

LA LEGITIMIDAD SOCIAL DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES MEDIANTE PRÁCTICAS AMBIENTALES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO: UN ESTUDIO LONGITUDINAL

FRANCISCO JOSÉ RIQUEL LIGERO / ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ
Universidad de Huelva

RECIBIDO: 31 de octubre de 2012 / ACEPTADO: 20 de diciembre de 2012

Resumen: Son escasos los trabajos de carácter longitudinal en el sector del turismo. Con este artículo realizamos un estudio de este tipo entre los años 2007 y 2010 bajo el enfoque institucionalista, en el que analizamos la evolución de los mecanismos de presión que propone ese enfoque en su aplicación al desarrollo de prácticas ambientales en los campos de golf andaluces, así como su vinculación con la obtención de legitimidad social y desempeño organizacional. Para ello hemos planteado un modelo explicativo que se va a testar mediante la técnica Partial Least Square (PLS).

Palabras clave: Teoría institucional / Campos de golf / Gestión ambiental / Legitimidad / 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

El estudio de la legitimidad social de las organizaciones ha estado unido a la evolución de la Teoría Institucional. Así, autores como Hunt y Aldrich (1996) la han catalogado como un factor clave del éxito organizacional debido, principalmente, a que existe una relación directa entre el grado de aceptación social que tiene una organización y el acceso a los recursos necesarios para su supervivencia (Hybels, 1995). Esta relación, según Suchman (1995), se debe a que las organizaciones legítimas son consideradas por los distintos grupos de presión como más fiables. En esa misma línea, Hillman y Wan (2005) afirman la necesidad que tienen las organizaciones o las empresas de estar alineadas con las normas y sistemas de valores de los *stakeholders* del entorno en el que desarrollan su actividad. Este

planteamiento ha sido ampliamente abordado dentro de la Teoría de los *Stakeholders* por autores como Clarkson (1995) y Jones y Wicks (1999).

Una herramienta que se ha configurado como esencial para la obtención por parte de las organizaciones de mayor aceptación o legitimidad social ha sido la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Para Carroll (1999), este concepto implica una conducta organizacional en la que se reflejen los intereses de la sociedad y del entorno en el que opera la organización, y no solo los intereses propios de aquella.

Estudios recientes como los de Yang y Rivers (2009), Gifford y Kesteler (2008), o Husted y Allen (2006) han puesto de manifiesto la relación que existe entre las estrategias de responsabilidad social y la obtención de legitimidad en entornos organizacionales restringidos a un territorio. Por lo tanto, podemos concluir que legitimidad social y responsabilidad social están interrelacionadas.

Existe un amplio consenso dentro de la comunidad científica en torno a que una de las piezas angulares de la Responsabilidad Social Corporativa es la sostenibilidad medioambiental de la actividad que desarrolla la organización. Desde los primeros planteamientos de Carroll (1979), en los que defendía una vertiente ética de la RSC en términos de la realización de actividades que, aunque no sean reguladas por las leyes, sean esperadas por la sociedad, hasta trabajos más recientes como el de De la Cuesta y Valor (2003), en el que la Responsabilidad Social Medioambiental se presenta como parte de la RSC, defendiendo que la empresa debe implicarse en la obtención de un desarrollo sostenible que permita satisfacer las necesidades actuales sin perjudicar a las futuras, la variable medioambiental ha ido ganando peso específico en la estrategia empresarial.

Autores como Simpson y Kohers (2002) o MacWillimas y Siegel (2000) postulan que las políticas medioambientales aumentan el valor económico de la empresa. Otros, como Ortkiz y Benjamin (2001), aseguran que reducen los riesgos. Por su parte, Backhans, Stone y Heiner (2002) afirman que reduce la rotación de los empleados y que sirve como elemento de atracción del talento. Otros trabajos más recientes, como los de Piñero, Quintás y Caballero (2009); Ann, Zailani y Whaid (2006); o Garcés, Rivera y Murillo (2006), defienden que mejoran el desempeño organizacional en su conjunto.

Por lo tanto, es claro que cualquier actividad empresarial está hoy en día muy condicionada por la integración de la variable medioambiental en los procesos productivos o de prestaciones de servicios, más aún cuando esa actividad está vinculada al sector turístico. El binomio turismo y medio ambiente se fortalece más desde el mismo momento en el que el entorno natural se convierte en una ventaja competitiva diferenciadora de otros destinos.

Este es el caso de la Comunidad Autónoma de Andalucía (España), en la que las características climatológicas y naturales de su litoral han propiciado que desde la década de 1960 el turismo se haya convertido en la principal fuente de riqueza de esta región. No obstante, este sector no ha sido ajeno a la crisis económica y financiera que desde el año 2007 padecen España y el conjunto de economía de la zona

euro. En concreto, durante el período 2007-2010 Andalucía perdió 4,5 millones de turistas (Junta de Andalucía, 2007, 2010).

Sin embargo, a pesar de este escenario, en el último lustro el denominado turismo de golf ha crecido en esta Comunidad un 17%, llegando a los 427.000 turistas de golf, con una estancia media de 15 días y un gasto medio diario de 91 euros, lo que supuso un volumen de negocio de 687 millones de euros¹. Andalucía se ha convertido en el principal destino nacional para este tipo de turistas, que en su mayoría provienen de Inglaterra y Alemania, y que ha supuesto un incremento en el número de campos de golf en esta Comunidad, pues tan solo en los últimos tres años (2009-2012) se han puesto en funcionamiento doce nuevos campos de golf.

Estas instalaciones no están exentas de impactos medioambientales, como sintetiza Espejo Marín (2004), incluyendo cambios significativos en el paisaje, grandes consumos de agua o problemática ecológica por efectos indirectos, entre otros, y es que para Villar (2011, p. 171) "*la evolución del golf y su paisaje demuestran un intento progresivo por dominar la naturaleza*".

Por consiguiente, creemos interesante analizar en este trabajo la relación que existe entre el desarrollo de prácticas de gestión ambiental por este tipo de instalaciones y la obtención de legitimidad social vinculada al desempeño organizacional. Para ello hemos utilizado el marco de la Teoría Institucional desde una perspectiva longitudinal, comparando el comportamiento de nuestro modelo de investigación entre los años 2007 y 2010, estudiando la evolución de las relaciones que se plantean en el modelo.

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

2.1. LA TEORÍA INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES

La Teoría Institucional constituye el marco teórico de esta investigación, en el que, en línea con los autores clásicos de esta teoría, se identifican los mecanismos de presión coercitivos, normativos y miméticos que condicionan las rutinas o las prácticas de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1983; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1995; North, 1990).

En el caso de la influencia en el desarrollo de prácticas medioambientales, autores como Hoffman y Ventresca (2002) o Campbell (2006) defienden que el marco teórico de la Teoría Institucional es adecuado para explicar la implantación de esas rutinas, sobre todo si, tal y como argumenta Meyer *et al.* (1983), el entorno institucional se caracteriza por difundir reglas y rituales con los que las organizaciones deben alinearse en pro de conseguir legitimidad social en un entorno empresarial cada vez más sometido a presiones sociales, legales y económicas para la producción de bienes y servicios respetuosos con el medio ambiente (Murugesan, 2007; Campbell, 2007; Melville, 2010). En esta línea se expresan los trabajos de

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

Oliver (1991, 1997), Frankenberger (2006), Jhonson y Greenwood (2007) o Reid y Toffel (2009), en los que se concluyen que las presiones institucionales influyen en las decisiones estratégicas.

Estamos, pues, en disposición de analizar cada una de las presiones institucionales que tendrán influencia en el desarrollo de prácticas medioambientales sostenibles por parte de los campos de golf.

Camisón (2010) establece hasta cinco modelos distintos con los que la administración Pública o los gobiernos pueden influir directamente en el comportamiento medioambiental de las organizaciones, existiendo un amplio consenso en el que la regulación, a través de leyes, reglamentos u ordenanzas, es el instrumento más eficaz a la hora de condicionar el comportamiento de las organizaciones hacia la sostenibilidad ambiental (Dagapusta, 2000). Esto es debido, según Buysse y Verbeke (2003), a que la posibilidad de potenciales sanciones provoca un mayor compromiso de las organizaciones con el medio ambiente. El objetivo final de toda normativa legal es el interés de los gobiernos por proteger a sus consumidores y a su sociedad (Polonsky, 1995), por que los gobiernos juegan un papel protagonista a la hora de fomentar los comportamientos ecológicos de las organizaciones (Rugman y Verbeke, 1998; Delmas, 2002).

En el caso de España, y según la Fundación Entorno (2006), es la normativa legal de carácter medioambiental, en sus diversas formas, el principal elemento en impulsar prácticas sostenibles con el medio ambiente por parte de las empresas.

Con base en esta argumentación, planteamos esta hipótesis para los dos escenarios temporales de nuestro estudio: (H1a): las presiones legales de carácter medioambiental tienen una influencia positiva en el desarrollo de prácticas medioambientalmente sostenibles por parte de los campos de golf.

Para Larson (1991), las presiones normativas surgen de la profesionalización, pudiéndose interpretar como la definición de las condiciones y métodos para el desarrollo del trabajo y la gestión. En esta línea, Cheng y Yu (2008) establecen dos herramientas fundamentales para la generación de presiones normativas, que son la educación formal (universidades o escuelas de negocios, entre otras) y los sistemas de cooperación entre organizaciones, esto es, las asociaciones profesionales de un determinado sector de actividad. Para St. John, Cannon y Poudier (2001), las herramientas anteriores generan una prevalencia de prácticas que en un determinado campo organizacional desembocan en presiones de tipo normativo.

Autores como Ke *et al.* (2009), Khalifa y Davison (2006) o Teo *et al.* (2003) defienden que el marco teórico del institucionalismo es adecuado para explicar el desarrollo de sistemas de gestión en las empresas. Centrándonos en el ámbito de sostenibilidad medioambiental, la relación entre las presiones normativas y el desarrollo organizacional de prácticas medioambientales ha sido ampliamente tratado en la última década. Trabajos como los de Palmer, Jennings y Zhou (1993) aseguran que son las presiones normativas las que más influencia tienen en la obtención de legitimidad social por parte de las organizaciones que desarrollan acciones de protección medioambiental. Otros autores, como St. John, Cannon y Poudier (2001); Florida y Davisón (2001); King y Lenox (2001); Hefu (2010); o

Pasmar y Valle (2011), establecen una relación directa entre las presiones medioambientales del entorno institucional y el desarrollo de sistemas de gestión ambiental en las organizaciones.

Basándonos en la argumentación precedente, enunciarnos la hipótesis (H1b): las presiones normativas de carácter medioambiental tienen una influencia positiva en el desarrollo de prácticas medioambientalmente sostenibles por parte de los campos de golf.

Los mecanismos cognitivos desarrollan presiones miméticas dentro de un campo organizacional (Scott, 1995). Estas presiones hacen que se tomen modelos de referencia, normalmente de organizaciones vistas como exitosas, a la hora de incorporar una nueva práctica, tarea o rutina a los procesos productivos de prestación de servicios (Hart, 1996). Estudios como los de McKinsey y Boston College (2009), realizado en varios países, señalan que el 87% de los consumidores muestran preocupación en sus decisiones de compra por el medio ambiente, lo que implica que prácticas medioambientales de organizaciones de referencia se sedimentan y difunden rápidamente por el campo organizacional.

Para Yang y Zhou (2005) la capacidad de mimetismo en relación con las prácticas medioambientales de organizaciones tomadas como exitosas depende del nivel de formación formal de sus empleados y de los programas internos de formación. Los trabajos de Ramus y Stenger (2000), Campbell (2007) o Melville (2010) identifican las presiones miméticas como una de las principales causas de adopción de prácticas y estrategias medioambientales; incluso autores como Choo (2006) catalogan este tipo de presiones como una necesidad organizacional en pro de reducir la incertidumbre que implica la incorporación de una innovación.

Sobre esta base formulamos la hipótesis (H1c): las presiones miméticas medioambientales tienen una influencia positiva en el desarrollo de prácticas medioambientales por parte de los campos de golf.

2.2. LA LEGITIMIDAD SOCIAL DE LA RESPONSABILIDAD AMBIENTAL Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Para los autores seminales de la Teoría Institucional (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987), la legitimidad es un factor clave para la supervivencia organizacional. Incluso Scott (1995) llega a comparar la legitimidad social de una organización con recursos como el capital, el personal o las redes sociales. A pesar de que dentro del marco teórico del Institucionalismo los estudios empíricos sobre la legitimidad no son muy abundantes, existen algunos trabajos que intentan medir la legitimidad social de una organización, entre los que destacamos los de Depphouse (1996); Ruef y Scott (1998); Bansal y Clelland (2004); Barreto y Banden-Fuller (2006); Li, Yang y Yue (2007); Low y Johnston (2008); o Díez Martín, Blanco González y Prado Román (2010).

Lo que sí parece claro es que las presiones institucionales repercuten en la obtención de legitimidad social por parte de la empresa. En esta línea se manifiestan autores de corte institucionalista como Ashford y Gibbs (1990), para quienes la

relación lógica entre valores, normas y expectativas de la sociedad con las actividades y frutos de la organización se denomina legitimidad, y es que la legitimidad, según Scott (1995), implica una consonancia con leyes, reglas y cultura del entorno. Este alineamiento provoca, para Deephouse (1996), un isomorfismo de prácticas que hace que las organizaciones ganen en legitimidad.

En este sentido, entendemos que el debate social producido en Andalucía sobre la sostenibilidad ambiental de los campos de golf, como consecuencia de su proliferación, puede influir de manera negativa en la legitimidad social de este tipo de instalaciones vinculadas al sector turístico. Ante esta realidad, entendemos que estas organizaciones tienen en las políticas de gestión medioambiental una herramienta eficaz para que, según Díez Martín, Blanco González y Prado Román (2010, p. 9), "*parezcan deseables, correctas o apropiadas ante la mirada de los grupos de interés*" y "*tengan más posibilidades de sobrevivir*". En suma, ajustarse a las expectativas sociales es cada vez más importante para las empresas (Brønn e Vidaver-Cohen, 2009), al convertirse en un factor clave del éxito o del fracaso empresarial.

En esta línea argumental, se enuncia la hipótesis (H2a): el desarrollo de prácticas respetuosas con el medio ambiente contribuye a la autopercepción por parte de los gestores de los campos de golf de mayores niveles de legitimidad social.

Si, tal y como acabamos de comentar, existe una relación directa entre legitimidad y supervivencia, parece lógico pensar que unos mayores niveles de aceptación social, en términos de legitimidad, deberían implicar mejores niveles de desempeño organizativo. Entendemos que, a pesar de la existencia de trabajos como el de Wagner (2007), en el que se especifica la existencia de numerosos factores que dificultan la relación entre las prácticas medioambientalmente responsables y el desempeño organizacional, la introducción de la variable legitimidad social ayudaría a mitigar estos planteamientos compartidos por Cordeiro y Sarkis (1997), Walley y Whitehead (1994) y, más recientemente, por los propios Cordeiro y Sarkis (2008) en los que entienden que el coste de la implantación de este tipo de prácticas condiciona de manera negativa el desempeño.

Así pues, son numerosos los trabajos que señalan que por la vía de la legitimidad social, mediante el desarrollo de normas de responsabilidad social medioambiental, las empresas mejoran sus diferentes indicadores de desempeño. Trabajos como los de Aragón y Sharma (2003), Scheaefer (2007), Wagner (2007) o Russo (2009) defienden el aumento de competitividad organizacional. Otros autores, como Margolis y Wals (2001), afirman que este tipo de prácticas mejora el desempeño financiero de la empresa por la vía de la reducción de costes; Laszlo *et al.* (2005) mantienen que la gestión ambiental provoca ventajas competitivas; Strong, Ringer y Taylor (2001), que aumenta la aceptación social (legitimidad) debido a que influye de manera positiva en la satisfacción de los grupos de interés de la organización.

Por lo tanto, podemos establecer la hipótesis de una relación positiva, por la vía de la legitimidad social, entre las prácticas de responsabilidad social medioambiental y el desempeño organizacional, introduciendo la variable temporal en

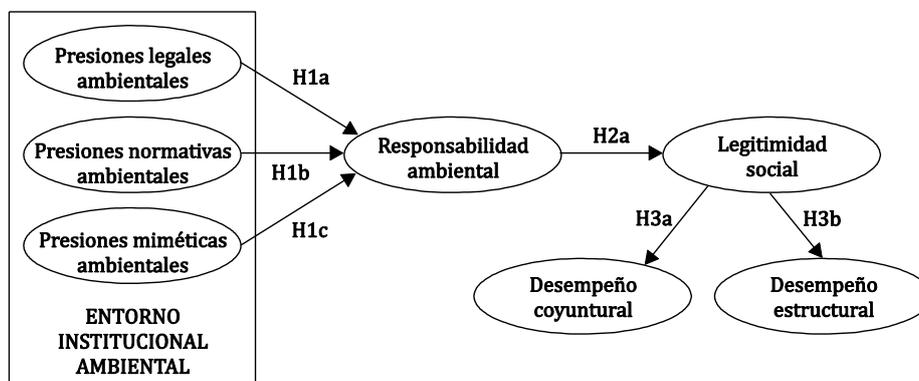
el desempeño como novedad en relación con los trabajos anteriores sobre esta materia. De esta forma, vamos a diferenciar entre el desempeño a corto plazo o coyuntural y el desempeño a largo plazo o estructural, compartiendo indicadores de medición, ya sean referidos a un año en concreto (en el primero de los casos) o a los cinco años anteriores (en el segundo).

Así, formulamos las siguientes hipótesis: (H3a): la autopercepción de legitimidad social por parte de los gestores de los campos de golf, como consecuencia del desarrollo de políticas de responsabilidad social medioambiental, influye en el desempeño coyuntural de estos; y (H3b): la autopercepción de legitimidad social por parte de los gestores de los campos de golf, como consecuencia del desarrollo de políticas de responsabilidad social medioambiental, influye en el desempeño estructural de estos.

3. MODELO DE INVESTIGACIÓN LONGITUDINAL Y ESPECIFICACIONES DE LA MUESTRA

Como ya se ha indicado anteriormente, a partir de nuestro modelo de investigación nos proponemos realizar un estudio empírico de carácter longitudinal para analizar su evolución entre los años 2009 –en el que se recogieron datos del año 2007– y el mismo cuestionario administrado en el año 2012 –con datos del año 2010–. En la figura 1 se presentan los constructos del modelo y sus relaciones, que configuran las hipótesis de investigación que se pretenden contrastar.

Figura 1.- Modelo de investigación longitudinal



FUENTE: Elaboración propia.

En relación con la muestra utilizada en este trabajo, se ha proporcionado el mismo cuestionario estructurado en los dos momentos temporales anteriormente especificados, aplicándose escalas tipo Likert de cinco puntos dirigidas a los *greenkeepers* y/o gerentes de los campos de golf de la Comunidad Autónoma de Andalucía, por ser estos los profesionales que pueden tener una información más

directa sobre la información que se pretendía recoger. En la tabla 1 se presentan las especificaciones técnicas de los dos muestreos.

Tabla 1.- Especificaciones técnicas de los muestreos realizados

	Cuestionario 2009, con datos de 2007	Cuestionario 2012, con datos de 2010
Campo de investigación	Campos de golf.	Campos de golf.
Localización geográfica	Andalucía.	Andalucía.
Metodología	Cuestionario estructurado.	Cuestionario estructurado.
Universo	96 campos de golf localizados en la Comunidad Autónoma de Andalucía.	108 campos de golf localizados en la Comunidad Autónoma de Andalucía.
Tamaño de la muestra	Muestra=Universo, 96 campos de golf.	Muestra=Universo, 108 campos de golf.
Respuestas válidas	31	33
Error muestral	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 septiembre de 2008. Primer envío: en diciembre de 2008. Primer reenvío: en enero de 2009. Segundo reenvío: en febrero de 2009. Tratamiento de los datos: entre febrero y marzo de 2009.	Primer envío: en enero de 2012. Primer reenvío: en febrero de 2012. Segundo reenvío: en marzo de 2012. Tratamiento de los datos: entre marzo y abril de 2012.

FUENTE: Elaboración propia.

Se han utilizado escalas de medidas ampliamente validadas en estudios anteriores. Así, para la medición de las presiones que configuran el entorno institucional medioambiental de los campos de golf andaluces hemos empleado los mecanismos de medidas utilizados en los trabajos de Kostova y Roth (2002), DiMaggio y Powell (1991) y Llanas (2005). En el caso del desarrollo de la responsabilidad social medioambiental hemos usado la escala de medida diseñada para este tipo de organizaciones por Romero (2005). Para la legitimidad social se ha utilizado la escala propuesta por Depphouse (1996), con las adaptaciones planteadas por Fernández (2001) y Llanas (2005). Por último, el desempeño ha sido medido mediante la escala propuesta por Powell y Dent-Micallef (1997), basada en las percepciones que los entrevistados tienen de su propio desempeño en comparación con la competencia, referida tanto a un momento concreto del tiempo (desempeño coyuntural) como a un período (desempeño estructural).

4. ANÁLISIS LONGITUDINAL 2007-2010 MEDIANTE *PARTIAL LEAST SQUARE (PLS)*

Para el análisis de los datos obtenidos tras la administración del cuestionario en los dos momentos temporales referidos, se ha utilizado un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) analizado mediante el software Visual-PLS. Según Rey *et al.* (2012), en los últimos años se ha desarrollado esta técnica con el objetivo de predecir el valor de las variables latentes. Esta técnica no se basa en las covarianzas, sino en la estimación de los mínimos cuadrados ordinarios, y tiene como principal objetivo la predicción de las variables latentes (constructos). Para Chin y

Newsted (1999), la PLS es especialmente adecuada en el caso de muestras pequeñas y medianas, como ocurre en nuestro estudio.

A continuación evaluaremos los modelos de medida y el modelo estructural en los dos escenarios temporales (Wetzles, Odekerken-Schröder y Van Oppen, 2009; Hensler y Fassott, 2010).

4.1. ANÁLISIS LONGITUDINAL: MODELOS DE MEDIDA EN LOS AÑOS 2007 Y 2010

Cuando analizamos los modelos de medida estamos evaluando si las variables observables están midiendo los conceptos teóricos. En esta fase constataremos, pues, que las medidas son válidas y fiables. Para ello analizaremos, en primer lugar, la fiabilidad individual de los ítems en ambos escenarios mediante la observación de las cargas estandarizadas de los indicadores de las variables latentes (Chin, 1998). El valor de las cargas estandarizadas debe ser igual o superior a 0,505, siguiendo a Falker y Miller (1992). En el escenario referido al año 2007, tras sucesivas reespecificaciones, nos quedamos con 27 ítems del total de 44 que componían la escala inicial. Para el escenario referido al año 2010, tras el correspondiente proceso de depuración, nos quedamos con los 31 ítems (del referido total de 44) que cumplen con dicho criterio.

En la tabla 2 se analizan tanto la fiabilidad compuesta de los constructos, que nos indica su consistencia interna (Nunnally, 1978), como la Varianza Extraída Media (AVE), que refleja la validez convergente (Fornell y Lacker, 1998). Todos los constructos se sitúan muy próximos o por encima de los valores críticos definidos por Nunnally (1978) para una fiabilidad compuesta aceptable (valores superiores o iguales a 0,7). De igual manera, todas las AVE en ambos escenarios superan también el valor crítico definido por Fornell y Lacker (1981) que nos recomienda valores superiores a 0,5, ya que con estos valores se garantiza que al menos el 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores.

Tabla 2.- Indicadores de las medidas de los constructos: estudio longitudinal

Constructos	Años			
	2007		2010	
	Fiabil. compuesta (pc)	AVE	Fiabil. compuesta (pc)	AVE
Presiones legales	0,697582	0,537966	0,778753	0,645800
Presiones normativas	0,802031	0,579547	0,856214	0,567023
Presiones miméticas	0,744143	0,593380	0,776942	0,551234
Responsab. medioambiental	0,915181	0,576204	0,979557	0,642314
Legitimidad	0,885277	0,609760	0,858301	0,586231
Desempeño coyuntural	0,834522	0,514531	0,891133	0,657169
Desempeño estructural	0,876241	0,614577	0,914758	0,681459

FUENTE: Elaboración propia.

Por otro lado, calcularemos la denominada validez discriminante para comprobar que los distintos instrumentos de medida están diseñados para medir distintas variables latentes, lo que implica que las correlaciones entre esos instru-

mentos deben ser bajas. Para determinar la validez discriminante de un constructo se calcula la raíz cuadrada de las AVE, teniendo que ser mayor que las correlaciones que presentan con el resto de constructos. Estos valores aparecen en las tablas 3 y 4, en las que los elementos de la diagonal (en cursiva) corresponden a las raíces cuadradas de las AVE (Barclay, Higgins y Thompson, 1995). En los dos escenarios temporales existe validez discriminante. No obstante, existe una diferencia mínima entre los constructos que miden el desempeño coyuntural y estructural que puede ser atribuida a que se utiliza la misma escala de medida para ambas variables, referida en el caso coyuntural a un momento puntual (los años 2007 y 2010) y a un período que incluye esos momentos puntuales en el caso del desempeño estructural.

Tabla 3.- Validez discriminante en el escenario del año 2007

Constructos	Presiones legales	Presiones normativas	Presiones miméticas	Responsab. medioamb.	Legitim.	Desemp. coyunt.	Desemp. estruct.
Presiones legales	<i>0,733461</i>						
Presiones normativas	-0,357	<i>0,761279</i>					
Presiones miméticas	-0,257	0,477	<i>0,770311</i>				
Resp. medioambiental	-0,379	0,435	0,389	<i>0,759081</i>			
Legitimidad	-0,322	0,589	0,402	0,457	<i>0,780836</i>		
Desempeño coyuntural	-0,478	0,205	0,143	0,517	0,482	<i>0,717308</i>	
Desempeño estructural	-0,154	0,282	0,213	0,584	0,547	0,702	<i>0,783949</i>

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 4.- Validez discriminante en el escenario del año 2010

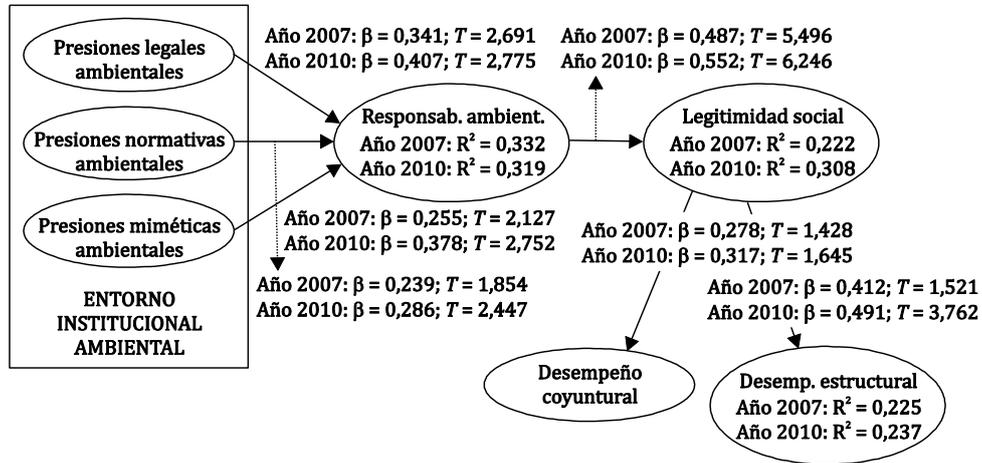
Constructos	Presiones legales	Presiones normativas	Presiones miméticas	Responsab. medioamb.	Legitim.	Desemp. coyunt.	Desemp. estruct.
Presiones legales	<i>0,803616</i>						
Presiones normativas	-0,325	<i>0,753009</i>					
Presiones miméticas	-0,078	0,188	<i>0,7424513</i>				
Resp. medioambiental	-0,259	0,386	0,275	<i>0,801444</i>			
Legitimidad	0,346	0,409	0,382	0,558	<i>0,765657</i>		
Desempeño coyuntural	0,297	0,134	0,235	0,681	0,517	<i>0,810659</i>	
Desempeño estructural	0,205	0,121	0,207	0,361	0,484	0,798	<i>0,825505</i>

FUENTE: Elaboración propia.

4.2. ANÁLISIS LONGITUDINAL: MODELOS ESTRUCTURALES EN LOS AÑOS 2007 Y 2010

Para el análisis de los modelos estructurales correspondientes a los dos escenarios temporales propuestos, y basándonos en los trabajos de Falk y Miller (1992), Chin (1998), y Leal y Roldán (2001), se calcularon los coeficientes *path* estandarizados (β) y de la varianza explicada (R^2) de las variables latentes dependientes, así como del estadístico *T-Student* mediante la aplicación de la técnica de reemuestreo *Bootstrap*, que nos permiten constatar la fortaleza de las hipótesis del modelo de investigación planteado. En la figura 2 se presentan los valores de los estadísticos anteriores y en la tabla 5 una comparativa del contraste de las hipótesis del modelo de investigación en ambos escenarios.

Figura 2.- Modelo estructural de carácter longitudinal en el período 2007-2010



FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 5.- Comparativa del contraste de hipótesis

Hipótesis	Relación entre constructos	Años					
		2007			2010		
		Coef. β	T-Students (bootstrap)	Nivel de signif. y contraste	Coef. β	T-Students (bootstrap)	Nivel de signif. y 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 $p < 0,1$, rechazada para niveles de significación más exigentes.	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>>Legit.	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	Legit. >>DC	0,278	1,428*	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,1$, rechazada para niveles de significación más exigentes.	0,317	1,645*	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,1$, rechazada para niveles de significación más exigentes.
H3b	Legit. >>DE	0,412	1,521*	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,1$, rechazada para niveles de significación más exigentes.	0,491	3,762**	Aceptada para un nivel de significación $p < 0,05$.

NOTAS: Niveles de significación: * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$ (basado en $t_{(499)}$ de dos colas).

FUENTE: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

De este trabajo se pueden extraer algunas conclusiones que pasamos a comentar seguidamente. En primer lugar, creemos oportuno resaltar que en los dos momentos temporales de nuestra investigación existe un entorno institucional de carácter medioambiental que tiene una capacidad de influencia sobre las políticas de responsabilidad social medioambiental impulsadas por los campos de golf andaluces, en la línea que defienden autores clásicos del institucionalismo como Meyer y Rowan (1983), DiMaggio y Powell (1983), Scott (1995) o North (1990), entre otros, y sobre todo con la corriente institucionalista que la vincula directamente con las prácticas medioambientales, entre los que cabe destacar los trabajos de Jennigs y Zanderbergen (1995), King (1995), Hoffman (1999), Bansal y Roth (2000) o Russo (2001, 2003).

No obstante, podemos comprobar en la tabla 5 que este entorno institucional de carácter medioambiental se ha reforzado cuando la (H1b) pasa de ser rechazada a ser aceptada. Entendemos que esto se debe, principalmente, a que el factor tiempo propicia la sedimentación en el campo organizacional de las normas, valores, sistemas y modas de gestión compartidos por asociaciones profesionales del sector.

Sin embargo, son las presiones producidas por la normativa legal medioambiental las que tienen un mayor poder de influencia en ambos escenarios temporales. La existencia de una norma específica en esta región sobre implantación y funcionamiento de campos de golf (RD 43/2008), con un componente medioambiental importante y una creciente preocupación de la Administración Pública por hacer de Andalucía un destino turístico sostenible, explican la supremacía en el entorno institucional de los mecanismos de presión coercitivos y su fortalecimiento a lo largo del tiempo, tal y como se observa en el contraste de la hipótesis (H1a). Trabajos como los de Henriques y Sardosky (1996), Dagapusta (2000), Buysse y Verbeke (2003) o Camisón (2010) llegan a conclusiones similares en relación con la regulación legal medioambiental y con el desarrollo de prácticas sostenibles por parte de las organizaciones, aunque en campos organizacionales diferentes al de los campos de golf.

En relación con las presiones miméticas, también se ve reforzada su capacidad de influencia, tal y como muestra la evolución de la hipótesis (H1c). Consideramos también que el factor tiempo ayuda a la sedimentación de las rutinas y prácticas relacionadas con el medio ambiente, originadas por aquellas organizaciones consideradas como exitosas. Así pues, compartimos los postulados de Lu (2002) cuando defiende que la principal consecuencia visible de este tipo de presiones es el isomorfismo, sobre todo al considerar que la imitación de rutinas tiene como objetivo reducir la incertidumbre que implica realizar cualquier innovación.

En esta línea compartimos también los planteamientos de Benders, Batenburg y Van der Blonk (2006), quienes denominan a este tipo de presiones como competitivas, por condicionar el comportamiento de la empresa hacia aquellas prácticas consideradas fuentes de ventajas competitivas. Estas prácticas se hacen aún más

necesarias en entornos económicos de crisis o recesión, tal y como ocurre en nuestro caso de estudio.

Con nuestro trabajo corroboramos, asimismo, la importancia que la legitimidad social recibe en los trabajos clásicos institucionalistas (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987; Scott, 1995). Vemos en nuestro modelo de investigación que existe una relación directa entre el desarrollo de una responsabilidad medioambiental y la percepción de obtención de legitimidad social que tienen los gestores de los campos de golf andaluces. Al ser considerada la legitimidad social como un recurso fundamental dentro del institucionalismo, entendemos que la actual situación de crisis económica hace que la obtención de legitimidad se convierte en un factor más importante aún para los campos de golf andaluces, en el sentido de asegurarse la supervivencia (Brønn e Vidaver-Cohen, 2009).

Con todo, la principal contribución de este trabajo se encuentra en estudiar el efecto que la obtención de legitimidad social tiene en el corto y largo plazo en relación con el desempeño organizativo. Si bien, como defiende Strong (2001), la legitimidad influye de manera positiva en el desempeño al contemplarse en las organizaciones los intereses de los diferentes grupos de interés, no existen en la literatura científica referencias al condicionante temporal en el desempeño.

Tal y como muestra nuestro modelo de investigación (H3a y H3b) aplicado a los campos de golf andaluces, los niveles de legitimidad social no ayudan a mejorar el desempeño organizacional ni a corto plazo (desempeño coyuntural) ni a largo plazo (desempeño estructural) en años de bonanza económica (el año 2007 en nuestro caso), pero cuando la situación económica no es boyante (el año 2010) surge una relación positiva entre la obtención de legitimidad y la mejora del desempeño a largo plazo, aunque en el corto plazo no se establezca esa relación, llegando a conclusiones similares a las obtenidas por Cordeiro y Sarkis (1997), Whitehead (1994) y Cordeiro y Sarkis (2008). Entendemos, por lo tanto, que se abre una interesante línea de investigación al relacionar el efecto del ciclo económico con la obtención de legitimidad social por parte de las empresas.

En épocas de recesión económica los clientes potenciales analizan las alternativas de compra con mayor profundidad, debido a que la renta disponible es menor y su capacidad de consumo está más limitada, más aún al tratarse de una actividad relacionada con el ocio como es el golf. En esta línea, Sass (2008) establece una relación entre el nivel de legitimidad obtenido a través de prácticas medioambientalmente responsables y el volumen de ventas, afirmando que los consumidores prefieren adquirir productos de compañías responsables en el campo medioambiental. Para Borterre y Waters (2008) la legitimidad social es uno de los indicadores más fuertemente ligados a la calidad de una organización, e incluso defiende que genera admiración por la compañía (Borterre, 2009), por lo que influye en la diferenciación que una empresa tiene en su sector. En suma, este factor se presenta como más influyente en la decisión de compra de clientes con presupuestos más limitados en época de recesión económica.

Centrándonos en el sector turístico, cualquier situación de crisis, incluyendo la económica, provoca una reacción en las empresas de este sector (Israeli, 2007), si

bien otros autores defienden que estas reacciones raramente se pueden catalogar como proactivas, sino más bien como reactivas (Okmus, 2005). Para Faulkaner (2001), las crisis en el sector turístico son un punto de inflexión hacia la mejora de las empresas que operan en él. En suma, con todo este apoyo, teórico y empírico, entendemos que en los campos de golf las épocas de recesión provocan cambios hacia una mayor sostenibilidad, que repercute positivamente en el desempeño a largo plazo. Rodríguez-Toubes y Fraiz (2010) realizan una propuesta similar cuando defienden que la búsqueda de la sostenibilidad por parte de las empresas turísticas es una herramienta fundamental para superar momentos de crisis en el sector.

Creemos conveniente resaltar las principales implicaciones que, para la gestión de los campos de golf como recurso turístico, tiene este trabajo:

- 1) El turismo de golf se ha convertido en un producto turístico en alza, capaz incluso de presentar tendencias alcistas en coyunturales globales de decrecimiento, como ocurrió entre los años 2007 y 2010.
- 2) En este sentido, en Andalucía existe una Administración que ha mostrado un gran celo por configurar la Comunidad Autónoma como un destino turístico medioambientalmente sostenible. Esto ha provocado que favorezca, por la vía de las presiones coercitivas, el desarrollo de prácticas medioambientales en organizaciones como los campos de golf, cuyo rápido aumento ha generado un amplio debate social sobre sus repercusiones medioambientales. Por lo tanto, consideramos imprescindible para los gerentes de este tipo de instalaciones tener un conocimiento profundo y continuado de la extensa legislación medioambiental.
- 3) Para los campos de golf andaluces, cumplir la ley en materia medioambiental es la mejor manera de obtener legitimidad social y de mejorar sus resultados a largo plazo, por lo que podría formularse si cumplir con un mandato legal es por si solo un compromiso suficiente con el desarrollo de políticas de responsabilidad social corporativa.
- 4) El factor tiempo ha favorecido la sedimentación en el sector de las denominadas presiones normativas en materia medioambiental. Por consiguiente, entendemos que es interesante para este tipo de organizaciones pertenecer a asociaciones profesionales de reconocido prestigio, así como la asistencia a congresos, jornadas y seminarios especializados en el sector, ya que obviar los mecanismos normativos que habitualmente se generan y difunden en estos foros puede generar desventajas competitivas.
- 5) De igual manera, la imitación de prácticas medioambientales implantadas en campos de referencia también puede favorecer la obtención de legitimidad, a la vez que reduce la incertidumbre y el consiguiente coste de oportunidad.
- 6) Un mayor esfuerzo por ser responsables desde el punto de vista medioambiental implica mejores resultados en el largo plazo. Por lo tanto, los esfuerzos en comunicar a la sociedad el compromiso de la organización con el medio am-

biente no debe ser considerado como un coste, sino más bien como una inversión que tiene retorno en mejores indicadores del desempeño.

Como principales limitaciones debemos destacar el tamaño de la muestra y la introducción de aspectos subjetivos por parte de los entrevistados (*greenkeepers* o gerentes), ya que se ha utilizado una sola fuente para responder al cuestionario. Sin embargo, entendemos que el asegurar confidencialidad, la globalidad y el anonimato permite reducir la desviación, incluso en aquellas respuestas relacionadas con temas sensibles, como ocurre en nuestro caso.

También debemos reflejar en este apartado que, aunque las propiedades de las escalas están dentro de los límites establecidos por Numally (1978) y Fornel y Lacker (1998) con respecto a la fiabilidad compuesta y a la validez de los constructos del modelo, somos conscientes que las reespecificaciones de las escalas en los dos momentos temporales han provocado que estas no sean totalmente iguales, como se recogió en el epígrafe 4.1. Esta limitación la entendemos eludida en la medida en que, siguiendo a Mackenzie, Podsakoff y Jarvis (2005), al utilizar indicadores reflectivos, como es nuestro caso, se espera que esas medidas sean intercambiables, considerándose manifestaciones equivalentes del mismo 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.
- DI MAGGIO, 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 Economía, 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*. (Tesis doctoral). 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 y 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 y 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*. (Tesis doctoral). 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*. (Tesis doctoral). 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.