

A LEXITIMIDADE SOCIAL DOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES MEDIANTE PRÁCTICAS AMBIENTAIS E A SÚA RELACIÓN CO DESEMPEÑO: UN ESTUDO LONXITUDINAL

FRANCISCO JOSÉ RIQUEL LIGERO / ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ
Universidade de Huelva

RECIBIDO: 31 de outubro de 2012 / ACEPTADO: 20 de decembro de 2012

Resumo: Son escasos os traballos de carácter lonxitudinal no sector do turismo. Con este artigo realizamos un estudo deste tipo entre os anos 2007 e 2010 baixo o enfoque institucionalista, no que analizamos a evolución dos mecanismos de presión que propón ese enfoque na súa aplicación ao desenvolvemento de prácticas ambientais nos campos de golf andaluces, así como a súa vinculación coa obtención de lexitimidade social e desempeño organizacional. Para iso formulamos un modelo explicativo que se vai testar mediante a técnica Partial Least Square (PLS).

Palabras clave: Teoría institucional / Campos de golf / Xestión ambiental / Lexitimidade / Desempeño / PLS.

Social Legitimacy of Golf Courses through Environmental Practices and its Relationship with Performance: A Longitudinal Study

Abstract: Studies of longitudinal character are very few in the tourism industry. In this paper, a research of this type is presented, between 2007 and 2010, under the Institutional approach, within which the evolution of pressure mechanisms proposed by this theoretical framework is presented, with regard to the development of environmental practices in Andalusian golf courses, as well as its connection with social legitimacy and business performance. To do so, an explanatory model has been created to be tested using the Partial Least Square (PLS) technique.

Keywords: Institutional theory / Golf courses / Environmental management / Legitimacy / Performance / PLS.

1. INTRODUCCIÓN

O estudo da lexitimidade social das organizacións estivo unido á evolución da Teoría Institucional. Así, autores como Hunt e Aldrich (1996) catalogárona como un factor clave do éxito organizacional debido, principalmente, a que existe unha relación directa entre o grao de aceptación social que ten unha organización e o acceso aos recursos necesarios para a súa supervivencia (Hybels, 1995). Esta relación, segundo Suchman (1995), débese a que as organizacións lexítimas son consideradas polos distintos grupos de presión como máis fiables. Nesa mesma liña, Hillman e Wan (2005) afirman a necesidade que teñen as organizacións ou as empresas de estar aliñadas coas normas e sistemas de valores dos *stakeholders* da contorna na que desenvolven a súa actividade. Esta formulación foi amplamente

abordada dentro da Teoría dos *Stakeholders* por autores como Clarkson (1995) e Jones e Wicks (1999).

Unha ferramenta que se configurou como esencial para a obtención por parte das organizacións dunha maior aceptación ou lexitimidade social foi a Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Para Carroll (1999), este concepto implica unha conduta organizacional na que se reflicten os intereses da sociedade e da contorna na que opera a organización, e non só os intereses propios daquela.

Estudos recentes como os de Yang e Rivers (2009), Gifford e Kesteler (2008) ou Husted e Allen (2006) puxeron de manifesto a relación que existe entre as estratexias de responsabilidade social e a obtención de lexitimidade en contornas organizacionais restrinxidas a un territorio. Polo tanto, podemos concluír que lexitimidade social e responsabilidade social están interrelacionadas.

Existe un amplo consenso dentro da comunidade científica en torno a que unha das pezas angulares da Responsabilidade Social Corporativa é a sostibilidade ambiental da actividade que desenvolve a organización. Desde as primeiras formulacións de Carroll (1979), nas que defendía unha vertente ética da RSC en termos da realización de actividades que, aínda que non estean reguladas polas leis, sexan esperadas pola sociedade, ata traballos máis recentes como o de De la Cuesta e Valor (2003), no que a Responsabilidade Social Ambiental se presenta como parte da RSC, defendendo que a empresa debe implicarse na obtención dun desenvolvemento sostible que permita satisfacer as necesidades actuais sen prexudicar as futuras, a variable ambiental foi gañando peso específico na estratexia empresarial.

Autores como Simpson e Kohers (2002) ou MacWillimas e Siegel (2000) postulan que as políticas ambientais aumentan o valor económico da empresa. Outros, como Ortkiz e Benjamin (2001), aseguran que reducen os riscos. Pola súa parte, Backhaus, Stone e Heiner (2002) afirman que reduce a rotación dos empregados e que serve como elemento de atracción do talento. Outros traballos máis recentes, como os de Piñero, Quintás e Caballero (2009); Ann, Zailani e Whaid (2006); ou Garcés, Rivera e Murillo (2006), defenden que melloran o desempeño organizacional no seu conxunto.

Polo tanto, é claro que calquera actividade empresarial está hoxe en día moi condicionada pola integración da variable ambiental nos procesos produtivos ou de prestacións de servizos, máis aínda cando esa actividade está vinculada ao sector turístico. O binomio turismo e medio ambiente fortalécese máis desde o mesmo momento no que a contorna natural se converte nunha vantaxe competitiva diferenciadora doutros destinos.

Este é o caso da Comunidade Autónoma de Andalucía (España), na que as características climatolóxicas e naturais do seu litoral propiciaron que desde a década de 1960 o turismo se convertera na principal fonte de riqueza desta rexión. Non obstante, este sector non foi alleo á crise económica e financeira que desde o ano 2007 padecen España e o conxunto de economía da zona euro. En concreto, durante o período 2007-2010 Andalucía perdeu 4,5 millóns de turistas (Junta de Andalucía, 2007, 2010).

Porén, a pesar deste escenario, no último lustro o denominado turismo de golf creceu nesta Comunidade un 17%, chegando aos 427.000 turistas de golf, cunha estadía media de quince días e cun gasto medio diario de 91 euros, o que supuxo un volume de negocio de 687 millóns de euros¹. Andalucía converteuse no principal destino nacional para este tipo de turistas, que na súa maioría proveñen de Inglaterra e de Alemaña, e que supuxo un incremento no número de campos de golf nesta Comunidade, pois tan só nos últimos tres anos (2009-2012) se puxeron en funcionamento doce novos campos de golf.

Estas instalacións non están exentas de impactos ambientais, como sintetiza Espejo Marín (2004), incluíndo cambios significativos na paisaxe, grandes consumos de auga ou problemática ecolóxica por efectos indirectos, entre outros, e é que para Villar (2011, p. 171) *“la evolución del golf y su paisaje demuestran un intento progresivo por dominar la naturaleza”*.

Por conseguinte, cremos interesante analizar neste traballo a relación que existe entre o desenvolvemento de prácticas de xestión ambiental por este tipo de instalacións e a obtención de lexitimidade social vinculada ao desempeño organizacional. Para iso utilizamos o marco da Teoría Institucional desde unha perspectiva lonxitudinal, comparando o comportamento do noso modelo de investigación entre os anos 2007 e 2010, estudando a evolución das relacións que se formulan no modelo.

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

2.1. A TEORÍA INSTITUCIONAL DAS ORGANIZACIÓNS

A Teoría Institucional constitúe o marco teórico desta investigación, no que, en liña cos autores clásicos desta teoría, se identifican os mecanismos de presión coercitivos, normativos e miméticos que condicionan as rutinas ou as prácticas das organizacións (Meyer e Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1983; Scott, 1995; North, 1990).

No caso da influencia no desenvolvemento de prácticas ambientais, autores como Hoffman e Ventresca (2002) ou Campbell (2006) defenden que o marco teórico da Teoría Institucional é adecuado para explicar a implantación desas rutinas, sobre todo se, tal e como argumentan Meyer *et al.* (1983), a contorna institucional se caracteriza por difundir regras e rituais cos que as organizacións deben aliñarse en pro de conseguir lexitimidade social nunha contorna empresarial cada vez máis sometida a presións sociais, legais e económicas para a produción de bens e servizos respectuosos con medio ambiente (Murugesan, 2007; Campbell, 2007; Melville, 2010). Nesta liña exprésanse os traballos de Oliver (1991, 1997), Frankenberger (2006), Jhonson e Greenwood (2007) ou Reid e Toffel (2009), nos que se conclúen que as presións institucionais inflúen nas decisións estratéxicas.

1 <http://issuu.com/hosteltur_2010/docs/especial_golf_hosteltur_2010>.

Estamos, pois, en disposición de analizar cada unha das presións institucionais que terán influencia no desenvolvemento de prácticas ambientais sostibles por parte dos campos de golf.

Camisón (2010) establece ata cinco modelos distintos cos que a Administración Pública ou os gobernos poden influír directamente no comportamento ambiental das organizacións, existindo un amplo consenso no que a regulación, a través de leis, regulamentos ou ordenanzas, é o instrumento máis eficaz á hora de condicionar o comportamento das organizacións cara á sostibilidade ambiental (Dagapusta, 2000). Isto é debido, segundo Buysse e Verbeke (2003), a que a posibilidade de potenciais sancións provoca un maior compromiso das organizacións co medio ambiente. O obxectivo final de toda normativa legal é o interese dos gobernos por protexer os seus consumidores e a súa sociedade (Polonsky, 1995), porque os gobernos desempeñan un papel protagonista á hora de fomentar os comportamentos ecolóxicos das organizacións (Rugman e Verbeke, 1998; Delmas, 2002).

No caso de España, e segundo a Fundación Entorno (2006), é a normativa legal de carácter ambiental, nas súas diversas formas, o principal elemento para impulsar prácticas sostibles co medio ambiente por parte das empresas.

Con base nesta argumentación, formulamos esta hipótese para os dous escenarios temporais do noso estudo: (H1a): as presións legais de carácter ambiental teñen unha influencia positiva no desenvolvemento de prácticas ambientalmente sostibles por parte dos campos de golf.

Para Larson (1991), as presións normativas xorden da profesionalización, podendo interpretarse como a definición das condicións e métodos para o desenvolvemento do traballo e da xestión. Nesta liña, Cheng e Yu (2008) establecen dúas ferramentas fundamentais para a xeración de presións normativas, que son a educación formal (as universidades ou as escolas de negocios, entre outras) e os sistemas de cooperación entre organizacións, isto é, as asociacións profesionais dun determinado sector de actividade. Para St. John, Cannon e Poudier (2001), as ferramentas anteriores xeran unha prevalencia de prácticas que nun determinado campo organizacional desembocan en presións de tipo normativo.

Autores como Ke *et al.* (2009), Khalifa e Davison (2006) ou Teo *et al.* (2003) defenden que o marco teórico do institucionalismo é adecuado para explicar o desenvolvemento de sistemas de xestión nas empresas. Centrándonos no ámbito de sostibilidade ambiental, a relación entre as presións normativas e o desenvolvemento organizacional de prácticas ambientais foi amplamente tratado na última década. Traballos como os de Palmer, Jennings e Zhou (1993) aseguran que son as presións normativas as que máis influencia teñen na obtención de lexitimidade social por parte das organizacións que desenvolven accións de protección ambiental. Outros autores, como St. John, Cannon e Poudier (2001); Florida e Davisón (2001); King e Lenox (2000); Hefu (2010); ou Pasmara e Valle (2011), establecen unha relación directa entre as presións ambientais da contorna institucional e o desenvolvemento de sistemas de xestión ambiental nas organizacións.

Baseándonos na argumentación precedente, enunciámos a hipótese (H1b): as presións normativas de carácter ambiental teñen unha influencia positiva no desenvolvemento de prácticas ambientalmente sostibles por parte dos campos de golf.

Os mecanismos cognitivos desenvolven presións miméticas dentro dun campo organizacional (Scott, 1995). Estas presións fan que se tomen modelos de referencia, normalmente de organizacións vistas como exitosas, á hora de incorporar unha nova práctica, tarefa ou rutina aos procesos produtivos de prestación de servizos (Hart, 1996). Estudos como os de McKinsey e Boston College (2009), realizados en varios países, sinalan que o 87% dos consumidores mostran preocupación nas súas decisións de compra polo medio ambiente, o que implica que prácticas ambientais de organizacións de referencia se sedimentan e difunden rapidamente polo campo organizacional.

Para Yang e Zhou (2005) a capacidade de mimetismo en relación coas prácticas ambientais de organizacións tomadas como exitosas depende do nivel de formación formal dos seus empregados e dos programas internos de formación. Os traballos de Ramus e Stenger (2000), Campbell (2007) ou Melville (2010) identifican as presións miméticas como unha das principais causas de adopción de prácticas e estratexias ambientais; mesmo autores como Choo (2006) catalogan este tipo de presións como unha necesidade organizacional en pro de reducir a incerteza que implica a incorporación dunha innovación.

Sobre esta base formulamos a hipótese (H1c): as presións miméticas ambientais teñen unha influencia positiva no desenvolvemento de prácticas ambientais por parte dos campos de golf.

2.2. A LEXITIMIDADE SOCIAL DA RESPONSABILIDADE AMBIENTAL E O DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Para os autores seminais da Teoría Institucional (Meyer e Rowan, 1977; Zucker, 1987), a lexitimidade é un factor clave para a supervivencia organizacional. Mesmo Scott (1995) chega a comparar a lexitimidade social dunha organización con recursos como o capital, o persoal ou as redes sociais. A pesar de que dentro do marco teórico do institucionalismo os estudos empíricos sobre a lexitimidade non son moi abundantes, existen algúns traballos que intentan medir a lexitimidade social dunha organización, entre os que destacamos os de Depphouse (1996); Ruef e Scott (1998); Bansal e Clelland (2004); Barreto e Banden-Fuller (2006); Li, Yang e Yue (2007); Low e Johnston (2008); ou Díez Martín, Blanco González e Prado Román (2010).

O que si parece claro é que as presións institucionais repercuten na obtención de lexitimidade social por parte da empresa. Nesta liña maniféstanse autores de corte institucionalista como Ashford e Gibbs (1990), para quen a relación lóxica entre valores, normas e expectativas da sociedade coas actividades e froitos da organización se denomina lexitimidade, e é que a lexitimidade, segundo Scott

(1995), implica unha consonancia con leis, regras e cultura da contorna. Este aliñamento provoca, para Deephouse (1996), un isomorfismo de prácticas que fai que as organizacións gañen en lexitimidade.

Neste sentido, entendemos que o debate social producido en Andalucía sobre a sostibilidade ambiental dos campos de golf, como consecuencia da súa proliferación, pode influír de maneira negativa na lexitimidade social deste tipo de instalacións vinculadas ao sector turístico. Ante esta realidade, entendemos que estas organizacións teñen nas políticas de xestión ambiental unha ferramenta eficaz para que, segundo Díez Martín, Blanco González e Prado Román (2010, p. 9), "*parezcan deseables, correctas o apropiadas ante la mirada de los grupos de interés*" e "*tengan más posibilidades de sobrevivir*". En suma, axustarse ás expectativas sociais é cada vez máis importante para as empresas (Brønn e Vidaver-Cohen, 2009), ao converterse nun factor clave do éxito ou do fracaso empresarial.

Nesta liña argumental, enúnciase a hipótese (H2a): o desenvolvemento de prácticas respectuosas co medio ambiente contribúe á autopercepción por parte dos xestores dos campos de golf de maiores niveis de lexitimidade social.

Se, tal e como acabamos de comentar, existe unha relación directa entre lexitimidade e supervivencia, parece lóxico pensar que uns maiores niveis de aceptación social, en termos de lexitimidade, deberían implicar mellores niveis de desempeño organizativo. Entendemos que, a pesar da existencia de traballos como o de Wagner (2007), no que se especifica a existencia de numerosos factores que dificultan a relación entre as prácticas ambientalmente responsables e o desempeño organizacional, a introdución da variable lexitimidade social axudaría a mitigar estas formulacións compartidas por Cordeiro e Sarkis (1997), Walley e Whitehead (1994) e, máis recentemente, polos propios Cordeiro e Sarkis (2008) nas que entenden que o custo da implantación deste tipo de prácticas condiciona de maneira negativa o desempeño.

Así pois, son numerosos os traballos que sinalan que pola vía da lexitimidade social, mediante o desenvolvemento de normas de responsabilidade social ambiental, as empresas melloran os seus diferentes indicadores de desempeño. Traballos como os de Aragón e Sharma (2003), Scheaefer (2007), Wagner (2007) ou Russo (2009) defenden o aumento de competitividade organizacional. Outros autores, como Margolis e Walsh (2001), afirman que este tipo de prácticas mellora o desempeño financeiro da empresa pola vía da redución de custos; Laszlo *et al.* (2005) manteñen que a xestión ambiental provoca vantaxes competitivas; Strong, Ringer e Taylor (2001), que aumenta a aceptación social (lexitimidade) debido a que inflúe de maneira positiva na satisfacción dos grupos de interese da organización.

Polo tanto, podemos establecer a hipótese dunha relación positiva, pola vía da lexitimidade social, entre as prácticas de responsabilidade social ambiental e o desempeño organizacional, introducindo a variable temporal no desempeño como novidade en relación cos traballos anteriores sobre esta materia. Desta forma, imos diferenciar entre o desempeño no curto prazo ou conxuntural e o desempe-

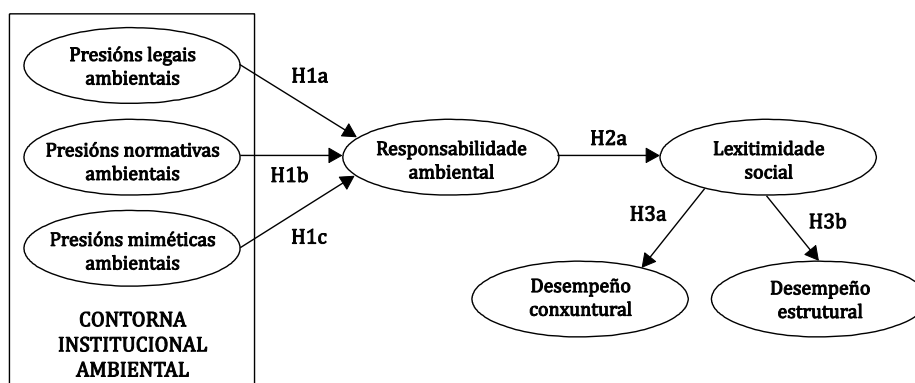
ño no longo prazo ou estrutural, compartindo indicadores de medición, xa sexan referidos a un ano en concreto (no primeiro dos casos) ou aos cinco anos anteriores (no segundo).

Así, formulamos as seguintes hipóteses: (H3a): a autopercepción de lexitimidade social por parte dos xestores dos campos de golf, como consecuencia do desenvolvemento de políticas de responsabilidade social ambiental, inflúe no desempeño conxuntural destes; e (H3b): a autopercepción de lexitimidade social por parte dos xestores dos campos de golf, como consecuencia do desenvolvemento de políticas de responsabilidade social ambiental, inflúe no desempeño estrutural destes.

3. MODELO DE INVESTIGACIÓN LONXITUDINAL E ESPECIFICACIÓNS DA MOSTRA

Como xa se indicou anteriormente, a partir do noso modelo de investigación propoñémonos realizar un estudo empírico de carácter lonxitudinal para analizar a súa evolución entre os anos 2009 –no que se recolleron datos do ano 2007– e o mesmo cuestionario facilitado no ano 2012 –con datos do ano 2010–. Na figura preséntanse os constructos do modelo e as súas relacións, que configuran as hipóteses de investigación que se pretenden contrastar.

Figura 1.- Modelo de investigación lonxitudinal



FONTE: Elaboración propia.

En relación coa mostra utilizada neste traballo, proporcionouse o mesmo cuestionario estruturado nos dous momentos temporais anteriormente especificados, aplicándose escalas tipo Likert de cinco puntos dirixidas aos *greenkeepers* e/ou xerentes dos campos de golf da Comunidade Autónoma de Andalucía, por seren estes os profesionais que poden ter unha información máis directa sobre a información que se pretendía recoller. Na táboa 1 preséntanse as especificacións técnicas das dúas mostraxes.

Táboa 1.- Especificacións técnicas das mostraxes realizadas

	Cuestionario 2009, con datos de 2007	Cuestionario 2012, con datos de 2010
Campo de investigación	Campos de golf.	Campos de golf.
Localización xeográfica	Andalucía.	Andalucía.
Metodoloxía	Cuestionario estruturado.	Cuestionario estruturado.
Universo	96 campos de golf localizados na Comunidade Autónoma de Andalucía.	108 campos de golf localizados na Comunidade Autónoma de Andalucía.
Tamaño da mostra	Mostra=Universo, 96 campos de golf.	Mostra=Universo, 108 campos de golf.
Respostas válidas	31	33
Erro mostral	7,42%	8,70%
Nivel de confianza	95%, $p = q = 0,5$; $Z = 1,96$	95%, $p = q = 0,5$; $Z = 1,96$
Período de recolección de datos	Pretest: en setembro de 2008. Primeiro envío: en decembro de 2008. Primeiro reenvío: en xaneiro de 2009. Segundo reenvío: en febreiro de 2009. Tratamento dos datos: entre febreiro e marzo de 2009.	Primeiro envío: en xaneiro de 2012. Primeiro reenvío: en febreiro de 2012. Segundo reenvío: en marzo de 2012. Tratamento dos datos: entre marzo e abril de 2012.

FONTE: Elaboración propia.

Utilizáronse escalas de medidas amplamente validadas en estudos anteriores. Así, para a medición das presións que configuran a contorna institucional ambiental dos campos de golf andaluces empregamos os mecanismos de medidas utilizados nos traballos de Kostova e Roth (2002), DiMaggio e Powell (1991) e Llanas (2005). No caso do desenvolvemento da responsabilidade social ambiental usamos a escala de medida deseñada para este tipo de organizacións por Romero (2005). Para a lexitimidade social utilizouse a escala proposta por Depphouse (1996), coas adaptacións formuladas por Fernández (2001) e Llanas (2005). Por último, o desempeño foi medido mediante a escala proposta por Powell e Dent-Micallef (1997), baseada nas percepcións que os entrevistados teñen do seu propio desempeño en comparación coa competencia, referida tanto a un momento concreto do tempo (desempeño conxuntural) como a un período (desempeño estrutural).

4. ANÁLISE LONXITUDINAL 2007-2010 MEDIANTE *PARTIAL LEAST SQUARE* (PLS)

Para a análise dos datos obtidos tras a administración do cuestionario nos dous momentos temporais referidos, utilizouse un modelo de ecuacións estruturais (SEM) analizado mediante o software Visual-PLS. Segundo Rey *et al.* (2012), nos últimos anos desenvolveuse esta técnica co obxectivo de predicir o valor das variables latentes. Esta técnica non se basea nas covarianzas senón na estimación dos mínimos cadrados ordinarios, e ten como principal obxectivo a predición das variables latentes (constructos). Para Chin e Newsted (1999), a PLS é especialmente adecuada no caso de mostraxes pequenas e medianas, como ocorre no noso estudo.

A continuación avaliaremos os modelos de medida e o modelo estrutural nos dous escenarios temporais (Wetzles, Odekerken-Schröder e Van Oppen, 2009; Hensler e Fassott, 2010).

4.1. ANÁLISE LONXITUDINAL: MODELOS DE MEDIDA NOS ANOS 2007 E 2010

Cando analizamos os modelos de medida estamos avaliando se as variables observables están medindo os conceptos teóricos. Nesta fase constataremos, pois, que as medidas son válidas e fiables. Para iso analizaremos, en primeiro lugar, a fiabilidade individual dos ítems en ambos os dous escenarios mediante a observación das cargas estandarizadas dos indicadores das variables latentes (Chin, 1998). O valor das cargas estandarizadas debe ser igual ou superior a 0,505, seguindo a Falker e Miller (1992). No escenario referido ao ano 2007, tras sucesivas reespecificacións, quedámonos con 27 ítems do total de 44 que compoñían a escala inicial. Para o escenario referido ao ano 2010, tras o correspondente proceso de depuración, quedámonos cos 31 ítems (do referido total de 44) que cumpren co dito criterio.

Na táboa 2 analízanse tanto a fiabilidade composta dos constructos, que nos indica a súa consistencia interna (Numally, 1978), como a Varianza Extraída Media (AVE), que reflicte a validez converxente (Fornell e Lacker, 1998). Todos os constructos se sitúan moi próximos ou por riba dos valores críticos definidos por Numally (1978) para unha fiabilidade composta aceptable (valores superiores ou iguais a 0,7). De igual maneira, todas as AVE en ambos os dous escenarios superan tamén o valor crítico definido por Fornell e Lacker (1981), que nos recomenda valores superiores a 0,5, xa que con estes valores se garante que cando menos o 50% da varianza do constructo se debe aos seus indicadores.

Táboa 2.- Indicadores das medidas dos constructos: estudo lonxitudinal

Constructos	Anos			
	2007		2010	
	Fiabil. composta (pc)	AVE	Fiabil. composta (pc)	AVE
Presións legais	0,697582	0,537966	0,778753	0,645800
Presións normativas	0,802031	0,579547	0,856214	0,567023
Presións miméticas	0,744143	0,593380	0,776942	0,551234
Responsabilidade ambiental	0,915181	0,576204	0,979557	0,642314
Lexitimidade	0,885277	0,609760	0,858301	0,586231
Desempeño conxuntural	0,834522	0,514531	0,891133	0,657169
Desempeño estrutural	0,876241	0,614577	0,914758	0,681459

FONTE: Elaboración propia.

Por outro lado, calcularemos a denominada validez discriminante para comprobar que os distintos instrumentos de medida están deseñados para medir distintas variables latentes, o que implica que as correlacións entre eses instrumentos deben ser baixas. Para determinar a validez discriminante dun constructo cal-

cúlase a raíz cadrada das AVE, tendo que ser maior que as correlacións que presentan co resto de constructos. Estes valores aparecen nas táboas 3 e 4, nas que os elementos da diagonal (en cursiva) corresponden ás raíces cadradas das AVE (Barclay, Higgins e Thompson, 1995). Nos dous escenarios temporais existe validez discriminante. Non obstante, existe unha diferenza mínima entre os constructos que miden o desempeño conxuntural e estrutural que pode ser atribuída a que se utiliza a mesma escala de medida para ambas as dúas variables, referida no caso conxuntural a un momento puntual (os anos 2007 e 2010) e a un período que inclúe eses momentos puntuais no caso do desempeño estrutural.

Táboa 3.- Validez discriminante no escenario do ano 2007

Constructos	Presións legais	Presións normativas	Presións miméticas	Responsab. ambiental	Lexitimid.	Desemp. conx.	Desemp. estr.
Presións legais	<i>0,733461</i>						
Presións normativas	-0,357	<i>0,761279</i>					
Presións miméticas	-0,257	0,477	<i>0,770311</i>				
Responsabil. ambiental	-0,379	0,435	0,389	<i>0,759081</i>			
Lexitimidade	-0,322	0,589	0,402	0,457	<i>0,780836</i>		
Desempeño conxuntural	-0,478	0,205	0,143	0,517	0,482	<i>0,717308</i>	
Desempeño estrutural	-0,154	0,282	0,213	0,584	0,547	0,702	<i>0,783949</i>

FONTE: Elaboración propia.

Táboa 4.- Validez discriminante no escenario do ano 2010

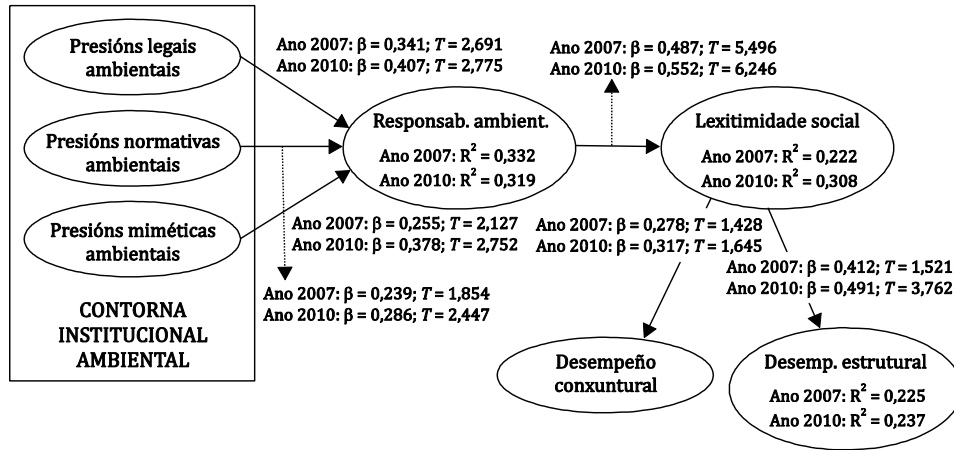
Constructos	Presións legais	Presións normativas	Presións miméticas	Responsab. ambiental	Lexitimid.	Desemp. conx.	Desemp. estr.
Presións legais	<i>0,803616</i>						
Presións normativas	-0,325	<i>0,753009</i>					
Presións miméticas	-0,078	0,188	<i>0,7424513</i>				
Responsabil. ambiental	-0,259	0,386	0,275	<i>0,801444</i>			
Lexitimidade	0,346	0,409	0,382	0,558	<i>0,765657</i>		
Desempeño conxuntural	0,297	0,134	0,235	0,681	0,517	<i>0,810659</i>	
Desempeño estrutural	0,205	0,121	0,207	0,361	0,484	0,798	<i>0,825505</i>

FONTE: Elaboración propia.

4.2. ANÁLISE LONXITUDINAL: MODELOS ESTRUTURAIOS NOS ANOS 2007 E 2010

Para a análise dos modelos estruturais correspondentes aos dous escenarios temporais propostos, e baseándonos nos traballos de Falk e Miller (1992), Chin (1998) e Leal e Roldán (2001), calculáronse os coeficientes *path* estandarizados (β) e da varianza explicada (R^2) das variables latentes dependentes, así como do estatístico *T-Student* mediante a aplicación da técnica de remostraxe *Bootstrap*, que nos permiten constatar a fortaleza das hipóteses do modelo de investigación formulado. Na figura 2 preséntanse os valores dos estatísticos anteriores e na táboa 5 unha comparativa do contraste das hipóteses do modelo de investigación en ambos os dous escenarios.

Figura 2.- Modelo estrutural de carácter lonxitudinal no período 2007-2010



FONTE: Elaboración propia.

Táboa 5.- Comparativa do contraste de hipóteses

Hipóteses	Relación entre constructos	Anos					
		2007			2010		
		Coef. β	T-Students (bootstrap)	Nivel de signif. e contraste	Coef. β	T-Students (bootstrap)	Nivel de signif. e contraste
H1a	PL>>RM	0,341	2,691**	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,05$.	0,407	2,775**	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,05$.
H1b	PN>>RM	0,239	1,854*	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,1$, rexeitada para niveis de significación máis esixentes.	0,286	2,447**	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,05$.
H1c	PM>>RM	0,255	2,127**	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,05$.	0,378	2,752**	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,05$.
H2a	RM>>Lexit.	0,487	5,496***	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,001$.	0,552	6,246***	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,001$.
H3a	Lexit. >>DC	0,278	1,428*	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,1$, rexeitada para niveis de significación máis esixentes.	0,317	1,645*	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,1$, rexeitada para niveis de significación máis esixentes.
H3b	Lexit. >>DE	0,412	1,521*	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,1$, rexeitada para niveis de significación máis esixentes.	0,491	3,762**	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,05$.

NOTAS: Niveis de significación: * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$ (baseado en $t_{(499)}$ de dúas colas).

FONTE: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Deste traballo poden extraerse algunhas conclusións que pasamos a comentar seguidamente. En primeiro lugar, cremos oportuno resaltar que nos dous momentos temporais da nosa investigación existe unha contorna institucional de carácter ambiental que ten unha capacidade de influencia sobre as políticas de responsabilidade social ambiental impulsadas polos campos de golf andaluces, na liña que defenden autores clásicos do institucionalismo como Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983), Scott (1995) ou North (1990), entre outros, e sobre todo coa corrente institucionalista que a vincula directamente coas prácticas ambientais, entre os que cómpre destacar os traballos de Jennigs e Zanderbergen (1995), King (1995), Hoffman (1999), Bansal e Roth (2000) ou Russo (2001, 2003).

Non obstante, podemos comprobar na táboa 5 que esta contorna institucional de carácter ambiental se reforzou cando a (H1b) pasa de ser rexeitada a ser aceptada. Entendemos que isto se debe, principalmente, a que o factor tempo propicia a sedimentación no campo organizacional das normas, valores, sistemas e modas de xestión compartidos por asociacións profesionais do sector.

Así e todo, son as presións producidas pola normativa legal ambiental as que teñen un maior poder de influencia en ambos os dous escenarios temporais. A existencia dunha norma específica nesta rexión sobre implantación e funcionamento de campos de golf (RD 43/2008), cun compoñente ambiental importante e cunha crecente preocupación da Administración Pública por facer de Andalucía un destino turístico sostible, explican a supremacía na contorna institucional dos mecanismos de presión coercitivos e o seu fortalecemento ao longo do tempo, tal e como se observa no contraste da hipótese (H1a). Traballos como os de Henriques e Sardosky (1996), Dagapusta (2000), Buysse e Verbeke (2003) ou Camisón (2010) chegan a conclusións similares en relación coa regulación legal ambiental e co desenvolvemento de prácticas sostibles por parte das organizacións, aínda que en campos organizacionais diferentes ao dos campos de golf.

En relación coas presións miméticas, tamén se ve reforzada a súa capacidade de influencia, tal e como mostra a evolución da hipótese (H1c). Consideramos tamén que o factor tempo axuda á sedimentación das rutinas e prácticas relacionadas co medio ambiente, orixinadas por aquelas organizacións consideradas como exitosas. Así pois, compartimos os postulados de Lu (2002) cando defende que a principal consecuencia visible deste tipo de presións é o isomorfismo, sobre todo ao considerar que a imitación de rutinas ten como obxectivo reducir a incerteza que implica realizar calquera innovación.

Nesta liña compartimos tamén as formulacións de Benders, Batenburg e Van der Blonk (2006), quen denominan este tipo de presións como competitivas por condicionar o comportamento da empresa cara a aquelas prácticas consideradas fontes de vantaxes competitivas. Estas prácticas fanse aínda máis necesarias en contornas económicas de crise ou de recesión, tal e como ocorre no noso caso de estudo.

Co noso traballo corroboramos, así mesmo, a importancia que a lexitimidade social recibe nos traballos clásicos institucionalistas (Meyer e Rowan, 1977; Zucker, 1987; Scott, 1995). Vemos no noso modelo de investigación que existe unha relación directa entre o desenvolvemento dunha responsabilidade ambiental e a percepción de obtención de lexitimidade social que teñen os xestores dos campos de golf andaluces. Ao ser considerada a lexitimidade social como un recurso fundamental dentro do institucionalismo, entendemos que a actual situación de crise económica fai que a obtención de lexitimidade se converta nun factor máis importante aínda para os campos de golf andaluces, no sentido de asegurarse a supervivencia (Brønn e Vidaver-Cohen, 2009).

Con todo, a principal contribución deste traballo atópase en estudar o efecto que a obtención de lexitimidade social ten no curto e no longo prazo en relación co desempeño organizativo. Aínda que, como defende Strong (2001), a lexitimidade inflúe de maneira positiva no desempeño ao contemplarse nas organizacións os intereses dos diferentes grupos de interese, non existen na literatura científica referencias ao condicionante temporal no desempeño.

Tal e como mostra o noso modelo de investigación (H3a e H3b) aplicado aos campos de golf andaluces, os niveis de lexitimidade social non axudan a mellorar o desempeño organizacional nin no curto prazo (desempeño conxuntural) nin no longo prazo (desempeño estrutural) en anos de bonanza económica (o ano 2007 no noso caso), pero cando a situación económica non é boiante (o ano 2010) xorde unha relación positiva entre a obtención de lexitimidade e a mellora do desempeño no longo prazo, aínda que no curto prazo non se establece esa relación, chegando a conclusións similares ás obtidas por Cordeiro e Sarkis (1997), Whitehead (1994) e Cordeiro e Sarkis (2008). Entendemos, polo tanto, que se abre unha interesante liña de investigación ao relacionar o efecto do ciclo económico coa obtención de lexitimidade social por parte das empresas.

En épocas de recesión económica os clientes potenciais analizan as alternativas de compra con maior profundidade, debido a que a renda dispoñible é menor e a súa capacidade de consumo está máis limitada, máis aínda ao tratarse dunha actividade relacionada co lecer como é o golf. Nesta liña, Sass (2008) establece unha relación entre o nivel de lexitimidade obtido a través de prácticas ambientalmente responsables e o volume de vendas, afirmando que os consumidores prefiren adquirir produtos de compañías responsables no eido ambiental. Para Borterre e Waters (2008) a lexitimidade social é un dos indicadores máis fortemente ligados á calidade dunha organización, e mesmo defende que xera admiración pola compañía (Borterre, 2009), polo que inflúe na diferenciación que unha empresa ten no seu sector. En suma, este factor preséntase como máis influente na decisión de compra de clientes con orzamentos máis limitados en época de recesión económica.

Centrándonos no sector turístico, calquera situación de crise, incluíndo a económica, provoca unha reacción nas empresas deste sector (Israeli, 2007), aínda que outros autores defenden que estas reaccións raramente se poden catalo-

gar como proactivas, senón máis ben como reactivas (Okmus, 2005). Para Faulkner (2001), as crises no sector turístico son un punto de inflexión cara á mellora das empresas que operan nel. En suma, con todo este apoio teórico e empírico entendemos que nos campos de golf as épocas de recesión provocan cambios cara a unha maior sostibilidade, que repercute positivamente no desempeño no longo prazo. Rodríguez-Toubes e Fraiz (2010) realizan unha proposta similar cando defenden que a busca da sostibilidade por parte das empresas turísticas é unha ferramenta fundamental para superar momentos de crises no sector.

Cremos conveniente resaltar as principais implicacións que, para a xestión dos campos de golf como recurso turístico, ten este traballo:

- 1) O turismo de golf converteuse nun produto turístico en alza, capaz mesmo de presentar tendencias alcistas en conxunturas globais de decrecemento, como ocorreu entre os anos 2007 e 2010.
- 2) Neste sentido, en Andalucía existe unha Administración que mostrou un gran celo por configurar a Comunidade Autónoma como un destino turístico ambientalmente sostible. Isto provocou que favoreza, pola vía das presións coercitivas, o desenvolvemento de prácticas ambientais en organizacións como os campos de golf, cuxo rápido aumento xerou un amplo debate social sobre as súas repercusións ambientais. Polo tanto, consideramos imprescindible para os xerentes deste tipo de instalacións ter un coñecemento profundo e continuado da extensa lexislación ambiental.
- 3) Para os campos de golf andaluces, cumprir a lei en materia ambiental é a mellor maneira de obter lexitimidade social e de mellorar os seus resultados no longo prazo, polo que podería formularse se cumprir cun mandato legal é por si só un compromiso suficiente co desenvolvemento de políticas de responsabilidade social corporativa.
- 4) O factor tempo favoreceu a sedimentación no sector das denominadas presións normativas en materia ambiental. Por conseguinte, entendemos que é interesante para este tipo de organizacións pertencer a asociacións profesionais de recoñecido prestixio, así como a asistencia a congresos, xornadas e seminarios especializados no sector, xa que obviar os mecanismos normativos que habitualmente se xeran e difunden nestes foros pode xerar desvantaxes competitivas.
- 5) De igual maneira, a imitación de prácticas ambientais implantadas en campos de referencia tamén pode favorecer a obtención de lexitimidade, á vez que reduce a incerteza e o conseguinte custo de oportunidade.
- 6) Un maior esforzo por ser responsables desde o punto de vista ambiental implica mellores resultados no longo prazo. Polo tanto, os esforzos en comunicarlle á sociedade o compromiso da organización co medio ambiente non debe ser considerado como un custo, senón máis ben como un investimento que ten retorno en mellores indicadores do desempeño.

Como principais limitacións debemos destacar o tamaño da mostra e a introdución de aspectos subxectivos por parte dos entrevistados (*greenkeepers* ou xerentes), xa que se utilizou unha soa fonte para responder o cuestionario. Porén, entendemos que asegurar a confidencialidade, a globalidade e o anonimato permite reducir a desviación, mesmo naquelas respostas relacionadas con temas sensibles, como ocorre no noso caso.

Tamén debemos reflectir neste apartado que, aínda que as propiedades das escalas están dentro dos límites establecidos por Numally (1978) e Fornel e Lacker (1998) con respecto á fiabilidade composta e á validez dos constructos do modelo, somos conscientes de que as reespecificacións das escalas nos dous momentos temporais provocaron que estas non sexan totalmente iguais, como se recolleu no epígrafe 4.1. Esta limitación entendémola eludida na medida en que, seguindo a MacKenzie, Podsakoff e Jarvis (2005), ao utilizar indicadores reflectivos, como é o noso caso, se espera que esas medidas sexan intercambiáveis, considerándose manifestacións equivalentes do mesmo constructo.

BIBLIOGRAFÍA

- ANN, G.E.; ZAILANI, S.; WHAID, N.A. (2006): "A Study on the Impact of Environmental Management System (EMS) Certification towards Firms' Performance in Malaysia", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 17 (1), pp. 73-93.
- ARAGÓN J.A.; SHARMA, S. (2003): "A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy", *Academy of Management Journal*, 28 (1), pp. 71-88.
- ASHFORD, B.E.; GIBBS, B.W. (1990): "The Double-Edge of Organizational Legitimation", *Organization Science*, 1 (2), pp. 177-194.
- BACKHAUS, K.B.; STONE, B.A.; HEINER, K. (2002): "Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness", *Business & Society*, 41 (3), pp. 292-318.
- BANSAL, P.; CLELLAND, I. (2004): "Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment", *Academy of Management Journal*, 47 (1), pp. 93-103.
- BANSAL, P.; ROTH, K. (2000): "Why Companies go Green: A Model of Ecological Responsiveness", *Academy of Management Journal*, 43 (4), pp. 717-736.
- BARCLAY, D.; HIGGINS, C.; THOMPSON, R. (1995): "The Partial Least Square (PLS) Approach to Causal Modelling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration", *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2 (2), pp. 285-309.
- BARRETO, I.; BANDEN-FULLER, C. (2006): "To Conform or To Perform? Mimetic Behaviour, Legitimacy-Based Groups and Performance Consequences", *Journal of Management Studies*, 43 (7), pp. 1559-1581.
- BENDERS, J.; BATENBURG, R.; VAN DER BLONK, H. (2006): "Sticking to Standards, Technical and other Isomorphic Pressures in Deploying ERP-Systems", *Information and Management*, 43 (2), pp. 194-203.
- BORTREE, D.; WATERS, R.D. (2008): "Admiring the Organization: A Study of the Relational Quality Outcomes of the Nonprofit Organization-Volunteer Relationship", *Public Relations Journal*, 2 (3), pp. 1-17.

- BORTREE, D.S. (2009): "The Impact of Green Initiatives on Environmental Legitimacy and Admiration of the Organization", *Public Relation Review*, 35 (2), pp. 133-135.
- BRØNN, P.S.; VIDAVER-COHEN, D. (2009): "Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?", *Journal of Business Ethics*, 87 (1), pp. 91-109.
- BUYSSE, K.; VERBEKE, A. (2003): "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective", *Strategic Management Journal*, 24 (5), pp. 453-470.
- CAMISÓN, C. (2010): "Effects of Coercive Regulation Versus Voluntary and Cooperative Auto-Regulation on Environmental Adaptation and Performance: Empirical Evidence in Spain", *European Management Journal*, 28 (1), pp. 346-361.
- 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), pp. 946-967.
- CARROLL, A. (1999): "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, 38 (3), pp. 268-295.
- CARROLL, A.B. (1979): "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505.
- CHEN, H.L.; YU, C.M.J. (2008): "Institutional Pressures and Initiation of Internationalization: Evidence from Taiwanese Small- and Medium-Sized Enterprises", *International Business Review*, 17 (3), pp. 331-348.
- CHIN, W.W. (1998): "The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modelling", en G.A. Marcoulides [ed.]: *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- CHIN, W.W.; NEWSTED, P.R. (1999): "Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares", en R.H. Hoyle [ed.]: *Statistical Strategies for Small Sample Research*, pp. 307-341. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CHOO, C.W. (2006): *The Knowing Organization*. New York, NY: Oxford University Press.
- CLARKSON, M.B.E. (1995): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92-117.
- CORDEIRO, J.J.; SARKIS, J. (1997): "Environmental Proactivism and Firm Performance: Evidence from Security Analyst Earning Forecast", *Business Strategy and the Environment*, 6 (2), pp. 104-114.
- CORDEIRO, J.J.; SARKIS, J. (2008): "Does Explicit Contracting Effectively Link CEO Compensation to Environmental Performance?", *Business Strategy the Environment*, 17 (5), pp. 304-317.
- DASGUPTA, P. (2000): "Economic Progress and the Idea of Social Capital", en P. Dasgupta e I. Serageldin [ed.]: *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, pp. 325-424. Washington, D.C., WA: The World Bank.
- DEEPHOUSE, D.L. (1996): "Does Isomorphism Legitimate?", *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 1024-1039.
- DELMAS, M.A. (2002): "The Diffusion of Environmental Management Standards in Europe and the United States: An Institutional Perspective", *Policy Sciences*, 35, pp. 91-119.
- DÍEZ MARTÍN, F.; BLANCO GONZÁLEZ, A.; PRADO ROMÁN, C. (2010): "Legitimidad como factor clave del éxito organizativo", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), pp. 127-143.
- DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality", *American Sociological Review*, 48 (2), pp. 147-160.
- ESPAÑA. JUNTA DE ANDALUCÍA (2007): *Datos al día. Información Estadística de Andalucía. Encuesta de coyuntura económica. Año 2007*. Sevilla: Junta de Andalucía; Consejería de Eco-

- nomía, Innovación, Ciencia y Empleo; Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.
- ESPAÑA. JUNTA DE ANDALUCÍA. (2010): *Datos al día. Información Estadística de Andalucía. Encuesta de coyuntura económica. Año 2010*. Sevilla: Junta de Andalucía; Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo; Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.
- ESPEJO MARÍN, C. (2004): "Campos de golf y medio ambiente una interacción necesaria", *Cuadernos de Turismo*, 14 (julio-diciembre), pp. 55-66.
- FALK, R.F.; MILLER, N.B. (1992): *A Primer for Soft Modeling*. Akron, OH: The University of Akron Press.
- FAULKNER, B. (2001): "Towards a Framework for Tourism Disaster Management", *Tourism Management*, 22 (2), pp. 135-147.
- FERNÁNDEZ, M. (2001): *Un análisis institucional del contexto y su incidencia en el proceso de cambio en la gestión de los recursos humanos: tres estudios de casos*. (Tese de doutoramento). Cádiz: Universidad de Cádiz.
- FLORIDA, R.; DAVISON, D. (2001): "Gaining from Green Management: Environmental Management Systems Inside and Outside the Factory", *California Management Review*, 43 (3), pp. 64-84.
- FORNEL, C.; LACKER, D. (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistic", *Journal of Marketing Research*, 18 (3), pp. 382-388.
- FRANKENBERGER, S. (2006): *Management of Regulatory Influences on Corporate Strategy and Structure*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- FUNDACIÓN ENTORNO (2006): *Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española*. Madrid: Fundación Entorno. Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible (FE-BCSD).
- GARCÉS, C.; RIVERA, P.; MURILLO, J.L. (2006): *Análisis de las potenciales ventajas competitivas del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas industriales de Aragón*. (Documento de Trabajo, 30). Zaragoza: Fundación Economía Aragonesa.
- GRIFFIN, J.J.; MAHON, J.F. (1997): "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research", *Business & Society*, 36 (1), pp. 5-31.
- HART, S.L.; AHUJA, G. (1996): "Does it Pay to Be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Pollution Prevention and Firm Performance", *Business Strategy and the Environment*, 5, pp. 30-37.
- HEFU, L.; WEILING, K.; KWOK, K.K.; JIBAO, G.; HUAPING, C. (2010): "The Role of Institutional Pressures and Organizational Culture in the Firm's Intention to Adopt Internet-Enabled Supply Chain Management Systems", *Journal of Operations Management*, 28 (5), pp. 372-384.
- HENRIQUES, I.; SADOWSKY, P. (1995): "The Determinants of Firms that Formulate Environmental Plans", en D. Collins, J.E. Post e M. Starik [ed.]: *Sustaining the Natural Environment: Empirical Studies on the Interface between Nature and Organizations*, pp. 67-97. Greenwich, CT: JAI Press.
- HENSELER, J.; FASSOTT, G. (2010): "Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures", en V. Esposito Vinzi *et al.* [ed.]: *Handbook of Partial Least Squares*, pp. 713-735. (Springer Handbooks of Computational Statistics). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

- HILLMAN, A.; WAN, W.P. (2005): "The Determinants of MNE Subsidiaries' Political Strategies: Evidence of Institutional Duality", *Journal of International Business Studies*, 36 (3), pp. 322-340.
- HOFFMAN, A.J. (1999): "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry", *Academy of Management Journal*, 42 (4), pp. 351-371.
- HOFFMAN, A.J.; VENTRESCA, M.J. [ed.] (2002): *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- HUNT, C.; ALDRICH, E. (1996): "Why Even Rodney Dangerfield has a Home Page: Legitimizing the World Wide Web as a Medium for Commercial Endeavours", *Academy of Management Annual Conference*. Cincinnati, OH.
- HUSTED, B.W.; ALLEN, D.B. (2006): "Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches", *Journal of International Business Studies*, 37 (6), pp. 838-849.
- HYBELS, R.C. (1995): "On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model", *Academy of Management Proceedings*, pp. 241-245.
- ISRAELI, A.A. (2007): "Crisis-Management Practices in the Restaurant Industry", *Hospitality Management*, 26 (4), pp. 807-823.
- JENNINGS, P.D.; ZANDBERGEN, P.A. (1995): "Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach", *Academy of Management Review*, 20 (4), pp. 1015-1052.
- JOHNSON, G.; GREENWOOD, R. (2007): "Institutional Theory and Strategy", en M. Jenkins e V. Ambrosini [ed.]: *Strategic Management: A Multiple-Perspective Approach*. London: Palgrave.
- JONES, T.M.; WICKS, A.C. (1999): "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24 (2), pp. 206-221.
- KE, W.; LIU, H.; WEI, K.K.; GU, J.; CHEN, H. (2009): "How do Mediated and Non-Mediated Power Affect Electronic Supply Chain Management System Adoption? The Mediating Effects of Trust and Institutional Pressures", *Decision Support Systems*, 46 (4), pp. 839-851.
- KHALIFA, M.; DAVISON, D.N. (2006): "SME Adoption of IT: The Case of Electronic Trading Systems", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53 (2), pp. 275-284.
- KING, A. (1995): "Innovation from Differentiation: Pollution Control Departments and Innovation in the Printed Circuit Industry", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42, (3), pp. 270-277.
- KING, A.A.; LENOX, M.J. (2000): "Industry Self-Regulation without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program", *Academy of Management Journal*, 43 (4), pp. 698-716.
- KOSTOVA, T.; ROTH, K. (2002): "Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects", *Academy of Management Journal*, 45 (1), pp. 215-243.
- LARSON, A. (1991): "Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance", *Journal of Business Venturing*, 6 (3), pp. 173-188.
- LASZLO, C.; SHERMAN, D.; WHALEN, J.; ELLISON, J. (2005): "Expanding the Value Horizon: How Stakeholder Value Contributes to Competitive Advantage", *Journal of Corporate Citizenship*, 20, pp. 65-76.
- LEAL, A.; ROLDÁN, J. (2001): "Validación de un modelo de implantación de gestión de calidad total y su efecto en los resultados empresariales: un estudio causal predictivo mediante análisis PLS (Partial Least Squares)", en *Best Papers Proceedings. X International Conference of the AEDEM*, pp. 541-555. Reggio Calabria.

- LI, J.; YANG, J.Y.; YUE, D.R. (2007): "Identity, Community, and Audience: How Wholly Owned Foreign Subsidiaries Gain Legitimacy in China", *Academy of Management Journal*, 50 (1), pp. 175-190.
- LLANAS, R. (2005): *Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles*. (Tese de doutoramento). Granada: Universidad de Granada.
- LOW, B.; JOHNSTON, W. (2008): "Securing and Managing an Organization's Network Legitimacy: The Case of Motorola China", *Industrial Marketing Management*, 37 (7), pp. 873-879.
- LU, J.W. (2002): "Intra- and Inter-Organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choices", *Journal of International Business Studies*, 33 (1), pp. 19-37.
- MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M.; JARVIS, C.B. (2005): "The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioural and Organizational Research and Some Recommended Solution", *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), pp. 710-730.
- MARGOLIS, J.D.; WALSH, J.P. (2001): *People and Profits? The Search for A Link Between A Company's Social and Financial Performance*. Boston, MA: Lea Organization and Management Series.
- MCKINSEY; BOSTON COLLEGE (2009): *Bulding Reputation Here, There and Everywhere*. Boston, MA: Center for Corporate Citizenship Reputation Institute.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. (2001): "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 117-127.
- MELVILLE, N.P. (2010): "Information Systems Innovation for Environmental Sustainability", *MIS Quarterly*, 34 (1), pp. 1-21.
- MEYER, J.W.; ROWAN B. (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83 (2), pp. 340-363.
- MEYER, J.W.; SCOTT, W.R.; ROWAN, B.; DEAL, T.E. (1983): *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- MURUGESAN, S. (2007): "Going Green with IT: Your Responsibility Toward Environmental Sustainability", *Cutter Consortium Business-IT Strategies Executive Report*, 10 (8), pp. 1-24.
- NORTH, D.C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- OKUMUS, F. (2005): "Impact of an Economic Crisis: Evidence from Turkey", *Annals of Tourism Research*, 32 (4), pp. 942-961.
- OLIVER, C. (1991): "Strategic Response to the Institutional Process", *Academy of Management Review*, 16 (1), pp. 145-179.
- OLIVER, C. (1997): "The Influence of Institutional and Task Environment Relationships on Organizational Performance", *Journal of Management Studies*, 34 (1), pp. 99-124.
- ORLITZKY, M.; BENJAMIN, J.D. (2001): "Corporate Social Performance And Firm Risk: A Meta-Analytic Review", *Business and Society Review*, 40 (4), pp. 369-396.
- PALMER, D.A.; JENNINGS, P.D.; ZHOU, X. (1993): "Late Adoption of the Multidivisional form by large United-States Corporations e Institutional, Political, and Economic Accounts", *Administrative Science Quarterly*, 38 (1), pp. 100-131.
- PASAMAR, S.; VALLE, R. (2011): "Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 14 (4), pp. 258-268.
- PIÑERO, P.; QUINTÁS, M.; CABALLERO, G. (2009): "Incidencia de la proactividad medioambiental en el rendimiento de las empresas constructoras", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (2), pp. 79-106.

- POLONSKY, M.J. (1995): "A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10 (3), pp. 29-46.
- POWELL W.W.; DIMAGGIO, P.J. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- POWELL, T.C.; DENT-MICALLEF, A. (1997): "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources", *Strategic Management Journal*, 18 (5), pp. 375-405.
- RAMUS, C.A.; STEGER, U. (2000): "The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee 'Eco-Initiatives' at Leading-Edge European Companies", *Academy of Management Journal*, 43 (5), pp. 605-626.
- REID, E.M.; TOFFEL, M.W. (2009): "Responding to Public and Private Politics: Corporate Disclosure of Climate Change Strategies", *Strategic Management Journal*, 30 (11), pp. 1157-1178.
- REY, M.; MEDINA, M.; RUFÍN, R.; LÓPEZ, A. (2012): "El papel moderador de la formación en la adopción del gobierno", *XXII Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica*. Vila Real.
- RODRÍGUEZ-TOUBES, D.; FRAIZ, J.A. (2010): "Gestión de crisis en el turismo: la cara emergente de la sostenibilidad", *Encontros Científicos-Tourism & Management Studies*, 6, pp. 49-58.
- ROMERO, Q. (2005): *Modelo para la evaluación del comportamiento medioambiental: una aplicación a los campos de golf españoles*. (Tese de doutoramento). Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- RUEF, M.; SCOTT, W.R. (1998): "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments", *Administrative Science Quarterly*, 43 (4), pp. 877-904.
- RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. (1998): "Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework", *Strategic Management Journal*, 19 (4), pp. 363-375.
- RUSSO, M.V. (2001): "Institutions, Exchange, Relations and the Emergence of New Fields: Regulatory Polices and Independent Power Production in American, 1978-1992", *Administrative Science Quarterly*. 46 (1), pp. 57-86.
- RUSSO, M.V. (2003): "The Emergence of Sustainable Industries: Building on Natural Capital", *Strategic Management Journal*, 24 (4), pp. 317-331.
- RUSSO, M.V. (2009): "Explaining the Impact of ISO 14001 on Emission Performance: A Dynamic Capabilities Perspective on Process and Learning", *Business Strategy and the Environment*, 18 (5), pp. 307-319.
- SASS, E. (2008): *Consumers Consider Sustainability in Choosing Brands*. New York, NY: MediaPost News. [Retrieved online on February 2, 2008 from <http://publications.mediapost.com/index.cfm?fuseaction=Articles.showArticleHomePage&art_aid=74117>].
- SCHAEFER, A. (2007): "Contrasting Institutional and Performance Accounts of Environmental Management Systems: Three Case Studies in The UK Water & Sewerage Industry", *The Journal of Management Studies*, 44 (4), pp. 506-535.
- SCOTT, W.R. (1995): *Institutions and Organizations*. New York, NY: Sage.
- SIMPSON, W.G.; KOHERS, T. (2002): "The Link between Corporate Social and Financial Performance Evidence from the Banking Industry", *Journal of Business Ethics*, 35 (2), pp. 97-109.
- ST. JOHN, C.H.; CANNON, A.R.; POWDER, R.W. (2001): "Change Drivers in the New Millennium: Implications for Manufacturing Strategy Research", *Journal of Operations Management*, 19 (2), pp. 143-160.
- STRONG, K.C.; RINGER, R.C.; TAYLOR, S.A. (2001): "The Ruled of Stakeholder Satisfaction (Timeliness, Honesty, Empathy)", *Journal of Business Ethics*, 32 (3), pp. 219-231.

- SUCHMAN, M.C. (1995): "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 517-610.
- TEO, H.H.; OH, L.B.; LIU, C.; WEI, K.K. (2003): "An Empirical Study of the Effect of Interactivity on Web User Attitude", *International Journal of Human-Computer Studies*, 58 (3), pp. 281-305.
- VALOR, C.; DE LA CUESTA, M. (2003): "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, mediciones y desarrollo en España", *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 2755, pp. 7-20.
- VILLAR, A. (2011): *Territorio, turismo y paisaje: el proceso de urbanización en el litoral de Andalucía. El papel de los campos de golf*. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Turismo y Comercio.
- WAGNER, M. (2007): "On the Relationship between Environmental Management, Environmental Innovation and Patenting: Evidence from German Manufacturing Firms", *Research Policy*, 36 (10), pp. 1587-1602.
- WALLEY, N.; WHITEHEAD, B. (1994): "It's no Easy Being Green", *Harvard Business Review*, 72 (3), pp. 46-52.
- WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; VAN OPPEN, C. (2009): "Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration", *MIS Quarterly*, 33 (1), pp. 177-195.
- YANG, D.N.; ZHOU, C.X. (2005): "Driving Forces for Enterprises Voluntarily Adopting Standardized Environmental Management System: A Theoretical Framework and Empirical Analysis", *Management World*, 2, pp. 85-95.
- YANG, X.; RIVERS, C. (2009): "Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective", *Journal of Business Ethics*, 86 (2), pp. 155-169.
- ZUCKER, L.G. (1987): "Institutional Theory of Organizations", *Annual Review of Sociology*, 13, pp. 443-464.