxica de despreocupación, actúa evitando tomar decisións erróneas por presión ou adopta a postura de realizar as actividades con paciencia e moderación.

En segundo lugar identificamos a estratexia de mantemento. Ésta trata de manter a lexitimidade alcanzada a pesar dos cambios que se poidan producir. As liñas estratéxicas que hai que seguir poden ser dúas: a vixilancia e a protección. Para poder aplicar a liña estratéxica de protección débense desenvolver medidas que afirmen os logros conseguidos. O seguemento da liña estratéxica de vixilancia supón estar alerta dos cambios, recoñecer e prever tanto os cambios como as reaccións do contorno social. Dentro das actuacións da liña de vixilancia inclúense nos procesos de toma de decisións a parte do contorno, envíanse membros da organización a formarse ou ben creanse equipos ou unidades especiais.

A última estratexia, a estratexia para gañar lexitimidade permite obter maior grao desta mediante a adopción dalgunha das seguintes liñas estratexias: conformidade, selección ou modificación. A estratexia de conformidade lévase a cabo seguindo as regras sociais dentro do sistema social establecido. A liña de selección realízase cun extracto do contorno que apoie as prácticas para evitar cambios na organización. A última, a de modificación, alcánzase mediante a manipulación ou modificando a estrutura do contorno. As actuacións que se levan a cabo para lograr as diferentes liñas estratéxicas, realízanse mediante actividades de mercadotecnia, cumprindo as normas, ou ben imitando outras asociacións. No caso de actuar seleccionando a área xeográfica ou de mercado pódese alcanzar a estratexia de modificación.

Os mecanismos reflectidos na literatura institucional son: o mimético, o coercitivo e o normativo. A razón para adaptarse ao mimético é a incerteza, ao coercitivo a dependencia e ao normativo o deber e a obrigaición. A base social na cal se apoian é, o mimético na cultura, o coercitivo no apoio legal e o normativo na moral. O vector do mecanismo normativo é o profesionalismo, a certificación e a acreditación; do coercitivo as leis, as regras, a sanción e a política. Por último sinalar, o mecanismo mimético que se identificase a través da visibilidade de innovación. Reflectimos ata agora a importancia da lexitimidade e no seguinte punto estudamos quen pode conferila mediante a identificación dos grupos que otorgan lexitimidade.

### **3.3. Grupos de interese que confiren lexitimidade**

A lexitimidade pódese definir segundo Suchman (1995) como unha percepción xeneralizada ou suposto de que as accións dunha entidade son desexables, correctas ou apropiadas dentro dalgúns sistemas de normas, valores e crenzas construídas socialmente. Pode ser considerada como a aceptación da organización polo seu grupo externo (Meyer e Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Scott, 1983; Deephouse, 1996), e este podería dicirse que o constitúen as partes interesadas (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995). Expomos na Táboa 6 os grupos de interese que confiren, de forma máis intensa, lexitimidade ás empresas en materia de RSC.

**Táboa 6. Grupos de interese capaces de conferir lexitimidade**

<b>Grupo de interese</b>	<b>Autores</b>	<b>Posición</b>
Organizacións gobernamentais.	(Meyer e Scott, 1983; Galaskiewicz, 1985; Baum e Oliver, 1991).	Autoridade Social.
ONG (organizacións non gobernamentais).	(Meyer e Scott, 1983; Meyer e Rowan, 1977; Boli e Thomas, 1999; Egles-Zandén e Kallifatides, 2006).	Influencia na opinión pública
Sindicatos.	(Weston e Lucio, 1998; Braun e Gearhart, 2004; Piazza, 2002; Frundt, 2004).	Relación cos traballadores. Dereitos das negociacións.
Artefactos (denominación que adquire o novo grupo de interese máis estable que confire lexitimidade).	(Lozano e Boni, 2002; Egels-Zandén e Kallifatides, 2006; Egles-Zandén e Wahlqvist, 2007)	Resultados das negociacións previas entre os actores. Declaración Universal da ONU. Declaración dos Dereitos Humanos. Convenios relacionados co traballo infantil e dereitos das mulleres. Declaración da OIT sobre principios fundamentais e dereitos de traballo.

Fonte: Elaboración propia con base en (Egles-Zandén e Wahlqvist, 2007)

#### **4. A responsabilidade social corporativa**

Como premisa ao desenvolvemento deste apartado debemos ter en conta o concepto de responsabilidade social así como as súas actuacións. Este termo é vivo, cambiante e evoluciona co tempo. A continuación resaltaremos os principais puntos de interese relacionados con esta temática.

Diversos autores resaltan, ao longo destes últimos anos, as características cara a onde debe orientarse o concepto de responsabilidade social empresarial: debe integrarse na empresa; debe ir máis aló da lexislación e as normas; hai que a tratar a RSC como un fenómeno de xestión empresarial e debe satisfacer as diferentes partes interesadas que interveñen, non só na empresa, senón no contorno desta. A continuación destacamos as principais características, segundo a achega de distintos autores que contribuíron na literatura académica ao longo deste período.

Unha das características da aplicación da responsabilidade social nas empresas é a voluntariedade. A adopción de prácticas de RSC por parte da empresa ten que ser voluntaria. Varios autores reflicten este feito na súa definición do que debe ser a responsabilidade social e, como interpreta. Segundo o Libro Verde da Unión Europea, (2001) a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é a integración das preocupacións tanto sociais como ambientais nas operacións comerciais, así como as relacións cos seus grupos de interese debe ser voluntaria. Reforzando esta orientación a Comisión Europea no ano 2002 fai referencia a un mellor comportamento por parte das empresas mediante

a adopción de prácticas socialmente cribles e transparentes, sinalando a transparencia como un compoñente esencial. O foro de expertos do Ministerio de Traballo e Asuntos Sociais sobre RSC no ano 2007<sup>1</sup> fai fincapé en que de forma voluntaria se deben integrar no goberno, na xestión e na estratexia das organizacións as diferentes preocupacións relacionadas coas dimensións da RSC, facéndose responsable das consecuencias e impactos das súas actividades. Aínda que, debido á evolución mencionada anteriormente, no ano 2011 dáse un xiro por parte da Unión Europea con referencia a esta posición.

Na estratexia renovada da Unión Europea para 2011-2014 sobre a responsabilidade social nas empresas publicada no ano 2011, a Comisión Europea difunde unha actualización do concepto de responsabilidade social. Esta nova definición xérase debido ao impacto que producen as empresas na sociedade. Engádense nesta revisión, ademais das preocupacións sociais e ambientais, as éticas, o respecto aos dereitos humanos e tamén ao dos consumidores. Anímase ás empresas á integración da RSC na súa estratexia así como á creación de fórmulas adecuadas para levar a cabo a participación, bens, servizos, produtos, etc que contribúan ao benestar social e á creación de mellores empregos. O obxectivo é chegar á xestión empresarial responsable.

A evolución da conceptualización de RSC en Europa, baixo esta nova, supón un salto do concepto voluntario ao peso da concepción baseada nos impactos da sociedade e o medio ambiente. Este novo documento contén elementos importantes, ademais cítanse novos instrumentos para a consecución do obxectivo clave, identifican que segundo o tipo de empresa achega unha realidade diferente.

Ademais, hai que sinalar que a responsabilidade social corporativa non é unha cuestión interna da empresa. A participación, os efectos das compañías, é unha cuestión tamén externa, do contorno, e das partes interesadas. Diferentes autores expoñen este feito na súa conceptualización da responsabilidade social nas organizacións. Drucker (1973) no seu concepto de RSC mantén que a empresa debe asumir as súas responsabilidades sociais. Este mesmo autor sinala que debese ter en conta que a empresa existe na sociedade e a comunidade non é allea a ela, polo que debe aceptar responsabilidades sociais. Vela Sastre (1977) sinala que a empresa non pode permanecer indiferente ante as preocupacións do contorno social, non é unha cuestión

---

<sup>1</sup> O Foro de Expertos sobre RSC foi constituído o 17 de marzo de 2005 por iniciativa do Ministerio de Traballo e Asuntos Sociais coa participación de representantes de varios ministerios e de expertos provenientes de grupos empresariais, organizacións da sociedade civil e da universidade.

de filantropía. Jones (1980) indica que a RSC debe ter en conta as obrigacións que a empresa ten para cos seus grupos de interese, os cales constitúen a sociedade. Cuervo (1981) indícanos que a empresa ten que reaccionar ante as demandas sociais tomando unha actitude participativa, como compensación do impacto que xera nas actividades que realiza. Jones (1980) reflicte que a RSC vai máis aló da lexislación e dos acordos contractuais. No ano 2001, o Libro Verde da UE refírese ao concepto da RSC como un concepto en sentido amplo, as empresas deben contribuír a lograr mellorar a sociedade e o medio ambiente. O concepto de responsabilidade social debe ir máis aló. Esta orientación reflíctena na súa definición autores como Martín *et al.* (2008) que identifican a RSC como un fenómeno de xestión empresarial, con preocupacións sobre os actos da empresa que poidan afectar a terceiros, dando un enfoque máis aló de intereses económicos. Gessa *et al.* (2008) engádenos que a empresa debe tomar unha actitude activa, participativa e proactiva no desenvolvemento da sociedade e na satisfacción das expectativas dos grupos de interese.

Tal como sinalabamos ao seu inicio, o concepto de RSC evoluciona co tempo ante as demandas, as diferentes situacións fronte ás prácticas de responsabilidade social por parte das organizacións. Por iso, entraña a propia dificultade de ter unha definición invariable no tempo, adaptable ao estudo realizado nesta investigación. Por este motivo adoptamos o concepto relacionado coa RSC proposto a continuación.

Entenderemos por responsabilidade social corporativa aquelas prácticas realizadas polas empresas (Comisión Europea, 2011) que van máis aló (Davis e Blomstron, 1966; Martín *et al.*, 2008; Gessa *et al.*, 2008) das obrigas legais que teña a organización, contribuíndo a satisfacer as expectativas das partes interesadas (Freeman, 1984; Comisión Europea, 2001; Gessa *et al.*, 2008). Non se identifica como unha actividade filantrópica illada (Vela, 1977), senón que é un fenómeno de xestión na organización (Martín *et al.*, 2008). A empresa debe adoptar unha actitude proactiva (Gessa *et al.*, 2008), a cal debería fixar e asegurar uns fins, uns resultados e os seus efectos, (Humble, 1975).

#### **4.1. Comportamento socialmente responsable das organizacións**

Analizamos a continuación os diversos factores que puideren influír na adopción dun comportamento socialmente responsable por parte das organizacións. As empresas adoptan un comportamento socialmente responsable en función do país en que se



atopen situadas. Debido á implicación maior ou menor das institucións, estas poden influenciar as empresas na adopción dun comportamento socialmente responsable de maneira positiva ou negativa. Na investigación levada a cabo por Maigan e Ralston (2002), estes autores afirman que a tendencia ao comportamento socialmente responsable varía en función do país onde se atope a empresa. Nas súas investigacións acharon que as institucións nacionais situadas nos diferentes países adoptan distintas respostas fronte ao comportamento das empresas. O alcance é diferente en función da implicación das institucións e dos países nos cales se atopen as empresas. Estes mesmos autores atoparon que as institucións poden chegar a influír no ápice estratéxico da empresa. Menciona Galaskiewicz (1991) que na súa investigación as corporacións tenden a actuar con responsabilidade social sempre e cando as institucións normativas ou culturais nun lugar crean un conxunto adecuado de incentivos para adoptar o comportamento socialmente responsable.

#### **4.2. Efectos da incorporación da RSC nas organizacións**

Neste apartado estúdanse os diferentes efectos, resultado da incorporación da RSC nas organizacións. Os autores Maxwell *et al.* (2000), Baron (2001), Lyon e Maxwell (2011) e Nieto Antolín (2008) identificaron contribucións positivas. Manteñen que a adopción de comportamentos socialmente responsables nas empresas: anticipanse ás presións; evitan reaccións negativas dos grupos de interese; eluden a actuación de determinados grupos de interese de gran peso que podían verse influenciados; eliminan posibilidades de boicots; reducen riscos nas ameazas de regulación; ofrece garantías nas entidades financeiras e empresas aseguradoras; reducen de sancións; e evitan demandas legais.

Da la Cuesta *et al.* (2002) identifica que a longo prazo é positivo para a empresa en termos de crecemento a adopción de prácticas socialmente responsables. Esta autora relaciona o crecemento a longo prazo da empresa co cumprimento ético e as demandas dos axentes sociais, aos cales afecta.

Con referencia aos riscos da non aplicación das prácticas de responsabilidade social na organización, os autores Vargas e Vaca (2009) chegan á reflexión que aquelas empresas que non aplican a RSC son económicas, social e ambientalmente irresponsables. Estas accións dan lugar a exposición dos grupos de interese a perigos no desenvolvemento das súas actividades, mostrando argumentos baseados no Documento

número 1 da AECA publicado no ano 2004. Estes autores identifican os comportamentos socialmente responsables clasificados en función do grupo de interese a que pertencen: os empregados, os propietarios, os accionistas, aqueles que pertencen á administración dos procesos produtivos, os clientes, os provedores, os competidores, a comunidade local e a sociedade en xeral. Tamén destacan a perda de beneficios que pode reportar nas diferentes áreas, que é un factor que hai que considerar, tanto no que se refire ao medio ambiente, aos dereitos humanos, ao traballo desenvolvido no posto, á comunidade de investimento social como ao mercado.

Dentro dos inconvenientes, o autor Nieto (2008) sinala que se requiren cambios e, trasládase á incursión de custos cando se pretenden incorporar criterios de responsabilidade social na organización, no goberno, na dirección das empresas. Ademais dos efectos negativos que se poden identificar do comportamento responsable, este mesmo autor sinala aqueles que se poden producir dun comportamento irresponsable. Ademais, sinalase que tamén será necesario en consideración o equilibrio dos efectos negativos da adopción dun comportamento socialmente responsable e os efectos dun comportamento irresponsable.

Entre os efectos negativos dun comportamento irresponsable, que poden dar lugar a contribucións negativas, figura: a xeración de desconfianza, perdas de impacto, notoriedade, económicas e erosión da lexitimidade. Os diferentes autores identifican contribucións negativas e positivas segundo o comportamento adoptado polas empresas. As organizacións han de pór na súa balanza a compensación dun comportamento socialmente responsable fronte a un irresponsable. Teñen que sopesar as empresas a xeración de impactos positivos e negativos de ambos os comportamentos a curto, medio ou longo prazo na propia organización, contorno e mesmo a repercusión no seu sector como o risco de incumprimento.

### **4.3. Responsabilidade social na actualidade**

Mencionamos en anteriores apartados que a responsabilidade social evoluciona, polo que estimamos axeitado apuntar o debate e as circunstancias que operan na actualidade. Aínda que xa dende o ano 1950 as empresas incorporan prácticas de responsabilidade social corporativa nas diferentes organizacións, hai autores que se preguntan se a adopción destas son consideradas unha moda pasaxeira que non perdurará no tempo. Nieto (2008) sinala que, ao contrario de ser unha moda pasaxeira,

as actividades relacionadas coa RSC, na empresa, intensificáronse e evolucionaron, tendo en conta a orientación estratéxica na empresa. Non é unha moda pasaxeira, dado que as empresas interiorizaron asumir novas responsabilidades no ámbito da RSC, máis aló das puramente económicas. Observando a dinámica da elaboración de informes, as memorias de sustentabilidade van en crecemento e non só de grandes compañías senón tamén se xeneran en pequenas empresas pretencentes a diferentes sectores. Ademais, aos poucos vaise observando que cada vez se publican máis normas relacionadas coa responsabilidade social corporativa e que evolucionan co tempo (SGE21:2008, ISO 26000:2010, CAP 26000:2010, AA1000: 2008, GRI3.1 etc). Tamén se incrementaron o número de códigos de conduta (BSCI, SA8000 etc) os cales se van implantando en diferentes partes do mundo e en todo tipo de empresas.

#### **4.4. Delimitación da RSC**

Neste apartado exponse a delimitación da RSC, factor que leva a debate, debido á gran dificultade que presenta o establecemento dos límites da responsabilidade social nas organizacións. O autor García (1978) identifica unha das problemáticas con que se atopa a RSC. Este autor presenta a interpretación da súa proposta de limitación, esta é a separación entre a responsabilidade que ten a empresa legal e a responsabilidade que se asume como voluntaria. No establecemento do límite inferior, os autores (Jones, 1980; Cuervo, 1981; Martín *et al.*, 2008; Gessa *et al.*, 2008) destacan que a responsabilidade social aparece unha vez cumprida a lexislación, é dicir, vai máis aló das leis. Deducimos polo que estes autores identifican, que a delimitación do límite inferior da RSC vén fixado polas normas legais xerais, sexan de ámbito local, rexional ou estatal.

De acordo cos autores mencionados anteriormente, adopto esta posición do límite mínimo, o legal. Cabe especificar que encontro grave dificultade en sinalar este límite, e isto é debido á evolución do propio concepto, ás normas e á lexislación, non baseándome na voluntariedade. Polo que o límite mínimo, igual que o concepto, sería deixando na actualidade a limitación presentada por García Etchevarría (1978) obsoleta, variable co tempo. Non habería esa diferenza, debido que á tendencia actual mostra asunción da RSC como voluntaria. O límite inferior da responsabilidade social viría fixado pola lexislación e as normas. Superado este límite aparecerá a responsabilidade social e a adopción dun comportamento socialmente responsable por parte da

organización, tendo en conta que este evoluciona co tempo, será un límite inferior dinámico.

Interesante formulación na Dirección de Estudos INI no ano 1978, o cal desvela dous niveis de responsabilidade social en que a empresa se manexará: a responsabilidade social legal e a moral. A responsabilidade social legal identifícanse como aquela que se encarga da observación e o cumprimento da lei. A denominada como responsabilidade social moral, aquela que a empresa acepta derivada das presións e responsabilidades da sociedade, e os seus grupos de interese.

O límite inferior da responsabilidade social nun principio parece fácil de enmarcar. Segundo as recomendacións, o posicionamento dos autores podería establecer que, unha vez cumpridos os mínimos marcados pola legalidade, ese sería o límite inferior. A problemática radica na variabilidade, debido á evolución continua da lexislación e as normas e o propio concepto.

Se xa é problemático establecer o límite inferior, máis aínda o é o límite superior. Mantendo a posición en que a responsabilidade social aparece unha vez cumpridos os mínimos marcados pola legalidade, polas normas, este límite inferior é fácil de enmarcar, aínda que é variable co tempo debido á evolución continua, viva, da lexislación e as normas. O máis problemático é identificar o límite máximo asociado ás prácticas de responsabilidade social. Cuervo (1981) sinala que o límite máximo podese establecer como aquel que se asume pola empresa marcado pola perda de competitividade. O límite máximo estableceríase, a perda de rendibilidade da empresa e en último lugar a supervivencia desta. Castillo (1985) tamén incide na rendibilidade concreta coa taxa mínima de rendibilidade, a cal garante a supervivencia da empresa, para establecer ese límite máximo.

Polo que hai aspectos que debemos ter en consideración cando asumimos que a responsabilidade social afecta á rendibilidade da empresa, supón un custo ou ben reduce a taxa de rendibilidade do negocio. Destaca que por aceptar responsabilidades sociais non se debe pór en perigo, a empresa. Non debe asumir a empresa riscos que poñan en perigo a propia supervivencia da organización.

Campbell (2007), ademais de identificar un límite, establece unha definición en que se incorre a un mínimo estándar de comportamento socialmente responsable, con respecto á corporación, en relación cos seus grupos de interese. Este autor menciona que as empresas, ao non chegar aos mínimos establecidos, teñen un comportamento empresarial que é socialmente irresponsable. Pero hai que ter en conta a premisa de que

a empresa non pode desenvolver todas as prácticas de responsabilidade social, polo que debería axustarse ás expectativas sociais (Diez *et al.*, 2010). Campbell (2007) establece a definición de empresa socialmente responsable centrándose no límite entre o comportamento da empresa irresponsable e o minimamente responsable.

Deducimos que non se poden satisfacer todas as necesidades dos grupos de interese, polo tanto, non poderán desenvolver todas as prácticas de responsabilidade social dispoñibles. Non todas as prácticas estarán ao alcance das organizacións para evitar que a rendibilidade poña en perigo a súa supervivencia. As empresas levarán a cabo expectativas sociais que poida alcanzar, satisfacer sen pór en perigo a súa propia actividade, a rendibilidade dispoñendo un límite máximo para iso.

Tendo en conta a importancia que adquiren os grupos de interese na RSC, a continuación dedicamos o seguinte apartado para o seu estudo.

#### **4.5. Internacionalización das empresas e a RSC**

Así como a globalización ten efectos positivos, ofrecer novas oportunidades, tamén atrae efectos negativos, sendo para algunhas organizacións fonte principal dos seus problemas, tal como identifica Stiglitz (2006).

Os autores Maigan e Raltston (2002) identifican na súa investigación que as empresas, en función do país onde operan, sintense condicionadas, máis presionadas, a adoptar un comportamento socialmente responsable de forma máis ou menos intensa, en función da mediación que exercen as institucións. Campbell (2007) tamén sinala un comportamento diferente en función de onde desenvolvan as súas actividades as distintas organizacións, así como o nivel de mediación, a influencia que plasman estas a través dos seus contornos institucionais.

Os autores Martín *et al.* (2008) identifican que as compañías adquiren un papel cada vez máis relevante na transformación, tanto económica e ambiental como social nas zonas xeográficas onde exercen o seu ámbito de manobra. Polo que este feito inflúe en que cada vez máis tense en consideración o impacto que xeran nas organizacións. Por todo iso, fai que o concepto da Responsabilidade Social Corporativa adquira un papel relevante, traspasando o marco das ferramentas de xestión das propias empresas, adquirindo un novo rol, e afectando á percepción dos diferentes grupos de interese que se relacionan con ela.

Ademais, as empresas que operan en diferentes países difunden as súas prácticas ao longo dos diferentes países nos cales levan a cabo as súas actividades. Estas empresas multinacionais identifican os grupos de interese como unha parte influente, en que media a adopción de prácticas de responsabilidade social corporativa segundo Nieto (2008). Este mesmo autor sinala que, para contrarrestar os efectos negativos que teñen as empresas multinacionais coas relacións dos seus principais grupos de interese nos diferentes contornos en que operan, intentan satisfacer as expectativas dos grupos de interese, tanto internos como externos. O autor identifica a presión dos grupos de interese como unha das principais causas polas cales as empresas que operan a nivel internacional, adoptan criterios de RSC. Por este motivo as empresas difunden as súas prácticas ao longo dos países, nos cales levan a cabo as súas actividades. Afirmo este autor que mentres persista a esixencia destes grupos dun comportamento socialmente responsable nos mercados en que operan nos diferentes países en que desenvolven o seu marco de actuación, as empresas adoptarán, de forma máis ou menos intensiva, a práctica responsable, e con iso a colaboración á súa difusión nos contornos en que traballan.

Sinala ese mesmo autor que as empresas que operan en diferentes zoas xeográficas, é onde a demanda da sociedade é cuestionada por distintos actores sociais, isto induce de forma positiva a adoptar prácticas socialmente responsables. Esta particularidade contribúe a mala imaxe das empresas multinacionais, cando algunha delas realiza prácticas socialmente irresponsables, estendase ás empresas que operan en diferentes países. Nieto (2008) cuestiona a lexitimidade das empresas multinacionais expondo a problemática baseada nas prácticas de responsabilidade social. A adopción de comportamentos socialmente irresponsables dalgúns multinacionais xerou desconfianza, supuxo perdas tanto de impacto como de notoriedade, monetarias, afectando as empresas que adoptaron un comportamento socialmente irresponsable, e logrando afectar á industria xeral. Outros comportamentos socialmente irresponsables son os asociados aos escándalos corporativos, estes comportamentos erosionan a lexitimidade. Para satisfacer as expectativas dos grupos preocupados polas accións, este autor identifica que para reforzar a lexitimidade ante as comunidades locais, as empresas que operan en diferentes países inician prácticas relacionadas coa responsabilidade social corporativa. Por este motivo, as organizacións coa incorporación deste tipo de prácticas reforzan a súa lexitimidade e a súa credibilidade. Os autores Martín *et al* (2008) identifican que as empresas adquiren un papel cada vez

máis importante na transformación económica, ambiental e social nas zoas xeográficas onde operan. Polo que cada vez tense máis en conta o impacto que estas xeran, o que fai que o concepto da Responsabilidade Social Corporativa adquira un papel relevante traspasando, inclusive o marco das ferramentas de xestión das propias empresas, adoptando un novo rol, e afectando na percepción dos diferentes grupos de interese cos cales se relacionan.

#### **4.6. Situación conxuntural: crise e RSC**

Tendo en conta a situación conxuntural actual de crise que están a atravesar diversos países, deberemos ter en consideración algunhas das premisas relacionadas expostas a continuación por diversos autores. Os autores Waddock e Graves (1997) atopan nos seus estudos a relación positiva entre o desempeño financeiro e a adopción de prácticas de responsabilidade social. Campbell (2007) analiza os resultados financeiros e a adopción de comportamentos socialmente responsables, comparando empresas con resultados financeiros fortes e débiles establece a relación de adopción dun comportamento máis ou menos responsable en función dos resultados financeiros máis ou menos fortes. Este mesmo autor identifica que a empresa sentense máis forzada a adoptar un comportamento socialmente responsable en situacións nas cales os factores económicos, a competencia, a saúde económica e a situación financeira actúan como elementos de presión. Relaciona no seu estudo que as empresas cunha situación financeira máis forte son máis propensas que as empresas cunha situación máis débil a adoptar un comportamento socialmente responsable.

Baseándonos nos fundamentos teóricos manifestados por estes autores, hase de ter en consideración a situación conxuntural en que se pode atopar a empresa, o seu contorno, tal como sucede na actualidade, así como o rendemento financeiro das empresas. Isto delimita que as empresas sexan máis ou menos propensas a participar en comportamentos socialmente responsables, o que se traduce na maior ou menor adopción de prácticas socialmente responsables. Aínda que Campbell (2007) tamén inclúe outras variables institucionais que inflúen na adopción deste comportamento, ademais dos factores económicos. Relacionado coa crise, o límite máximo da participación da empresa en actividades socialmente responsables pode verse minguado pola situación actual, afectando á propia supervivencia da empresa. Hai que establecer estratexias que supoñan a adopción de prácticas de responsabilidade social como un

investimento, e non unha carga ou un custo para a empresa, que pode ver afectada a súa estrutura económica.

## 5. A RSC baixo o prisma dos piares da teoría institucional

Baixo o prisma dos tres alicerces institucionais relacionamos a teoría institucional coa responsabilidade social corporativa ao longo deste apartado. Tendo como eixe principal a lexitimidade, identifícase como factor clave en que se basea a teoría institucional, ponte do isomorfismo, a adopción de prácticas socialmente responsables polas organizacións.

Os autores Zimmerman e Zeitz (2002) advírtenos de que as organizacións deben ter identificados aqueles factores máis relevantes que afectan á súa supervivencia. A empresa ten que seleccionar, non poden satisfacer todos os sistemas sociais aos cales se enfrontan. Os mencionados sistemas sociais refírense aqueles colectivos que manifestan unha serie de normas, regras, patróns e modelos de conduta similares. Para os autores Díez *et al.* (2010) é importante que as organizacións se axusten ás expectativas sociais. Defenden os autores Brønn e Vidaver-Cohen (2009) que cando os obxectivos das organizacións están aliñados cos valores da sociedade, as empresas están a lexitimarse. O feito de manter unha concordancia entre os valores e o comportamento da empresa co que se demanda, é beneficioso, esta obriga a organización a adoptar un determinado comportamento. Tendo en conta a influencia que a sociedade pode exercer, a demanda de comportamento acorde da empresa, reflectimos a Campbell (2007). Este autor manifesta a relación entre a teoría institucional e a RSC mediante a exposición dunha serie de proposicións, nas que se especifican as condicións baixo as cales as empresas adoptan un comportamento socialmente responsable. Este mesmo autor establece que a conduta empresarial e as condicións económicas están mediadas por varias condicións institucionais. Este autor identifica diferentes forzas internas: a cultura da organización, a estrutura, o liderado, a xestión, os esquemas de compensación así como forzas externas a ela. O autor afirma que as institucións non son o único responsable, senón que centra a súa investigación no estudo das institucións, deixando fóra deste outras forzas que poden dar lugar a comportamentos socialmente responsables.

Destaca na supervivencia das empresas a adaptación ás normas e aos valores socialmente establecidos. Zaheer (1995) relaciona a supervivencia das organizacións con aquelas que se axustan máis ás presións do contorno actuando conforme a normas e



valores socialmente establecidos. Afirmar este autor que as organizacións que non se axustan a estas presións do contorno non sobreviven.

Os autores DiMaggio e Powell (1983) recoñecen que as organizacións que cumpren coas regras e as crenzas, establecidas no seu contorno, baseándose no isomorfismo, teñen tendencia a adaptarse a outras organizacións similares no seu campo. Este comportamento confírelles ás empresas gañar lexitimidade segundo os autores Suchman (1995) e Deephouse (1996). Ademais, hai que ter en conta as apreciacións dos autores Díez *et al.* (2010) que identifican múltiples factores que poden levar ao fracaso organizativo, de non se ter en conta si: a presión exercida polos gobernantes, co fin de regular as actividades da organización ou a aplicación do método da sanción; a perda de credibilidade organizativa; as limitacións de acceso ao financiamento e a perda de interese dos clientes aos produtos ofertados. Ademais, estes autores identifican a lexitimidade como un dos factores clave das organizacións, en que pode apoiarse o éxito ou fracaso dunha compañía. Extráese destes autores que o carecer, ou ter insuficiente nivel de lexitimidade, pode ser síntoma de que unha organización non actúe conforme a normas ou valores sociais.

No ámbito institucional en que operan as empresas, segundo Campbell (2007) indica que as presións dinámicas son as que operan, coas consecuencias que implican co paso do tempo.

As institucións son o principal axente, segundo este autor, que limitan e permiten a adopción dun comportamento socialmente responsable, por parte das organizacións. Identifica os factores institucionais como mediadores na relación da adopción do comportamento socialmente responsable e as condicións económicas das empresas. Os factores institucionais mediadores identificados son: a regulación público-privada; as organizacións non gobernamentais; as organizacións independentes que velan polo comportamento das empresas; o diálogo entre empresas e os grupos de interese; comportamento asociativo e as normas institucionalizadas do comportamento empresarial.

Existe unha diferenza significativa, se hai presenza ou non de factores institucionais que actúen como mediadores do comportamento socialmente responsable. Nieto (2008) atribúe que a presenza de factores externos estimula a adopción de prácticas de RSC nas organizacións, afirmando que non son as únicas nin son suficientes. Galaskiewicz (1991) identifica as normas como factor influente de presión, na tendencia de adopción de prácticas socialmente responsables. Na súa investigación

demostra que as empresas presentan esta tendencia cara ao comportamento socialmente responsable a condición, de que as institucións normativas ou culturais creen un conxunto adecuado de incentivos para adoptar tal comportamento.

Maigan e Raltson (2002) afirman nos seus estudos, que en función do factor mediador, as institucións tenden en maior ou menor medida a adoptar un comportamento responsable. As institucións nacionais, dos diferentes países, poden influír nas administracións e éstes no comportamento socialmente responsable das organizacións. Campbell (2007) establece a asociación probable, entre a adopción dun comportamento socialmente responsable e as recompensas ou os castigos, entre as institucións dun e outro lugar.

A adopción do comportamento socialmente responsable por parte das organizacións vén mediado por factores externos, como as institucións con base no exposto polos autores (Maigan e Raltson, 2002; Campbell, 2007; Nieto, 2008). Se non existisen as institucións, as empresas tenderían a comportarse de maneira irresponsable socialmente.

### **5.1. As partes interesadas**

Os grupos de interese adquiren un papel relevante na relación da teoría institucional e a RSC, a continuación desenvólvese neste apartado, o papel fundamental das partes interesadas.

Os autores Handy (2002), Kaku, (2003), Prahalad e Hammond, (2002) coinciden en que a mellor forma de conseguir que as empresas se comporten de forma socialmente responsable é influíndo nos directores. Manteñen esta posición encarada do facer con orientación ao que é correcto eticamente ou ben convencéndoos nos seus propios intereses. Maigan e Ralston (2002) identifican que os grupos de interese presionan as empresas, aqueles que inflúen na adopción dun comportamento social responsable son os xestores, os directores e outros grupos de interese conformados pola comunidade, clientes, reguladores, os cales presionan á empresa a comportarse de forma socialmente responsable.

Campbell (2007) define unha empresa socialmente responsable como aquela que cumpre dúas premisas. En primeiro lugar a empresa non debe facer dano a propósito ás súas principais partes interesadas. En segundo lugar, as organizacións en caso de provocar algún dano, estas deben reparalo, unha vez descuberto. As compañías deben

ter unha resposta de estímulo voluntario para emendalo, non doutra tipoloxía, non tendo que se enfrontar a unha sanción, ameaza, presión normativa ou moral, ordes xudiciais, decisións reguladoras, etc. Os grupos de interese identifícanse como grupo de presión a través das diferentes ferramentas ou instrumentos, logrando influenciar de maneira máis ou menos intensa na adopción de prácticas de RSC, por parte das empresas. Gessa *et al.* (2008) afirman que o interese das empresas españolas pola RSC xurdiu, principalmente debido á presión dos grupos de interese, xa que estes transformaron e transforman de forma progresiva os valores e as perspectivas da actividade empresarial.

Varias figuras adoptan un papel clave á hora de influír nas empresas para adoptar prácticas de RSC, unha delas son os directores das empresas. Nieto (2008) relaciona o poder de presión dos grupos de interese coa difusión de prácticas de responsabilidade social, chegando ao ámbito internacional. Este autor establece que, a maior presión, maior difusión das prácticas socialmente responsables. Os grupos de interese exercen influencia, demandan comportamentos socialmente responsables, exércena os grupos de interese. O aumento da presión reguladora e a demanda dos mercados obrigan as empresas e os seus directivos, a incorporar criterios e principios de RSC.

## **6. Proposicións, hipóteses e proposta de variables**

### **6.1. Proposicións e hipóteses**

Tras a revisión da literatura expóñense a continuación as proposicións en relación co marco teórico exposto.

Segundo as características da empresa adoptará un comportamento máis ou menos responsable:

P1. A maior idade da compañía maior grao de lexitimidade;

P2. A maior grao de lexitimidade maiores recursos;

P3. A maiores recursos maior adopción de prácticas de responsabilidade social corporativa;

P4. A maiores incentivos por parte das institucións maior adopción de prácticas socialmente responsables;

P5. A maior adopción de prácticas socialmente responsables maior lexitimidade.

Tomando como referencia a revisión teórica realizada, formulamos a continuación unha serie de hipótese para contrastar de forma empírica. Expomos na Táboa 8 as

hipóteses a verificar derivadas do marco teórico, con referencia ás características das empresas, incentivos, motivacións e presións institucionais desenvolvidas en anteriores epígrafes.

**Táboa 8. Hipóteses propostas para contrastar derivadas do marco teórico**

		<b>Hipóteses</b>
<b>Características das empresas</b>  Xustificación: Poría de relevo as diferentes características das empresas que inflúen na adopción máis o menos intensa das prácticas da RSC por parte das organizacións.	Idade	H1a.co: A maior madurez da organización maior grao de lexitimidade. H1b.co: A maior madurez da organización maior acceso a recursos. H1c.co: A maior idade da compañía maior transcendencia e unidade económica ten a adopción de prácticas de responsabilidade social.
	Segundo as características dos directivos	H 2a.co: A maior tamaño da empresa maior importancia lle conceden á RSC.
	Situación xeográfica	H3a.co: A adopción de prácticas socialmente responsables varía en función dos países onde se sitúe a empresa. H2b.co: As empresas que operen a nivel internacional tenderán a preocuparse máis pola lexitimidade das súas empresas fronte ás empresas que operen a nivel nacional. H2c.co: As empresas que operen a nivel internacional tenderán a realizar máis prácticas de responsabilidade social fronte ás empresas que operen a nivel nacional.
	Situación conxuntural (crise)	H3a.co: A mellor situación económica maior adopción de prácticas de responsabilidade social H3b.co: A maior rendemento financeiro máis propensas son as empresas a participar en comportamentos socialmente responsables (as empresas que teñen menos recursos menos actividades socialmente poderán realizar)
<b>Relación entre as presións institucionais e as prácticas de responsabilidade social corporativa</b>  Xustificación: O contraste destas hipóteses permitirá poñer de relevo cal dos tres mecanismos institucionais exerce maior presión sobre o comportamento socialmente responsable das empresas seleccionadas.	Coercitiva	H4a.co A presión coercitiva producida polas leis e demais normas aplicable ás actividades desenvolvidas nas empresas X inflúe de maneira positiva na adopción de prácticas socialmente responsables por estas organizacións.
	Normativa	H4b.co A aceptación de valores e normas que proveñen das presións normativas que se dan no contexto das empresas X teñen unha influencia positiva na adopción de prácticas de responsabilidade social corporativa.
	Mimético	H4c.co A imitación de prácticas socialmente responsables de organizacións percibidas como exitosas por parte das empresas X ten unha influencia positiva na adopción de prácticas socialmente responsables por parte destas organizacións.
<b>Desempeño financeiro</b>		H5a.co A maior desempeño financeiro maior aumento da adopción de prácticas de responsabilidade social corporativa.
<b>Incentivos</b>		H6a.co A maiores incentivos por parte das institucións normativas e culturais maior adopción de prácticas de responsabilidade social corporativa.
<b>Motivacións</b> xustificación: O contraste desta hipótese		H7a. A posta en marcha das prácticas de responsabilidade social corporativa por parte das empresas X á hora de adoptar prácticas de responsabilidade social corporativa é o

<p>permitirá responder cales son as principais motivacións, á hora de adoptar as prácticas de responsabilidade social corporativa e o obxectivo que se persegue co desenvolvemento destas.</p>		<p>obxectivo que persegue co desenvolvemento das ditas prácticas.</p>
--	--	---

Fonte: Elaboración propia

## 7. Conclusións

Da literatura académica extráense as primeiras proposicións en relación co marco teórico exposto. Segundo as características da empresa adoptará un comportamento máis ou menos responsable. A idade da organización e o país onde opera influé na adopción de prácticas socialmente responsables, en maior ou menor medida. Tamén intervendrá o nivel de recursos de que dispoña a organización, así grao o nivel de incentivación por parte das institucións. Polo tanto derivado, a través destas proposicións anteriormente expostas sería de interese investigar o comportamento socialmente responsable a través das prácticas de responsabilidade social corporativa. Para comprobar que efectivamente que se espera un comportamento diferente por parte das empresas en función das variables mencionadas anteriormente, sería de interese que a área xeográfica abarcase polo menos dous países para poder realizar a comparativa, permitindo igualmente comparar a actuación das institucións e a súa influencia na adopción destas prácticas. Seguindo a suxerencia da orientación de diversas investigacións, para realizar unha boa comparativa, convén seleccionar un só sector, que de forma homoxénea permita facer comparacións entre as compañías seleccionadas.

Sería tamén de interese relacionar as características dos directores e as súas compañías coa adopción máis ou menos intensa de prácticas de responsabilidade social.

Con respecto da proposta de escalas de medición de prácticas de responsabilidade social adaptadas a un sector en particular, sería recomendable estudar as empresas baixo un mesmo sector que permita ter unha homoxeneidade, permitindo comparar as diferentes variables que interveñen na adopción destas prácticas.

Tamén cabe sinalar que en función do tipo de altos directivos, a cultura e as normas da empresa que transmitan poden dar lugar á adopción de prácticas socialmente responsables ou non, con máis ou menos intensidade. Os autores destacan que é evidente a influencia da formación para adoptar prácticas socialmente responsables, así

como a tipoloxía das empresas nas cales eles traballan. Estas son variables que hai que ter en consideración nos estudos para ver as influencias da formación, etc.

Nas futuras liñas de investigación poderíanse responder as preguntas expostas a continuación:

Existe un contorno institucionalizado no desenvolvemento de prácticas socialmente responsables?

Cal dos mecanismos propostos pola Teoría Institucional exerce unha maior presión sobre o comportamento socialmente responsable?

Configúrase a procura de lexitimidade como a principal motivación á hora de adoptar prácticas socialmente responsables?

Existe unha relación directa entre o grao de institucionalización de rutinas socialmente responsables, a lexitimidade social conseguida e o desempeño empresarial?

## **8. Agradecementos**

Agradecementos das revisións e orientacións para o desenvolvemento desta investigación:

Dr. Julio Mendes, Universidade do Algarve.

Dra. Paula Remoaldo, Universidade do Minho, Centro de Investigación em Ciências Sociais.

Dra. Laurentina Vareiro, Instituto Politécnico do Cávado e Ave, Centro de Investigación em Ciências Sociais.

Dr. Francisco Riquel, Universidade de Huelva, grupo GEIDETUR.

Dra. Rosa Vaca, Universidade de Huelva, grupo GEIDETUR.

Dr. Bernardino Paquete, Universidade do Algarve.

Dra. Marta Rey, Universidad da Coruña, Cátedra Inditex Responsabilidade Social da Universidade da Coruña.

Catedrático Alfonso Vargas Sánchez, Universidade de Huelva, grupo GEIDETUR.

Servizo de normalización lingüística da Universidade da Coruña.

## 9. Referencias

- Ahlstrom, D. e Bruton, G. D. (2001) “Learning from successful local private firms in China: Establishing legitimacy”. *Academy of Management Executive*, 15 (4).
- Aldrich, H. e Fiol, C. (1994) “Fools rush in? The institutional context of industry creation”. *Academy of Management Review*, 19 (4): 645-670.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004) *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*, Serie Responsabilidad Social Corporativa, documento nº 1, Madrid.
- Bansal, P. e Clelland, I. (2004) “Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment”. *Academy of Management Journal*, 47 (1): 93–103.
- Baron, D. P. (2001) “Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy”. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10 (1): 7–45.
- Barreto, I. e Baden-Fuller, C. (2006) “To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences”. *Journal of Management Studies*, 43 (7): 1559-1581.
- Baum, J. A. e Oliver, C. (1991) “Institutional linkages and organizational mortality”. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2): 187– 219.
- Boli, J. e Thomas, G. M. (1999) *Constructing world culture: International nongovernmental organizations since 1875*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Braun, R. e Gearhart, J. (2004) “Who should code your conduct? Trade union and NGO differences in the fight for workers rights”. *Development in Practice* 14 (1–2), 183–196.
- Brønn, P. e Vidaver-Cohen, D. (2009) “Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line?”. *Journal of Business Ethics*, 87 (1): 91-109.
- Campbell, J. L. (2007) “Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility”. *Academy of Management Review*, 32 (3), 946-967.
- Castillo Clavero, A. (1985) “La responsabilidad de la empresa en el contexto social: Su articulación, gestión y control”. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

- Chen, H, Griffith, D. e Hu, M. (2006) “The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China”. *International Marketing Review*, 23 (6): 636-649.
- Comisión Europea (2001) “Libro verde. Fomentar un marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Disponible en: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf).
- Comisión Europea (2002) “La responsabilidad social de las empresas. Una contribución empresarial al desarrollo sostenible”. Disponible en: <http://www.fundacioncarolina.es/NR/rdonlyres/6D670ED8-21C5-4559-9631-C4BF1522B803/0/comisioncomunicacionrs.pdf>.
- Comisión Europea (2011) “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”. Disponible en: [http://www.foretica.org/biblioteca/documentos\\_de-interes/comision-europea/doc\\_details/473-comision-europea-comunicacion-sobre-rse-de-2011?lang=es](http://www.foretica.org/biblioteca/documentos_de-interes/comision-europea/doc_details/473-comision-europea-comunicacion-sobre-rse-de-2011?lang=es).
- Cuervo, A. (1981) “Eficiencia y eficacia de la empresa pública”. *Hacienda Pública Española*, 68: 27-46 (en colaboración con W. Péres).
- Davis, K. e Blomstron, R.L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.
- De la Cuesta, *et al.* (2002) *Inversiones éticas en empresas socialmente responsables*. Madrid: UNED.
- Deephouse, D. L. (1996) “Does isomorphism legitimate?”. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 1024-1039.
- Díez Martín, F.; Blanco González, A. e Prado Román, C. (2010) “Medición de la legitimidad organizativa: El caso de las Sociedades de Garantía Recíproca”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80713681005>.
- Dimaggio, P. J. e Powell, W. W. (1983) “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”. *American Sociological Review*, 48 (2): 147–160.
- Donaldson, T. e Preston, L. (1995) “The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications”. *Academy of Management Review*, 20: 65-91.
- Drucker, P. (1973) *La Gerencia, tareas, responsabilidad y prácticas*. Bos Aires: El Ateneo.



- Egels-Zandén, N. e Kallifatides, M. (2006) “The corporate social performance dilemma: Organizing for goal duality in low-income African markets”, *In* Wayne Visser, Malcolm McIntosh and Charlotte Middleton (eds.) *Corporate citizenship in Africa: Lessons from the past; paths to the future*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 82-92
- Egels-Zandén, N. e Wahlqvist, E. (2007) “Post-partnership strategies for defining corporate responsibility: The business social compliance initiative”. *Journal of Business Ethics*, 70 (2): 175-189.
- Freeman, R. (1984) *Strategic management: A stakeholders approach*. Zürich: Pitman. Fremdenverkehrslehre.
- Frundt, H. J. (2004) “Unions wrestle with corporate codes of conduct”. *Working U.S.A.* 7 (4), 36–69.
- Galaskiewicz, J. (1985) “Interorganizational relations”. *Annual Review of Sociology*, 11: 281–304.
- Galaskiewicz, J. (1991) “Making corporate actors accountable: Institution-building in Minneapolis-St. Paul”. *In* Walter W. Powell e Paul J. DiMaggio (eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 293-310.
- García Echevarría, S. (1978) “Balance social de la empresa. Posibilidades y límites operativos en su planeamiento actual”. *Revista Alta Dirección*, 65:167.
- Gessa Perera, A.; Ruiz Jimenez, A. e Jimenez Jimenez, M.A. (2008) *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión hotelera. Implantación y desarrollo en la red de paradores. Estableciendo puentes en una economía global / Building bridges in a global economy*. Madrid: ESIC Editorial.
- Handy, C. (2002). “What’s a business for?”. *Harvard Business Review*, 80 (12): 49-55.
- Humble, J. (1975) *La responsabilidad social de la empresa*. Madrid: F. Universidad Empresa.
- Hunt, C. S. e Aldrich, H.E. (1996) “Why even Rodney Dangerfield has a home page: Legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavours”. Congreso Anual de la Academy of Management, Cincinnati, OH.
- INI, DIRECCIÓN DE ESTUDIOS (1978) *El balance social y su aplicación en el INI*. INI, Madrid, 3-4.
- Jones, T. M. (1980) “Corporate social responsibility. Revisited, redefined”. *California Management Review*, 22 (2): 59-60.
- Kaku, R. (2003) “The path of Kyosei”. *Harvard Business Review*, 75 (4): 55-63.

- Li, J.; Yu, Y. e Yue, D. (2007) “Identity, community, and audience: How wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in China”. *Academy of Management Journal*, 50 (1): 175–190.
- Low, B. e Johnston, W. (2008) “Securing and managing an organization's network legitimacy: The case of Motorola China Industrial Marketing Management”. *Industrial Marketing Management*, 37 (7): 873-879.
- Lozano, F. J. e A. Boni (2002) “The impact of the multinational in the development: An ethical challenge”. *Journal of Business Ethics*, 39 (1–2), 169–178.
- Lyon, T. P. e Maxwell, J. W. (2011) “Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit”. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20 (1): 3-41.
- Maigan, I. e Ralston, D. A. (2002) “Corporate social responsibility in Europe and the U.S: Insights from businesses' self-presentations”. *Journal of International Business Studies*, 33 (3): 497-514.
- Martín Rojo, I.; Gaspar González, A. I.; Caro González, F. J.; Castellanos Verdugo, M. e Oviedo Garcia, M. A. (2008) *La responsabilidad social corporativa en los puertos deportivos y clubes náuticos de Andalucía: Diagnóstico y propuestas de mejoras para la innovación turística*. Sevilla: C. y D. Consejería de Turismo.
- Maxwell, J. W.; Lyon, T. P. e Hackett, S. C. (2000) “Self regulation and social welfare: The political economy of corporate environmentalism”. *Journal of Law and Economics*, 43 (2): 583–618.
- Meyer, J. e B. Rowan (1977) “Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony”, *The American Journal of Sociology* 83 (2), 340–363.
- Meyer, J. W. e Scott W. R. (1983) “The organization of the societal sectors”. In John W. Meyer e W. Richard Scott (eds.) *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA: Sage, 129-153.
- Nieto Antolín, M. (2008) “La difusión de las prácticas de responsabilidad social en las empresas multinacionales”. *Pecunia*, 1 (extra): 33-64.
- Parsons, T. (1960) *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Piazza, J. (2002) *Going global – Unions and globalization in the United States, Sweden, and Germany*. Lanham, MD: Lexington Books.
- Prahalad, C. K. e Hammond, A. (2002) “Serving the world’s poor, profitably”. *Harvard Business Review*, 80 (9): 48-57.

- Riquel Ligeró, F. J. (2010) *Análisis institucional de las prácticas de gestión ambiental de los campos de golf andaluces*. Tese de doutoramento presentada no Departamento de Dirección de Empresas y Marketing, Universidad de Huelva.
- Ruef, M. e Scott, R. (1998) “A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments”, *Administrative Science Quarterly*; 43 (4): 877-904.
- Scott, W. R. (1995) *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Singh, J. V.; Tucker, D. J. e House, R. J. (1986) “Organizational legitimacy and the liability of newness”. *Administrative Science Quarterly*, 31: 171-193.
- Stiglitz, J. (2006) *Cómo hacer que funcione la globalización*. Madrid: Taurus.
- Suchman, M. (1995) “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches”. *Academy of Management Review*, 20 (3): 571-610.
- Vanhonacker, W. (2000): “A better way to crack China”, *Harvard Business Review*, 78 (4): 20-22.
- Vargas Sánchez, A. e Vaca Acosta, R. M. (2009) “Il ruolo della Pubblica Amministrazione spagnola nella promozione della responsabilità sociale d'impresa”. *Sinergie-Rapporti di Ricerca*, 30: 45-61. Disponible en: [http://www.uhu.es/alfonso\\_vargas/archivos/AAPP\\_Sinergie\\_Italiano.pdf](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/AAPP_Sinergie_Italiano.pdf).
- Vela Sastre, E. (1977) “El balance social de la empresa”. *Economía Industrial*, 168: 4-25.
- Waddock, S. A. e Graves, S. B. (1997). “The corporate social performance–financial performance link”. *Strategic Management Journal*, 18: 303–319.
- Weber, M. (1996): *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, México, Fondo de Cultura Económica (1ª impresión en español, 1944).
- Weston, S. e Lucio, M. M. (1998) “In and beyond European works councils: Limits and possibilities for trade union influence”. *Employee Relations* 20 (6), 551–564.
- Zaheer, S. (1995) “Overcoming the liability of foreignness”, *Academy of Management Journal*, 38 (2): 341–363.
- Zimmerman, M. e Zeitz, G. (2002): “Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy”. *Academy of Management Review*, 27 (3): 414-31.