



Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa

www.elsevier.es/redee



Artículo

Las presiones institucionales del entorno medioambiental: aplicación a los campos de golf

Francisco José Riquel Ligeró* y Alfonso Vargas Sánchez

Geidetur, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Huelva, Plaza de la Merced, 11, 21002 Huelva, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 3 de febrero de 2011

Aceptado el 11 de abril de 2012

On-line el 26 de noviembre de 2012

JEL classification:

M14

M21

Palabras clave:

Teoría institucional

Presiones institucionales

Turismo de golf

Partial least square

R E S U M E N

El propósito del presente artículo es contribuir a validar empíricamente la influencia de la Teoría Institucional sobre las decisiones organizativas de carácter medioambiental, en concreto las presiones del entorno institucional que provocan el desarrollo de prácticas medioambientalmente sostenibles. Para ello hemos tomado como unidad de análisis los campos de golf andaluces y hemos planteado un modelo de respuesta ecológica de los mismos ante el entorno medioambiental en el que se desenvuelven. Para su contraste hemos usado la técnica *Partial Least Square* (PLS), verificándose los postulados básicos del referido cuerpo teórico.

© 2011 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Environmental institutional pressures: An application to golf courses

A B S T R A C T

The aim of this paper is to contribute to empirically validate the influence of the Institutional Theory on organizational decisions of environmental character, in particular the pressures from the institutional environment that cause the development of environmentally sustainable practices. To do so, Andalusian golf courses have been taken as the unit of analysis and a model of ecological response has been proposed for the environment in which they operate. The Partial Least Square (PLS) technique has been used for testing purposes, verifying the basic tenets of that theoretical body.

© 2011 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Introducción

La práctica del golf es un fenómeno que sobrepasa lo meramente deportivo y conlleva implicaciones turísticas de gran importancia. Esto ha propiciado el despegue de toda una industria turística en torno al golf, y Andalucía se ha convertido en la comunidad autónoma de España líder en la recepción de este tipo de turistas, con el consiguiente aumento del número de campos de golf.

Por lo tanto, estamos hablando de una actividad que produce unas sinergias económicas muy importantes para la economía de un país o región. Esta importancia se hace aún más patente en el caso de España y de Andalucía, al configurarse como el principal

destino a nivel nacional y europeo para la práctica de este tipo de deporte (CEA, 1999).

No obstante, existe un debate abierto en la sociedad sobre el impacto medioambiental de este tipo de instalaciones, que ha propiciado el desarrollo de una serie de conductas, impuestas en la mayoría de los casos por normativa legal, para la reducción de los efectos negativos que los campos de golf pudieran provocar en el medio ambiente.

Ello ha favorecido que se desarrolle toda una serie de prácticas medioambientales en este tipo de organizaciones. El presente trabajo pretende, basándose en la Teoría Institucional, describir e identificar la influencia que las distintas presiones defendidas por los teóricos clásicos de la Teoría Institucional (DiMaggio y Powell, 1983; North, 1990; Scott, 1995) tienen en este tipo de organizaciones empresariales. Los campos de golf andaluces tienen la particularidad de formar parte de un sector, el turístico, en el que la

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: francisco.riquel@dem.uhu.es (F.J. Riquel Ligeró).

Teoría Institucional ha sido escasamente aplicada. De igual manera, los estudios sobre presiones institucionales normalmente se han centrado en instituciones pertenecientes al sector público, por lo que este trabajo aporta una nueva visión al estudio de la Teoría Institucional en organizaciones del sector privado sometidas a las fuerzas del mercado.

Así pues, los objetivos específicos de este trabajo son, en primer lugar, delimitar el entorno institucional de carácter medioambiental de los campos de golf andaluces; en segundo lugar, analizar la influencia de las presiones institucionales, ya sean coercitivas, normativas o miméticas, en el desarrollo de prácticas medioambientales por parte de este tipo de organizaciones, y en tercer lugar, validar mediante la técnica *Partial Least Square* (PLS) un modelo de comportamiento medioambiental de los campos de golf andaluces, estudiando las repercusiones que dicho entorno institucional de carácter medioambiental tiene en la aceptación social de este tipo de instalaciones y en el desempeño de las mismas.

Marco teórico

La Teoría Institucional ha sido tradicionalmente tratada desde 2 perspectivas principales. De un lado nos encontramos con la vertiente sociológica, que se centra en cómo las organizaciones se adaptan a las presiones del entorno institucional con el fin de conseguir legitimidad (DiMaggio y Powell, 1983, 1991; Scott, 2001). Del otro lado se encuentra la vertiente económica, en el que autores como Hennings (2007) defienden que el institucionalismo económico se encuentra alejado del carácter social de las instituciones, basado en un método teórico deductivo centrado en las relaciones de causa-efecto (Santizo, 2007).

De acuerdo con Schmidt (2006) y Katznelson y Weingast (2005), consideramos que una línea de trabajo prometedora es identificar complementariedades entre ambas perspectivas, introduciendo tanto análisis micro como macro. A tal fin, encontramos en el entorno medioambiental un ambiente adecuado para el análisis de los preceptos institucionales.

Jennings y Zandberguen (1995) afirman que «en la Teoría Institucional, tratar temas como el de organizaciones ecológicamente sostenibles requiere primero entender cómo se crea el consenso sobre el significado de sostenibilidad y entonces entender las formas en que los conceptos y prácticas asociadas con la sostenibilidad se desarrollan y difunden entre las organizaciones». Por lo tanto, el concepto de sostenibilidad tomará valor en un campo organizativo cuando nuevas prácticas medioambientales sean adoptadas como innovación por un grupo reducido de organizaciones, para posteriormente difundirse a través de ese campo organizacional. Según Shrivastava (1995), la disposición que muestran las organizaciones a adoptar un compromiso hacia la sostenibilidad depende de factores del contexto institucional en el que operan las organizaciones. Una vez que el concepto se ha creado y ha sido aceptado como algo valioso, los actores del campo organizacional empiezan a interactuar y el concepto aceptado por las organizaciones innovadoras empieza a difundirse. Para esta difusión se ayuda de los 3 pilares institucionales (Scott, 1995). En consecuencia, el nacimiento y difusión de estas rutinas hacia la sostenibilidad proporciona un campo rico hacia la investigación empírica basada en la Teoría Institucional (Boons y Strannegard, 2000).

Las empresas del sector turístico no han sido ajenas a este proceso de difusión del concepto de sostenibilidad. Bosch, Serra y Vallespino (1998) ponen de relieve el componente medioambiental del turismo al afirmar que «no basta la calidad del producto o servicio turístico en sentido estricto; hay que añadir la calidad medioambiental para conseguir la satisfacción del cliente y su fidelización». El medio ambiente se configura, pues, como un elemento esencial para la actividad turística, debido a que dicha

actividad no es posible cambiarla de ubicación física —como en el caso de una industria convencional que busque una nueva localización en países con exigencias medioambientales menos exigentes— sin con ello cambiar de producto. Así pues, no es de extrañar que los impactos del turismo en el entorno natural hayan sido ampliamente tratados en multitud de trabajos, como los de Inskeep (1991), Hunter y Green (1995) y Ayuso (2003), entre otros muchos en los que se trata la actividad turística bajo el paradigma del desarrollo sostenible; el de Lull (2001), que establece criterios para clasificar dichos impactos; el de Hall (2000), en el que establece un modelo conceptual de turismo sostenible, o los de Torres (2003), en el que se describen los costes crecientes del impacto ambiental turístico, y Pardella y Padín (2004), en el que definen el concepto de deseconomías externas del turismo.

A estos trabajos hay que sumar diversas iniciativas internacionales en las que se ha potenciado el concepto de turismo sostenible, como la Conferencia Internacional de Turismo Sostenible (2001), la Cumbre Mundial de Ecoturismo (2002), la Conferencia de Turismo Responsable (2002), la Declaración de Djerba sobre Turismo y Cambio Climático o la II Conferencia Internacional sobre Cambio Climático y Turismo (2007).

En esta línea, el binomio turismo y medioambiente ha tomado fuerza en la última década, impactando particularmente al segmento del golf, como no podía ser de otra manera a tenor de datos como los que siguen:

- En el año 2004 TURESPAÑA realizó un estudio sobre la demanda del turismo golf, concluyendo que, en ese año, 2,6 millones de turistas extranjeros jugaron al golf, siendo Andalucía el primer destino dentro de ese segmento.
- Un estudio más reciente de Hosteltur¹ nos indica que en 2011 Andalucía fue visitada por 427.000 turistas de golf, los cuales dejaron ingresos por 687 millones de euros, más de la mitad de lo generado en España por este producto. Nos visitaron principalmente británicos y alemanes, la estancia media fue de 15 días y tuvieron un gasto medio diario de 91 euros, 31 más que un turista convencional. A pesar de la fuerte crisis económica internacional, en los últimos 5 años este tipo de turista ha crecido en la comunidad autónoma de Andalucía un 17%. Esta evolución, sostenida en el tiempo, ha favorecido el crecimiento exponencial de la construcción de campos de golf en esta comunidad; de hecho, es la región española con más campos de golf (alcanzando ya la centena, según la Federación Española de Golf).

Esta actividad turística, al igual que otras, produce un impacto directo sobre el medio ambiente, más aún si consideramos la especial idiosincrasia de este deporte, que requiere amplios espacios para su práctica. Un campo de golf de 18 hoyos suele ocupar una superficie de entre 50 y 60 hectáreas (Gómez-Lama, Priego, Recio y Berbel, 1994) y suele estar situado cerca de parajes de gran valor natural. A medida que este tipo de turismo ha ido creciendo, de forma paralela lo ha hecho la preocupación por el impacto ambiental que genera la puesta en marcha de estas instalaciones. Así, en la tabla 1 resumimos los principales impactos medioambientales de un campo de golf y sus efectos más inmediatos.

Como hemos comentado más arriba, dichos impactos medioambientales han abierto un amplio debate acerca de la sostenibilidad de este tipo de instalaciones. Este hecho ha propiciado que se genere un contexto o entorno en el que se pueden identificar perfectamente los 3 pilares que defienden los teóricos institucionalistas, y que procedemos a analizar individualizadamente.

¹ Sus <http://www.hosteltur.com/web/uploads/Especial.Golf.2011.pdf>.

Tabla 1
Impactos y efectos medioambientales de los campos de golf

Impacto medioambiental	Efectos
Cambio cualitativo del paisaje	Disonancia con el entorno natural originario
Problemática ecológica	Cambios bruscos en ecosistemas
Modelo de construcción	Posibles impactos irreversibles en el sustrato
Suministro de agua	Escasez y coste de oportunidad para otros usos que estaban implantados con anterioridad
Riesgos potenciales de contaminación	Contaminación por la necesidad de uso masivo de fertilizantes y fungicidas de acuíferos, arroyos y otros recursos naturales
Impactos indirectos	Otros impactos derivados de actividades conexas al campo de golf

Fuente: elaboración propia con base en Priestley y Sabí (1993) y Romero (2005).

El sistema regulador

Scott (1995) afirma que toda institución implica una regulación del comportamiento mediante procesos reguladores explícitos como son las normas, los controles y las sanciones. En este marco de actuación todas las partes implicadas persiguen sus intereses particulares, por lo que como principales mecanismos de control imperan los coactivos (DiMaggio y Powell, 1983). En este sistema constitutivo del marco teórico institucional predominan la fuerza, el miedo y la conveniencia.

Es necesario, en muchas situaciones, la presencia de un agente elaborador de reglas. Los economistas históricos atribuyen este papel al Estado, que además debe servir de referencia y hacerlas cumplir (North, 1990). Esta afirmación está en la línea que defienden los institucionalistas políticos, que presuponen que los agentes —incluido el Estado— tienen intereses naturales que persiguen racionalmente a través de una lógica de utilidad coste-beneficio. Así, las reglas se obedecen porque al agente en cuestión le interesa para alcanzar sus propios intereses, considerando las posibles recompensas y sanciones que existen al respecto.

El sistema regulador da origen a las denominadas presiones coercitivas. En el caso de los campos de golf andaluces hemos identificado un amplio acervo de leyes, reales decretos y decretos autonómicos que exigen algún tipo de cumplimiento en materia ambiental. En este contexto, debemos destacar la norma específica reguladora de las condiciones de implantación y funcionamiento de campos de golf en Andalucía, en forma de Decreto (43/2008, modificado por el Decreto 309/2010). En su componente medioambiental, dicha norma pretende la mejora y el respeto al medio natural, la restauración y protección del paisaje, el uso de suelos y zonas degradadas, la utilización de sistemas de gestión medioambiental eficaces y el uso de energías renovables y minimización de la contaminación.

El sistema normativo

Este pilar destaca las reglas normativas que nos introducen en una dimensión prescriptiva, evaluadora y de obligación. En los sistemas normativos se incluyen tanto normas como valores. Para Scott (1995), los valores son concepciones de las preferencias o deseos junto con la construcción de estándares que pueden comparar y valorar las estructuras y comportamientos existentes. En cambio, las normas nos especifican cómo se deberían hacer las cosas, definen los métodos legítimos para perseguir los valores. De esta manera, el sistema normativo nos especifica tanto las metas u objetivos como el camino para llegar a ellos.

Mientras que algunos valores y normas son aplicados al conjunto de la colectividad, otros solo se aplican a un tipo de individuos particulares. Aparecen, por tanto, los roles limitados. En este sentido,

Berger y Luckman (1967) afirman que toda conducta institucionalizada implica roles, los cuales pueden surgir de manera formal o informal.

Los sistemas normativos generan presiones denominadas normativas, entre las que DiMaggio y Powell (1983) destacan la importancia de la educación formal, la especialización universitaria y el establecimiento de redes profesionales como principales mecanismos para su difusión. En el caso particular de los campos de golf andaluces sus gerentes intentarán, a priori, estar alineados con las normas, estándares y soluciones que se encuentren institucionalizados en este dominio. Es habitual que estos patrones se difundan a través de organizaciones o instituciones que facilitan el intercambio de información, proveen formación, establecen estándares y evalúan prácticas editando publicaciones profesionales (Teo, Wei y Benbasat, 2003).

En concreto, existen estándares, promovidos por asociaciones e instituciones de reconocido prestigio en el sector, como los siguientes, que actúan como elementos de presión institucional de carácter normativo: el programa «Committed to Green», de la Asociación Europea de Golf; el Sistema «Biosphere Golf», del Instituto de Turismo Responsable; el «Audubon Cooperative Sanctuary Programme for Golf Courses»; la norma ISO 14001; el reglamento europeo EMAS, etc.

El sistema cognitivo

A este sistema pertenecen principalmente antropólogos y sociólogos como Geertz, Berger, Meyer, Zucker, Powell y DiMaggio (Navarro y Ruiz, 1997). Estos destacan los elementos cognitivos de las instituciones, es decir, las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y las fórmulas a través de las cuales se elabora el significado. Se introducen en la dimensión cognitiva de la persona y encuentran su aplicación práctica en las denominadas presiones miméticas, que surgen como respuesta a las incertidumbres del entorno y conllevan la imitación de prácticas predominantes en un determinado campo organizacional, o bien de las organizaciones que son percibidas como exitosas. En este sentido, Burt (1987) señala que una organización imita prácticas de otras porque ocupa posiciones semejantes en el campo organizacional, compartiendo los mismos objetivos y clientes.

En el contexto institucional de carácter medioambiental de los campos de golf andaluces podemos señalar como referencia para este mecanismo el caso del campo de golf «Dunas de Doñana» en Matalascañas (Huelva), por ser considerado por los medios especializados como el primer campo de golf ecológico de España.

En suma, compartimos la idea de autores como Hoffman y Ventresca (2002), Campbell (2007) y Melville (2010) en cuanto a la creciente influencia del entorno institucional en el desarrollo de productos y servicios medioambientalmente sostenibles por parte de las empresas, utilizando los preceptos de la Teoría Institucional para explicar dicho comportamiento.

Hipótesis

Hipótesis relacionada con las presiones coercitivas

Autores como Oliver (1991, 1997) ya expresaban la capacidad de influencia de las presiones coercitivas en la toma de decisiones de la empresa. Trabajos más recientes, como los de Frankengerger (2006), Johnson y Greenwood (2007), Esty y Winston (2006), Murugesan (2007) y Reid y Toffel (2009) llegan a esta misma conclusión, aunque en otros campos organizacionales.

Más concretamente, la relación entre las presiones coercitivas y el comportamiento medioambiental de la empresa ha sido ampliamente estudiado. Cabe resaltar el trabajo de Henriques y Sadosky (1995), en el que llegan a la conclusión de que los Gobiernos y Administraciones con capacidad legislativa influyen de manera directa

en las empresas provocando cambios en los procesos y productos para evitar sanciones medioambientales. Dasgupta (2000) afirma que una mayor presión coercitiva, en términos de una regulación más rigurosa, influye en la búsqueda de métodos y prácticas por parte de las empresas para reducir la contaminación. En esta misma línea, Buysse y Verbeke (2003) destacan la capacidad de influencia del agente regulador en las empresas a la hora de adoptar comportamientos medioambientales para prevenir posibles sanciones. En esta misma línea se orientan las conclusiones de Camisón (2010), al establecer que las expectativas de futuras legislaciones en materia medioambiental anticipan el desarrollo de prácticas respetuosas con el medio ambiente en las empresas.

Basándonos en esta argumentación, formulamos la siguiente hipótesis:

H1a. *La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable influye de manera positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles.*

Hipótesis relacionada con las presiones normativas

La construcción de sistemas de creencias, valores y normas que actúan como presiones del entorno para que las empresas adopten estructuras, procesos o prácticas surge como consecuencia de la profesionalización (Fernández y Valle, 1998). Así pues, siguiendo a Nervés y Aragón (2009), son las asociaciones profesionales, entidades de consultoría e instituciones educativas de orden superior quienes favorecen el desarrollo de determinadas prácticas en la empresa. Hefu, Weiling, Kwok, Jibao y Huaping (2010) resaltan también la mayor influencia de las presiones normativas en la adopción de prácticas empresariales, debido principalmente a que el predominio de ciertas prácticas convierten a estas en presiones de tipo normativo (John, Cannon y Poudier, 2001), incluso con el objetivo de conseguir mayor legitimidad dentro del campo organizacional de que se trate (Zsdisin, Melnyk y Ragatz, 2005). En esta misma línea también concluye el estudio de Pasamar y Valle (2011), en el que las presiones normativas son las de mayor influencia en la empresa.

En el ámbito medioambiental, Jennings y Zandberguen (1995) defienden y demuestran que las presiones miméticas y normativas tienen un mayor impacto en la difusión de conceptos y prácticas relacionadas con la sostenibilidad. Hoffman (1999) defiende que la forma que tenga la sociedad de entender el problema medioambiental es percibida como incuestionable por las empresas. Asimismo, el trabajo de Henriques y Sadosky (1995) establece una relación positiva entre el desarrollo de prácticas ambientales y las presiones normativas, destacando particularmente la presión que ejerce la comunidad local. Esta conclusión sobre la importancia de las presiones normativas en el desarrollo de prácticas medioambientales es compartida por Florida y Davison (2001). Para Raines (2002), la existencia de normas medioambientales ampliamente aceptadas es el principal componente de la presión normativa que conduce al desarrollo de este tipo de prácticas. Para King y Lenox (2001) las presiones normativas son determinantes en el comportamiento ambiental de las organizaciones, y se refieren en concreto a la importancia de pertenecer a asociaciones profesionales que difunden este tipo de normas. Estudios más recientes, como el de Xianbing, Beibei, Tomohiro, Qinqin, Jun y Tetsuro (2010), siguen estos mismos planteamientos, resaltando las presiones normativas como el principal factor que condiciona el comportamiento medioambiental de las empresas.

Basándonos en estos planteamientos, formulamos la siguiente hipótesis de investigación:

H1b. *La aceptación de valores y normas que provienen de las presiones normativas influye positivamente en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles.*

Hipótesis relacionada con las presiones miméticas

Las presiones miméticas provienen principalmente de aquellas políticas de empresas que son percibidas como exitosas dentro del campo organizacional (DiMaggio y Powell, 1983). Por lo tanto, estas presiones requieren un conocimiento de la competencia y del entorno empresarial, buscando, sobre todo, reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales (John et al., 2001). Estos planteamientos están en línea con los de Lu (2002) y Zsdisin et al. (2005), quienes destacan la importancia de este tipo de presiones sobre las demás, indicando que son la principal causa de isomorfismo. Para Heugens y Lander (2009) la adopción de prácticas a través del mimetismo no busca aumentar la eficiencia, sino disminuir el riesgo percibido por el desarrollo de una idea innovadora. Estos trabajos descansan en los planteamientos de Ottesen y Gronhaug (2002), quienes afirman que el mimetismo tiene como objetivo último la obtención de legitimidad social por parte de la empresa.

Con relación al entorno de carácter medioambiental, para autores como Ramus y Steger (2000) este tipo de presiones es una de las principales causas de adopción de estrategias medioambientales por parte de la empresa.

En suma, la hipótesis correspondiente queda formulada del siguiente modo:

H1c. *La imitación de prácticas medioambientales de organizaciones percibidas como exitosas tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles.*

Estas hipótesis, en su conjunto, se justifican en la medida en que las presiones institucionales promueven diferentes tipos de motivaciones para la adopción de modelos de comportamiento. Así, Kostova y Roth (2002) afirman que los componentes reguladores, normativos y cognitivos desencadenantes de las presiones coercitivas, normativas y miméticas, respectivamente, envuelven a las organizaciones en su contexto institucional, promoviendo el desarrollo de políticas de cambio. En este sentido, las organizaciones pueden adoptar prácticas voluntariamente, en respuesta a presiones para adaptarse a los estándares aceptados, o incluso involuntariamente, en respuesta a la coerción de fuerzas institucionales poderosas (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987; Tolbert y Zucker, 1996; Barringer y Milkovich, 1998).

El contraste de estas hipótesis nos permitirá poner de relieve cuál de los 3 mecanismos institucionales ejerce una mayor presión sobre el comportamiento ambiental de los campos de golf andaluces.

Hipótesis relacionada con la legitimidad social

Para Bansal y Clelland (2004), la búsqueda de la legitimidad en el contexto institucional es el principal argumento a la hora de explicar el comportamiento de organizaciones hacia la sostenibilidad, entendiendo la legitimidad tal como lo hace Suchman (1995), es decir, «como una percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, convenientes, apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones».

Alcantara, Mitsuhashi y Hoshino (2006) y Tornikoski y Newbert (2007) demostraron la existencia de una relación directa y positiva entre las acciones estratégicas dirigidas a ganar legitimidad y el éxito organizativo. En esta línea de señalar la legitimidad como un factor crítico de éxito (Hunt y Aldrich, 1996), Díez, Blanco y Prado (2010) afirman que la supervivencia de una organización indica legitimidad. Otros autores institucionalistas que han tratado la legitimidad son Brint y Karabel (1991), DiMaggio y Powell (1991), Galaskiewicz (1991) y Elsbach (1994). No obstante, este ha sido un término que se ha desarrollado de manera teórica más que empírica, dada la dificultad de su medición (Bozeman, 1993; Suchman, 1995 y Low y Johnston, 2008). En esta línea de trabajos empíricos

que pretenden medir la legitimidad cabe destacar el realizado por Deephouse (1996), quien plantea que es posible medir la legitimidad examinando las evaluaciones o nivel de aceptación de 2 actores sociales: el gobierno y el público en general.

En nuestra investigación contemplamos los actores sociales propuestos por Deephouse (1996): de un lado, dentro de la sensibilización de los *stakeholders* que proponemos en nuestro modelo incluimos las agencias reguladoras (Estado); y de otro lado, dentro del concepto de público en general incluimos a los clientes, proveedores, accionistas, empleados, ética directiva, asociacionismo ecológico, ciudadanos y medios de comunicación.

Todo ello nos permite formular la siguiente hipótesis:

H2a. *La puesta en marcha de prácticas medioambientales persigue la obtención de una legitimidad social que les facilite la supervivencia organizacional.*

Hipótesis sobre el desempeño

Una de las principales barreras para que las empresas adopten prácticas medioambientales va referida a la incertidumbre que estas pueden tener sobre el resultado y el rendimiento de la empresa (Hillary, 2003). El que una empresa sea medioambientalmente responsable implica aceptar unas normas que se han difundido e institucionalizado en el entorno empresarial. Estas normas podrán tener un carácter coercitivo (impuestas por imperativo legal) o bien ser fruto de las respuestas voluntarias que la empresa pone en marcha ante las presiones de los *stakeholders* (Henriques y Sadowsky, 1995). De una forma u otra, la aceptación de estas normas por parte de las empresas va a condicionar o limitar la forma económicamente más adecuada de realizar una actividad, por cuanto estas prácticas podrían tener una influencia en el resultado de la empresa (Walley y Whitehead, 1994).

La integración de la estrategia medioambiental en la estrategia global de la empresa conlleva una serie de ventajas, puestas de manifiesto en los trabajos de autores como Beaumont, Peterson y Whitaker (1993); Guimaraes y Liska (1995); Porter y Van der Linde (1995) y Shrivastava (1995). Entre ellas cabe destacar: mejora de la eficiencia, aumento de la calidad del producto, aumento de la cuota de mercado, disminución de los costes, acceso a nuevos productos, motivación y satisfacción del personal, mejora de las relaciones con la comunidad y aumento de las ayudas financieras. Todas estas ventajas tendrían una repercusión directa en el resultado económico y en el desempeño organizativo.

No obstante, junto a autores que defienden una relación positiva entre prácticas medioambientales y resultado empresarial —Williams, Medhurst y Drew (1993); Worrell, Gilley, Davidson III y El-Jelly (1995); Cordeiro y Sarkis (1997); Claver y Molina (2000); Brío y Junquera (2001); Peris y Marquina (2002); Aragón y Sharma (2003); Al-Tuwaijri, Christensen y Hughes (2004); Ann, Zailani y Whaid (2006); Garcés, Rivera y Murillo (2006); Rennings, Ziegler, Ankele y Hoffmann, 2006; García y Armas (2007); Montabon, Sroufe y Narasimham (2007); Piñero, Quintás y Caballero (2009)—, existen otros que han detectado una relación negativa entre prácticas medioambientales y resultado: Cormier, Magnan y Morard (1993); Hart y Ahuja (1996); Russo y Fouts (1997); Klassen y McLaughlin (1996); Judge y Douglas (1998); Gilley, Worrell y El-Jelly (2000); Wagner, Van Phu, Azomahov y Whermeyer (2002); Elsayed y Paton (2004); Suprpto (2004); González y González (2005); Link y Naveh (2006); Roque y Cortez (2006); Aragón y Rubio (2007).

Ante esta situación, enunciamos la siguiente hipótesis, que será sometida a contraste para verificar el sentido de la misma:

H3a. *Existe una relación directa positiva entre el desarrollo de prácticas medioambientalmente sostenibles y el desempeño organizacional.*

Podemos afirmar, en suma, que la Teoría Institucional ofrece un potente marco teórico para estudiar la difusión de prácticas

Tabla 2

Especificaciones del modelo de investigación

Campo de investigación	Campos de golf ubicados en la comunidad autónoma de Andalucía
Localización geográfica	Andalucía
Metodología	Cuestionario estructurado
Universo	96 campos de golf andaluces
Tamaño de la muestra	Muestra = universo, 96 campos de golf
Respuestas válidas	31
Respuestas rechazadas	2
Software para tratamiento de datos	SPSS 15.0, Visual PLS, Microsoft Office Excel 2003 y SAS
Periodo de recolección de datos	Pretest septiembre 2008. Primer envío diciembre 2008. Primer reenvío enero 2009. Segundo reenvío febrero 2009. Tratamiento de datos febrero y marzo 2009

Fuente: elaboración propia.

organizativas, tal como se plasma en los trabajos de Tolbert y Zucker (1983), Galaskiewicz y Wasseman (1989) y Fligstein (1991). Cuando la empresa tiene que tomar una decisión considera las presiones que provienen de su entorno institucional y adopta una decisión final acorde con el sentido de esas influencias a la búsqueda de legitimidad social, aun cuando no sea la decisión óptima. Así, Díez et al. (2010) defienden que un aumento de legitimidad provoca una mayor aceptación social con respecto al resto de organizaciones del sector de actividad, y esto a su vez facilita la obtención de recursos, ya sean en forma de capital, de personas, de equipos de gestión y, por supuesto, de clientes (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987; Aldrich y Fiol, 1994; Scott, 1995). El trabajo recientemente publicado de Tsai-Ju y Chwo-Ming (2012) establece una relación positiva entre los distintos tipos de legitimidad y el resultado financiero. Reimann, Ehrigott, Kaufmann, Craig y Carter (2011), por su parte, se centran más en la relación entre legitimidad local y desempeño de los empleados. Jun, Qiuzhen y Qingguo (2011) también establecen una relación directa entre legitimidad interna y desempeño organizacional.

Es por todo ello que enunciamos la siguiente hipótesis:

H3b. *Existe una relación directa positiva entre la legitimidad social y el desempeño empresarial.*

Modelo de investigación y muestra

A partir de la revisión de la literatura sobre la Teoría Institucional hemos propuesto un modelo estructural que relaciona las presiones institucionales de carácter medioambiental con el desarrollo de prácticas ambientales, la obtención de legitimidad social y el desempeño organizacional. Las hipótesis que hemos planteado relacionan los constructos de nuestro modelo de investigación, como muestra la figura 1.

El modelo que hemos sometido a contraste contiene 6 constructos (o variables latentes) y 44 indicadores (o variables observables), con relaciones de tipo reflectivo, sin que se vea alterado a priori por restricciones muestrales, dado que el número de observaciones cumple con la heurística propuesta por Chin (1998), que considera que hay que tener una muestra 10 veces superior al número de sendas que llega al constructo endógeno final.

Para la medición de las distintas variables se utilizó un cuestionario estructurado que fue sometido a un pretest en 4 campos de golf (no se incluyeron en la muestra final) y administrado entre diciembre de 2008 y febrero de 2009, con 3 reenvíos y apoyo telefónico, como se muestra en la tabla 2.

A continuación (tabla 3) mostramos las diferentes variables latentes del modelo y los indicadores que las conforman.

Para medir los distintos constructos se han adaptado escalas que han sido ampliamente validadas en estudios anteriores.

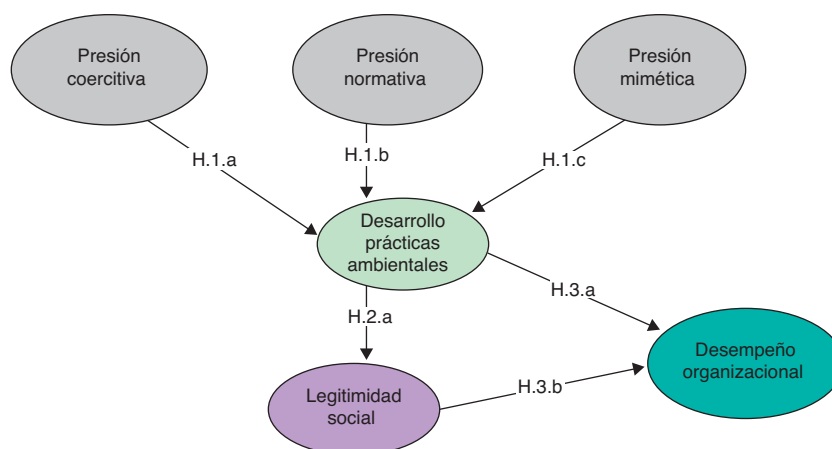


Figura 1. Modelo de investigación propuesto. Fuente: elaboración propia.

En esta línea, para la medición de las presiones institucionales (coercitivas, normativas y miméticas) se han usado las escalas propuestas por Kostova y Roth (2002) y Llanas (2005), adaptándolas a nuestro objeto de estudio. En el caso del desarrollo de prácticas medioambientales por los campos de golf se ha utilizado la escala propuesta por Romero (2005), quien propone un sistema de indicadores medioambientales propio para los campos de golf. Para la medición de la legitimidad social se aplicaron las escalas utiliza-

das para este fin por Deephouse (1996), Fernández (2001) y Llanas (2005), adaptándolas a nuestro objeto de estudio. Por último, para la medición del constructo desempeño empresarial hemos usado la escala propuesta por Powell y Dent-Micallef (1997), adaptándola para los campos de golf.

Todas son escalas tipo Likert de 1 a 5.

Análisis de los datos mediante *partial least square*

Hemos utilizado el software Visual-PLS para la estimación de los coeficientes *path*, la fiabilidad compuesta, la varianza extraída media, R^2 y Stone-Geisser, utilizando para ello la técnica Bootstrap. La técnica PLS ha sido ampliamente utilizada entre los investigadores de administración de empresas por las ventajas que presenta frente a las técnicas basadas en la covarianza, en lo que se refiere a las exigencias en cuanto a tipo y distribución de las variables y, sobre todo, al tamaño de la muestra.

Esta técnica se basa en una combinación iterativa entre el análisis de componentes principales y el análisis de la regresión con el objetivo principal de explicar la varianza de los constructos en el modelo (Chin, 1998). Así, se estiman simultáneamente los coeficientes *path* y la carga de los ítems en el contexto del modelo propuesto, evitando de este modo sesgos e inconsistencia en la estimación de los parámetros, al tiempo que nos permite comprobar las iteraciones (Chin, Marcolin y Newsted, 2003).

Para evaluar la bondad global de ajuste Tenenhaus, Vinzi, Chatelin y Lauro (2005) proponen emplear la media geométrica de la comunalidad media y R^2 medio.

Análisis de los modelos de medida

En esta etapa vamos a analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas, para lo cual estudiaremos la validez y la fiabilidad. En un modelo PLS se analiza la fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna y la validez convergente y discriminante (Chin, 1998).

La fiabilidad individual de los ítems para constructos con indicadores reflectivos es valorada por el modelo PLS examinando las cargas, o correlaciones simples, de los indicadores con el constructo que pretenden medir. El valor de las cargas estandarizadas debe ser igual o superior a 0,505, siguiendo a Falk y Miller (1992). En las escalas empleadas la mayor parte de los indicadores presentan cargas superiores a ese umbral. No obstante, tras sucesivas reespecificaciones del modelo, nos quedamos con 27 de los 44 ítems que componían inicialmente las escalas.

La fiabilidad de un constructo nos permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, esto

Tabla 3
Variables latentes del modelo e indicadores

Constructos	Indicadores
Presión coercitiva (Prescor)	Conocimiento leyes (Conoley). Cumplimiento leyes (Cumpley). Organismos reguladores (Orgregul). Existencia acuerdos (Exacuerd)
Presión normativa (Presnor)	Obligación moral (Obligmor). Congruencia con valores del entorno (Congrval). Normas sociales (Normsoci)
Presión mimética (Presmim)	Conocimiento de experiencias (Conoexp). Modelos a seguir (Modelseg). Imitación prácticas (Imiprac). Conocimiento experiencias exitosas (Conoexit)
Prácticas de gestión medioambiental (Pracamb)	Número de propuestas medioambientales (Numprop). Propuestas llevadas a la práctica (Propract). Propuesta alcanza objetivos (Probjct). Coste acciones medioambientales (Costemed). Número expedientes medioambientales (Expedmed). Empleados en actividades formativas medioambientales (Emplefor). Horas actividades formativas medioambientales (Horafor). Proveedores con certificación ambiental (Provcert). Compras a proveedores con certificación ambiental (Compcert). Gasto difusión logros medioambientales (Diflogro). Gasto campaña concienciación (Campconci)
Legitimidad (Legitim)	Reconocimiento social (Recosoci). Valores organizacionales (Valorg). Legitimidad Administración Pública (Admolegi). Legitimidad empleados (Emplegi). Legitimidad ciudadanos (Ciulegi). Legitimidad medios comunicación (Maslegi). Legitimidad clientes (Clielegi). Legitimidad proveedores (Provlegi). Legitimidad asociaciones ecológicas (Asoclegi). Legitimidad asociaciones profesionales (Proflegi). Legitimidad sector empresarial (Sectlegi). Relaciones con grupos de presión (Relagrup)
Desempeño empresarial (Desemp)	Resultado económico 2007 (Rtdoeco). Rentabilidad 2007 (Rentbil). N.º Green Fees 2007 (Numgren). Cuota mercado 2007 (Cuotame). Condiciones económicas 2003-2007 (Condec03). Resultado económico 2003-2007 (Rtdoec03). Rentabilidad 2003-2007 (Rentb03). N.º Green Fees 2003-2007 (Num03). Cuota mercado 2003-2007 (Cuota03)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4

Evaluación de los modelos de medida

Constructos	Cargas ítems	Fiab. comp.	AVE
Presnorm	Obligmor, 0,611600; Congrval, 0,865600; Normsoci, 0,785200	0,802031	0,579547
Prescor	Conoley, 0,658700; Orgregul, 0,801300	0,697582	0,537966
Presmim	Imipac, 0,723500; Conoexit, 0,814400	0,744143	0,593380
Pracamb	Numgrup, 0,777300; Porpact, 0,826600; Costemed, 0,678800; Emplefor, 0,834400; Horafor, 0,757200; Provecert, 0,775300; Compcert, 0,778700; Diflogro, 0,620000	0,915181	0,576204
Legitimi	Recosoci, 0,836900; Valorg, 0,843300; Clielegi, 0,740200; Asoclegi, 0,621100; Realgurp, 0,838800	0,885277	0,609760
Desemp	Rtdeco, 0,709700; Rentabil, 0,674300; Numeren, 0,820400; Cuotamer, 0,683500; Rentb03, 0,703600; Num03, 0,669600; Cuota03, 0,596900	0,867587	0,505700

Fuente: elaboración propia.

es, se evalúa con qué rigurosidad las variables manifiestas están midiendo la misma variable latente. Para medir este parámetro nos tendremos que fijar en la fiabilidad compuesta, por las ventajas que presenta sobre el alfa de Cronbach. Seguimos para ello a [Nunnally \(1978\)](#), quien sugiere 0,7 como un nivel suficiente para la fiabilidad en etapas tempranas de la investigación. En la [tabla 4](#) se indican los valores obtenidos de la fiabilidad compuesta para los constructos reflectivos que componen el modelo propuesto de investigación.

La validez convergente es analizada a través de la varianza extraída media (AVE), para la cual [Fornell y Larcker \(1981\)](#) nos recomiendan valores superiores a 0,5, garantizando de esta forma que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. En la [tabla 4](#) se exponen los valores de la varianza extraída media obtenidos en el modelo de investigación propuesto.

Para evaluar la validez discriminante de un constructo comprobamos si la AVE del mismo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre ese constructo y los demás que conforman el modelo de investigación ([Fornell y Larcker, 1981](#)), indicándonos que un constructo es diferente a otro. Realizados estos cálculos, todos ellos cumplieron con dicha condición, por lo que podemos afirmar que poseen la propiedad de validez discriminante.

Análisis del modelo estructural

La [figura 2](#) expresa los resultados de la estimación del modelo estructural. Junto a las flechas que muestran el orden causal se muestran los coeficientes *path* estandarizados y el valor de las T-Students correspondientes, para lo que se empleó la técnica de reemuestreo *Bootstrap*, que nos permitió verificar la significatividad de las relaciones representadas por las hipótesis. El correspondiente contraste de hipótesis queda reflejado en la [tabla 5](#).

De conformidad con los planteamientos defendidos por [Barclay, Higgins y Thompson \(1995\)](#), [Tenenhaus et al. \(2005\)](#) y [Henseler, Ringle y Sinkovics \(2009\)](#), hemos reforzado este análisis con el *cross-validated redundancy index* (Q^2) o test de Stone-Geisser ([Stone, 1974](#); [Geisser, 1975](#)). De esta forma complementamos la evaluación del nivel de significación de las relaciones entre los constructos y la evaluación de las R^2 .

Q^2 es un tipo de R^2 *cross-validated* entre las variables manifiestas de una variable latente endógena y todas las variables manifiestas asociadas con las variables latentes que explican las variables latentes endógenas, usando para ello el modelo estructural estimado ([Tenenhaus et al., 2005](#)). El test de Stone-Geisser nos ofrece una medida de bondad con la que los valores observados son reconstruidos por el modelo y sus parámetros ([Chin, 1998](#)) y acepta de manera general que un modelo tiene relevancia predictiva cuando Q^2 es mayor que cero ([Pinto, Fernández, Martínez y Kauffman, 2006](#); [Henseler et al., 2009](#)). Q^2 puede ser medido utilizando procedimientos del tipo *blindfolding* ([Tenenhaus et al., 2005](#)) y es solo aplicable a variables latentes que tienen una puesta en práctica a

través de un modelo de medida reflectivo ([Henseler et al., 2009](#)), como ocurre en este trabajo.

En el mismo los valores de Q^2 son ligeramente superiores a cero (Pracamb, 0,005; Legitimi, 0,002; Desemp, 0,003), lo que nos indica que el modelo tiene capacidad o relevancia predictiva, aunque débil. En todo caso, coincidimos con lo expuesto por [Barclay et al. \(1995\)](#) en el sentido de que el objetivo del análisis PLS es la explicación de la varianza en un sentido de regresión, de forma que el parámetro R^2 y el nivel de los coeficientes *path* son medidas suficientes e indicativas de cómo es el desempeño del modelo, obteniéndose en nuestro caso niveles aceptables en ambas, concluyendo, pues, que el modelo tiene capacidad predictiva.

Por último, vamos a evaluar la bondad de ajuste del modelo. Debido principalmente a que la técnica PLS carece de un índice que pueda proporcionar una validación del modelo, autores como [Tenenhaus et al. \(2005\)](#) proponen un criterio global de evaluación de la calidad global del mismo. En concreto aplicamos el indicador *Goodness-of-Fit* (GOF), el cual valora tanto la calidad del modelo de medida de las variables latentes con indicadores reflectivos, utilizando para ello la media de las AVE, como la calidad del modelo estructural, utilizando la media de las R^2 . En nuestro caso el valor de GOF es de 0,42, superior al límite propuesto para este indicador por [Chin \(1998\)](#), que es de 0,36, con lo que podemos afirmar que nuestro modelo posee una suficiente calidad predictiva.

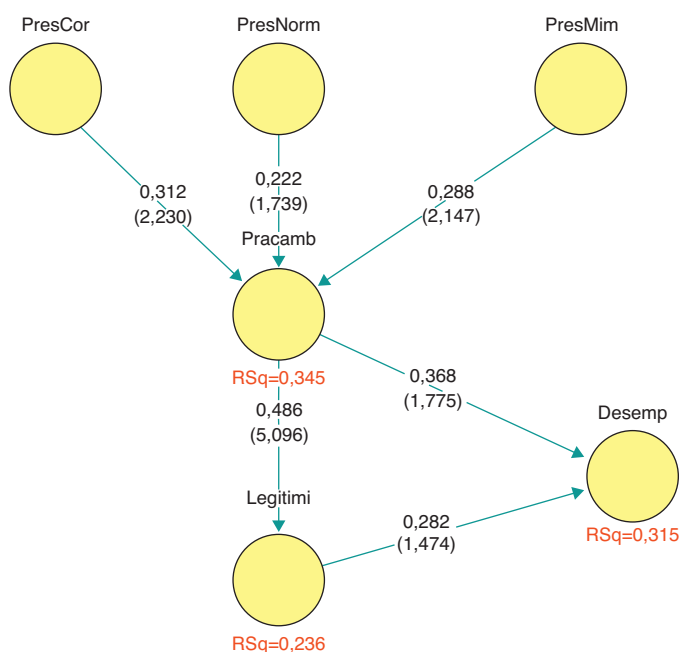
**Figura 2.** Resultado del modelo estructural. Fuente: elaboración propia.

Tabla 5
Contraste de hipótesis del modelo

Hipótesis	Relación constructos	Coefficientes β	T-Students (<i>bootstrap</i>)	Nivel de significación y contraste
H1a	PresCoer->Pracamb	0,312	2,230**	Aceptada
H1b	PresNorm»Pracamb	0,222	1,739	Rechazada
H1c	PresMim»Pracamb	0,228	2,147**	Aceptada
H2a	Pracamb»Legitimi	0,486	5,096***	Aceptada
H3a	Pracamb »Desemp	0,368	1,775	Rechazada
H3b	Legitimi » Desemp	0,282	1,474	Rechazada

Niveles de significación: **p < 0,05; ***p < 0,001 (basados en $t_{(499)}$ de 2 colas).

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Si tomamos como referencia los niveles de aceptación comúnmente defendidos por la literatura científica para este tipo de técnica, podemos afirmar que las hipótesis H1a, H1c y H2a serían aceptadas y sus contrastes serían positivos. De igual manera, las hipótesis H1b, H3a y H3b serían rechazadas al no superar su T-Student el nivel mínimo exigido de 1,96, o bien tendríamos que rebajar el nivel de exigencia en la significación.

Por tanto, podemos afirmar que, en este tipo de organizaciones, las presiones coercitivas son las que ejercen una mayor influencia en el desarrollo de prácticas medioambientales. Más en concreto, según se desprende de las cargas de los indicadores de este constructo, esto es debido a la existencia de numerosos organismos con capacidad legislativa en materia medioambiental. En este punto hay que recordar que el estudio se ha centrado en Andalucía, comunidad que ha elaborado y aprobado recientemente un decreto específico y detallado para este tipo de instalaciones.

En esta línea, la propia caracterización de los campos de golf andaluces hace que se vean sujetos a una amplia legislación. Según nuestros propios datos, esto es debido, principalmente, a que el 85% de los campos de golf andaluces forman parte de una oferta de ocio complementaria, con hoteles, urbanizaciones, clubes deportivos, etc., lo que implica una amplia normativa legal medioambiental con capacidad de influencia en estos complejos turísticos.

En segundo lugar se sitúan las presiones miméticas, destacando el conocimiento que los campos de golf andaluces tienen de experiencias exitosas en materia medioambiental llevadas a cabo por otros campos.

En último lugar de influencia en el desarrollo de este tipo de prácticas aparecen las presiones normativas. Esta carencia viene motivada, a nuestro juicio, porque ciertos patrones normativos no han sido todavía suficientemente difundidos en el sector, como consecuencia de un bajo grado de asociaciónismo en el mismo. Es por ello que aconsejamos a los poderes públicos y a las propias empresas políticas que estimulen la gestión del conocimiento en este dominio organizacional, ya que la falta de sedimentación de este tipo de normas medioambientales promovidas por asociaciones internacionales puede provocar una desventaja competitiva en este producto turístico con respecto a otros destinos.

Asimismo, queda patente, como defiende el institucionalismo, que la legitimidad social es el resultado inmediatamente buscado por este tipo de organizaciones en lo que afecta al desarrollo de sus sistemas de gestión medioambiental, mostrando su escepticismo en cuanto al impacto de los mismos en el desempeño organizacional. Para los campos de golf andaluces, la mejor herramienta para ser aceptados socialmente es el cumplimiento de la norma. Al existir una Administración que legisla extensamente al respecto, la proactividad medioambiental de estas organizaciones se ve reducida a la mínima expresión. Cumplir las leyes les otorga legitimidad, aunque no les permita mejorar su desempeño.

El presente trabajo acude al llamamiento realizado por autores como DiMaggio y Powell (1983), Scott (1995) y Tolbert y Zucker (1996) sobre la necesidad de estudios empíricos que ayuden a

consolidar la Teoría Institucional. En esta línea, Tolbert y Zucker (1996) afirman que existe escaso consenso a la hora de establecer las metodologías de investigación y técnicas bajo el enfoque institucionalista. Con este trabajo hemos dotado al cuerpo teórico del institucionalismo de una metodología estadística válida para testar sus principios. Son casi inexistentes los estudios que hasta ahora han utilizado la metodología PLS para este fin, sobre todo en organizaciones que no están vinculadas al sector público y están sometidas a presiones del mercado y de la competencia.

Consideramos, por tanto, que la técnica PLS tiene validez y contribuye a explicar los modos de gestión, las prácticas, las estrategias y los análisis del contexto institucional. Esta ha sido la preocupación principal de los trabajos institucionalistas en la última década (Fernández, 2001).

Entendemos que este trabajo demuestra que las presiones institucionales del entorno deben ser tomadas en cuenta a la hora de comprender el comportamiento medioambiental de todo tipo de organizaciones, en particular de los campos de golf, así como el creciente interés por el desarrollo de prácticas medioambientalmente sostenibles que les reporten legitimidad social.

Dentro del denominado institucionalismo verde, nuestras conclusiones están en línea con Bansal y Clelland (2004) cuando afirman que la legitimidad es la principal motivación para que las organizaciones desarrollen prácticas de gestión ambiental, ya que una pérdida de legitimidad por sanciones medioambientales provoca un aumento en el riesgo asociado a la empresa. Reforzamos, por tanto, con este trabajo los planteamientos de Mintzberg y Westley (2000) al defender la legitimidad como un elemento fundamental en las organizaciones consideradas como no gubernamentales.

No obstante, el presente trabajo no está exento de limitaciones. El tamaño de la muestra, tanto por el ámbito geográfico como por el sectorial, así como la posibilidad de introducción de aspectos subjetivos en las respuestas por parte de las personas entrevistadas (gerentes o *greenkeepers*), limita las posibles generalizaciones que se pudieran obtener de las conclusiones. Así, la aplicación de otras técnicas más confirmatorias estaría justificada y sería aconsejable.

Esta última limitación la entendemos más como una línea de investigación futura, complementada con la ampliación de la muestra: la realización de análisis multigrupo y complementar el marco de referencia con otros cuerpos teóricos.

Bibliografía

- Alcantara, L., Mitsuhashi, H., y Hoshino, Y. (2006). Legitimacy in international joint ventures: It is still needed. *Journal of International Management*, 12(4), 389–407.
- Aldrich, H., y Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670.
- Al-Tuwaijri, S., Christensen, T., y Hughes, K. (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: A simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 447–471.
- Ann, G., Zailani, S., y Whaid, 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), 73–93.
- Aragón, J., y Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 28(1), 71–88.

- Aragón, J., y Rubio, E. (2007). Proactive corporate environmental strategies: Myths and misunderstandings. *Long Range Planning*, 40, 357–381.
- Ayuso, S. (2003). Turismo sostenible: ¿reto o ilusión? Disponible en: www.ecotropia.com [consultado 12 Oct 2009].
- Barclay, D., Higgins, C., y 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), 285–309.
- Bansal, P., y Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736.
- Barringer, M., y Milkovich, G. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefits plans. A case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23(2), 305–324.
- Beaumont, J., Peterson, L., y Whitaker, B. (1993). *Managing the environment*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Berger, P., y Luckman, T. (1967). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrotu Editores.
- Boons, F., y Strannegard, L. (2000). Organizations coping with their natural environment. A laboratory for institutionalization. *International Studies of Management Organizations*, 30(3), 7–17.
- Brint, S., y Karabel, J. (1991). *Institutional origins and transformation: the case of the American community colleges*. The new institutionalism in the organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press.
- Bosch, R., Serra, J., y Vallespino, F. (1998). *Turismo y medio ambiente*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Bozeman, B. (1993). Understanding the roots of publicness. In B. Sutton (Ed.), *The legitimate corporation* (pp. 63–81). Cambridge, MA: Blackwell.
- Burt, R. (1987). Social contagion and innovation: cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, 92(6), 1287–1335.
- Buyse, K., y Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453–470.
- Brío, J., y Junquera, B. (2001). *Medio ambiente y empresa: de la confrontación a la oportunidad*. Madrid: Civitas.
- 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, 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*, 3(32), 946–967.
- Chin W. (1998). The partial least square approach to structural equation modelling. En: Marcoulides, G. A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295–336.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., y Newsted, P. N. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217.
- Claver, E., y Molina, J. (2000). Medio ambiente, estrategia empresarial y competitividad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 119–138.
- Confederación de Empresarios de Andalucía (1999). Informe de turismo de golf. Sevilla: CEA.
- Cordeiro, J., y Sarkis, J. (1997). Environmental proactivism and firm performance: Evidence from security analyst earning forecast. *Business Strategy and the Environment*, 6(2), 104–114.
- Cormier, D., Magnan, M., y Morard, B. (1993). The impact of corporate pollution on market valuation: Some empirical evidence. *Ecological Economics*, 8(2), 135–155.
- Dasgupta, P. (2000). Economic progress and the idea of social capital. In P. Dasgupta, y I. Serageldin (Eds.), *Social capital: a multifaceted perspective*. Washington, DC: The World Bank.
- Deephouse, D. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- Díez, F., Blanco, A., y Prado, P. (2010). Medición de la legitimidad organizativa el caso de las sociedades de garantía recíproca. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 43, 115–144.
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Elsbach, K. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The constructions and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39, 57–88.
- Elsayed, K., y Paton, D. (2004). The impact of environmental performance on firm performance: Static and dynamic panel data evidence. *Structural Change and Economic Dynamics*, 16(3), 395–412.
- Esty, D., y Winston, A. (2006). *Green to gold: how smart companies use environmental strategy to innovate. Create value and build competitive advantage*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Falk, R., y Miller, N. (1992). *A primer soft modelling*. Akron: The University of Akron Press.
- Fernández ML. 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; 2001.
- Fernández, M., y Valle, R. (1998). El enfoque neoinstitucional como marco teórico explicativo en la gestión de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 93–112.
- Fligstein, N. (1991). The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms 1919–1979. In W. W. Powell, y P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 311–336). Chicago: University of Chicago Press.
- Florida, R., y Davison, D. (2001). Gaining from green management: Environmental management systems inside and outside the factory. *California Management Review*, 43(3), 64–84.
- Fornell, C., y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistic. *Journal of Marketing Research*, 28, 39–50.
- Frankenberger, S. (2006). *Management of regulatory influences on corporate strategy and structure*. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Galaskiewicz, J., y Wasseman, N. (1989). Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 454–479.
- Galaskiewicz, J. (1991). Making corporate actor accountable: Institution building in Minneapolis-St. Paul. In W. Powell, y P. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Garcés, C., Rivera, P., y Murillo, J. (2006). Análisis de las potenciales ventajas competitivas del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas industriales de Aragón [Documento de trabajo]. Zaragoza: Fundación Economía Aragonesa.
- García, F., y Armas, M. (2007). Aproximación a la incidencia de la responsabilidad social-medioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 47–66.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70, 320–328.
- Gilley, K., Worrel, D., y El-Jelly, A. (2000). Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance. *Journal of Management*, 26, 1199–1216.
- Gómez-Lama, M., Priego, R., Recio, J. M., y Berbel, J. (1994). *Valoración ambiental de los campos de golf de Andalucía*. Córdoba: Universidad de Córdoba, Servicio de Publicaciones.
- González, J., y González, O. (2005). Environmental proactivity and business performance: An empirical analysis. *Omega*, 33, 1–15.
- Guimaraes, T., y Liska, K. (1995). Exploring the business benefits of environmental stewardship. *Business Strategy and the Environment*, 4(1), 9–22.
- Hall, C. (2000). *Tourism planning: policies, processes and relationships*. Harlow, UK: Prentice Hall.
- Hart, S., y 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, 30–37.
- Hefu, L., Weiling, K., Kwok, K., Jibao, G., y Huaping, G. (2010). The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management system. *Journal of Operations Management*, 28, 372–374.
- Hennings, C. (2007). Institution. En: Ritzer, G. (Ed.), *Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Disponible en: http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9781405124331_chink.g8978140512433115_ss1_50 [consultado 14 Nov 2009].
- Henriques, I., y Sadosky, P. (1995). *The determinants of firms that formulate environmental plans. Empirical studies on the interface between nature and organizations*. Greenwich: JAI Press., 67–98.
- Henseler, J., Ringle, C., y Sinkovics, R. (2009). The use of partial least square path modelling in international marketing. En: Rudolf, I., Sinkovics, R., y Pervez, N. (Eds.), *Advance in international marketing*, Vol. 20. Bingley: Emerald, p. 277–319.
- Heugens, P., y Lander, M. W. (2009). Structure! Agency! (and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal*, 52(1), 61–85.
- Hillary, R. (2003). Environmental management system and the smaller enterprise. *Journal of Cleaver Production*, 20, 1–19.
- Hoffman, A. (1999). Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.
- Hoffman, A., y Ventresca, M. (2002). *Organizations, policy and the natural environment: institutional and strategic perspectives*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hunt C.S., Aldrich H.E. (1996) Why even Rodney Dangerfield has a home page: Legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavours. Congreso Anual de la Academy of Management. Cincinnati, OH.
- Hunter, C., y Green, H. (1995). *Tourism and the environment. A sustainable relationship?* London: Routledge.
- Inskeep E. (1991). *Tourism planning. An integrated and sustainable approach*. Leiper: UNR.
- Jennings, P., y Zandberguen, P. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(4), 1015–1052.
- John, C. H. S., Cannon, A. R., y Poudel, R. W. (2001). Change drivers in the new millennium: implications for manufacturing strategy research. *Journal of Operations Management*, 19, 143–160.
- Johnson, G., y Greenwood, R. (2007). Institutional theory and strategy. In V. Ambrosini, y M. Jenkins (Eds.), *Strategic management: a multiple-perspective approach*. London: Palgrave.
- Judge, W., y Douglas, T. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35(2), 241–262.

- Jun, L., Qiuzhen, W., y Qingguo, M. (2011). The effects of project uncertainty and risk management on IS development project performance: A vendor perspective. *International Journal of Project Management*, 29, 923–933.
- Katznelson, I., y Weingast, B. (2005). *Intersections between historical and rational choice institutionalism*. New York: Russel Sage Foundation.
- King, A., y Lenox, M. (2001). Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program. *Academy of Management Journal*, 43(4), 698–716.
- Klassen, R., y McLaughlin, C. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 42, 1199–1214.
- Kostova, T., y Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45, 215–243.
- Llanas R. Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los Ayuntamientos españoles [Tesis doctoral]. Granada: Universidad de Granada; 2005.
- Llull, G. (2001). Pasos hacia una información contable medioambientalmente obligatoria. *Partida Doble*, 125, 70–72.
- Link, S., y Naveh, E. (2006). Standardization and discretion: Does the environmental standard ISO 14001 lead to performance benefits? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53, 508–519.
- Low, B., y Johnston, W. (2008). Securing and managing an organization's network legitimacy: The case of Motorola China Industrial Marketing Management. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 873–879.
- 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), 19–37.
- Melville, N. (2010). Information systems innovation for environmental sustainability. *MIS Quarterly*, 34(1), 1–21.
- Meyer, J. W., y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Mintzberg, H., y Westley, F. (2000). Sustaining the institutional environment. *Organization Studies*, 21, 71–94.
- Montabon, F., Sroufe, R., y Narasimham, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, 25, 998–1014.
- Murugesan, S. (2007). Going green with IT: your responsibility toward environmental sustainability. *Cutter Consortium Business-IT Strategies Executive Report*, 10(8), 1–24.
- Navarro, J., y Ruiz, M. (1997). Teoría Institucional y Teoría de la Organización. *Anales de Economía y Administración de Empresas*, 5, 135–152.
- Nervés, N., y Aragón, A. (2009). Condicionantes institucionales en la implantación de la formación en la empresa. *Tribuna Económica*, 85, 121–133.
- North, D. (1990). *Institutions institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: MacGraw-Hill.
- Oliver, C. (1991). Strategic response to the institutional process. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oliver, C. (1997). The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the Canadian construction industry. *Journal of Management Studies*, 34(1), 99–124.
- Ottesen, G., y Gronhaug, K. (2002). Managers' understanding of theoretical concepts: The case of market orientation. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1209–1226.
- Pardella, X., y Padín, C. (2004). La planificación turística sostenible: Un análisis aplicado al municipio de Caldas de Reis. *Revista Galega de Economía*, 3(1–2), 157–174.
- Pasamar, S., y Valle, R. (2011). Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 14(4), 258–268.
- Peris E, Marquina E. Sistemas de gestión ambiental ISO 14000 y EMAS en la ingeniería civil. I Congreso de Ingeniería Civil, Territorio y Medio Ambiente. Madrid, 2002.
- Pinto, J., Fernández, R., Martínez, L., y Kauffman, G. (2006). Análisis del énfasis en la innovación en la implantación 'Middle-up-down' management model: Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del País Vasco. Aspectos metodológicos y empíricos. *Estudios Gerenciales*, 10(22), 37–59.
- Piñero, P., Quintás, M., y 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), 79–106.
- Porter, M., y Van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73, 120–137.
- Powell, W., y Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375–405.
- Priestley, G., y Sabi, J. (1993). El medio ambiente y el golf en Cataluña: problemas y perspectivas. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 23, 45–74.
- Raines, S. (2002). Implementing ISO14001: An international survey assessing the benefits of certification. *Corporate Environmental Strategy*, 9, 418–426.
- Ramus, C., y Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605–626.
- Reid, E., y Toffel, M. (2009). Responding to public and private politics: corporate disclosure of climate change strategies. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1157–1178.
- Reimann, F., Ehr Gott, M., Kaufmann, L., Craig, R., y Carter, C. (2011). Local stakeholders and local legitimacy: MNEs' social strategies in emerging economies. *Journal International Management*. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2011.06.002> [consultado 28 Oct 2011]
- Rennings, K., Ziegler, A., Ankele, K., y Hoffmann, E. (2006). The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance. *Ecological Economics*, 57, 45–59.
- Romero, Q. (2005). Modelo para la evaluación del comportamiento medioambiental: Una aplicación a los campos de golf españoles [Tesis doctoral]. Universidad de Las Palmas de Gran Canarias.
- Roque, V., y Cortez, M. (2006). A divulgação de informação ambiental e a performance financeira das empresas cotadas em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*, 3(5–6), 119–143.
- Russo, M., y Fouts, P. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40, 534–559.
- Santizo, C. (2007). El neoinstitucionalismo y las interacciones sociales. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, 28, 53–61.
- Schmidt, V. A. (2006). Give peace a chance: Reconciling four (not three) 'New Institutionalisms', Department of International Relations, Boston University. Ponencia presentada en la Annual Meetings of the American Political Science Association. Disponible en: <http://www.asu.edu/clas/polisci/cqrm/APSA2006/Schmidt.Peace> [consultado 5 Ago 2009].
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. California: Sage Publications.
- Scott, W. R. (1987). Effectiveness of organizational effectiveness studies. In P. S. Goodman, y J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 63–96). Jossey-Bas: San Francisco.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. New York: Sage Publications.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936–960.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of Royal Statistical Society*, 2(36), 111–147.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 517–610.
- Suprpto B. Business strategy, environmental policy and organizational performance: A study of Indonesian chemical industry. En: Sharma S, Aragón JA, editors. *GRONEN: 2004 Workshop. Research on Advanced Environmental Management: Opportunities and Capabilities*. Granada; 2004.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, J., y Lauro, C. (2005). PLS path modelling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205.
- Teo, H. H., Wei, K. K., y Benbasat, I. (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective. *MIS Quarterly*, 27(1), 19–49.
- Tolbert, P. S., y Zucker, L. G. (1983). Institutional source of change in the formal structure organizations: The diffusion of civil service reform 1880–1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22–39.
- Tolbert, P. S., y Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 175–190). London: Sage Publications.
- Tornikoski, E. T., y Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 311–335.
- Torres, E. (2003). El turismo residencial y sus efectos en los destinos turísticos. *Estudios Turísticos*, 116, 115–120.
- Tsai-Ju, L., y Chwo-Ming, J. (2012). Knowledge transfer, regulatory support, legitimacy, and financial performance: The case of foreign firms investing in China. *Journal of World Business*, 47, 114–122.
- Wagner, M., Van Phu, N., Azomahov, T., y Whermeyer, W. (2002). The relationship between the environmental and economic performance of firms: An empirical analysis of the European paper industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 133–146.
- Walley, N., y Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *Harvard Deusto Business Review*, 72(3), 46–52.
- Williams, H., Medhurst, J., y Drew, K. (1993). Corporate strategies for a sustainable future. In K. Fischer, y J. Schot (Eds.), *Environmental strategies for industry: international perspectives on research needs and policy implications*. Washington: Island Press.
- Worrell, D., Gilley, M., Davidson, III, y El-Jely, A. (1995). *When green turns to red: stock market reaction to announced greening activities*. Vancouver: Academy of Management Meeting.
- Xianbing, L., Beibei, L., Tomohiro, S., Qinqin, Y., Jun, B., y Tetsuro, F. (2010). An empirical study on the driving mechanism of proactive corporate environmental management in China. *Journal of Environment Management*, 91, 1707–1717.
- Zsidosin, G. A., Melynk, S. A., y Ragatz, G. L. (2005). An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management. *International Journal of Production Research*, 43(16), 3401–3420.
- Zucker, G. (1987). Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.