

LEGITIMIDAD SOCIAL VERSUS DESEMPEÑO EN LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL MEDIOAMBIENTAL DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES

Francisco José, Riquel Ligeró; Alfonso, Vargas Sánchez

GEIDETUR, Universidad de Huelva

Facultad de CC. Empresariales, Plaza de la Merced, 11. 21002 - Huelva

E-mail: francisco.riquel@dem.uhu.es

RESUMEN

El presente trabajo pretende realizar un análisis de las motivaciones organizacionales a la hora de desarrollar políticas de responsabilidad medioambiental. En concreto, para comparar la obtención de legitimidad social con la mejora del desempeño organizativo, se ha procedido a testear dos modelos en un sector en el que en los últimos años se ha abierto un amplio debate acerca de su sostenibilidad ambiental. Nos estamos refiriendo al sector del turismo de golf en Andalucía, Comunidad en la que se ha producido un aumento considerable de este tipo de instalaciones. Para ello hemos utilizado la técnica estadística Partial Least Square (PLS).

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Medioambiental; Turismo de Golf; Desempeño; Legitimidad Social; Partial Least Square.

INTRODUCCIÓN

Son numerosos los trabajos que han intentado analizar las diferentes motivaciones que tienen las empresas u organizaciones para implantar políticas de responsabilidad social

medioambiental. De un lado podemos identificar aquellos que han ligado este tipo de prácticas a la mejora del desempeño organizativo, entre los que podemos encontrar a Porter y Van der Linde (1995a, 1995b); Aragón (1996); Russo y Fouts (1997); Sharma y Vreenderbug (1998), Claver y Molina (2000); Del Brio y Junquera (2001); Del Brio et. al. (2005); o Vargas y Riquel (2010). Por otro lado tenemos a quienes identifican en la búsqueda de legitimidad social una de las principales motivaciones a la hora del desarrollo de este tipo de prácticas. En este grupo nos encontramos a Jennings y Zanderbergen (1995); King (1995); Schuman (1995); Hoffman (1999); Basal y Kendall (2000); Bansal y Clelland (2004).

En este trabajo utilizaremos el marco teórico de la Teoría Institucional para analizar el objetivo principal que tienen los campos de golf para poner en práctica políticas de responsabilidad medioambiental. La selección de este tipo de organizaciones responde principalmente al amplio debate social que se ha desarrollado en los últimos años sobre el impacto medioambiental de este tipo de instalaciones. Sobre todo, después del fuerte incremento que en Andalucía han tenido los campos de golf debido principalmente al aumento de este tipo de turistas.

En la Comunidad Autónoma de Andalucía se ha desarrollado toda una industria turística en torno al golf, habiéndose convertido Andalucía 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. Hosteltur¹ nos indica que Andalucía en el año 2009 fue visitada por 360.000 turistas de golf, los cuales dejaron ingresos por 500 millones de euros, la mitad de lo que se generó en España por este producto. Nos visitaron principalmente británicos y alemanes, la estancia media superó los 9 días y tuvieron un gasto medio diario de 92 euros, 12 euros más que un turista convencional.

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

El turismo de golf es por tanto uno de los principales recursos turísticos que tiene esta Comunidad Autónoma. Bosch et. al. (1998) afirmaba 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” [Bosch, R et. al., 1998, p. 14]⁽¹⁾. Por consiguiente, con este trabajo pretendemos analizar cuales son las principales motivaciones que tienen este tipo de organizaciones para desarrollar prácticas medioambientales, si es mejorar el desempeño organizativo o en cambio la obtención de legitimidad social.

DESARROLLO

1.1.- El institucionalismo medioambiental, entre la legitimidad social y el desempeño organizacional

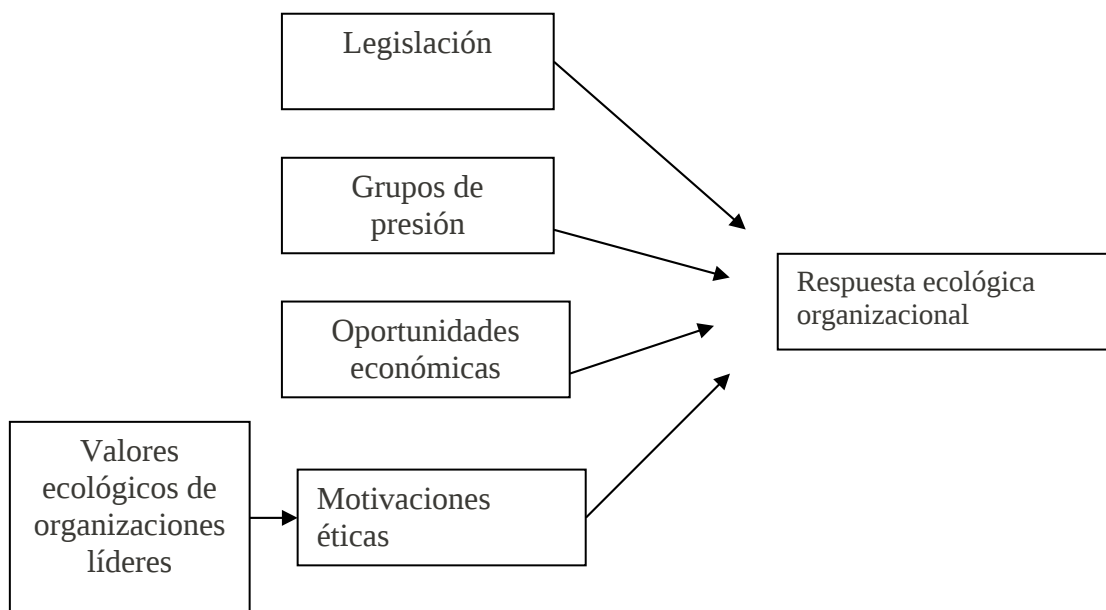
Siguiendo a Oliver (1991), las organizaciones pueden ofrecer diferentes respuestas a las presiones institucionales. Bansal y Kendall (2000) afirman que el principal argumento que explica el comportamiento de las organizaciones hacia la sostenibilidad es la búsqueda de la legitimidad en el contexto institucional, pero ello no conlleva necesariamente que las organizaciones sean entendidas como entes pasivos. En esta línea, los trabajos de Bansal y Clelland (2004) ponen de manifiesto que las empresas son capaces de cambiar sus relaciones emitiendo información sobre su compromiso con el medio ambiente y estableciendo de manera voluntaria políticas medioambientales.

Por tanto, la institucionalización por las empresas de un campo organizacional de prácticas sostenibles lleva aparejada un proceso de desinstitucionalización de aquellas prácticas que son menos sostenibles, que se debilitan y desaparecen dando paso a otras nuevas (Scott, 2001).

Bansal y Kendal (2000) propusieron un modelo de respuesta ecológica de las organizaciones. En su estudio analizaron 53 empresas del Reino Unido y Japón. En un primer momento, los autores propusieron un modelo de respuesta organizativa en el que aparecen

cuatro fuentes de presión institucional a las empresas. Una primera fuente de presión es la legislación, en segundo lugar las presiones de los stakeholders, en tercer lugar las oportunidades económicas del entorno y en cuarto lugar la ética de la empresa. La figura siguiente (1) representa este primer modelo propuesto por los autores.

Figura 1: Un modelo preliminar de respuesta ecológica de las organizaciones



Fuente: Bansal, P. y Kendal, R. (2000)

Este modelo les sirvió de punto de partida en su investigación, concluyendo que existen tres motivaciones principales para que las empresas adopten respuestas ecológicas (Bansal y Kendall, 2000):

- La primera de estas motivaciones es la competitividad, entendida como la contribución que las respuestas ecológicas pueden tener en los beneficios.
- La segunda motivación hace referencia a la legitimación, entendida como el deseo de la firma de mejorar la adecuación de sus acciones, estableciendo para ello un conjunto de normas, valores y creencias (Suchman, 1995).
- Como última motivación se encuentra la propia responsabilidad ecológica, que está en relación con la existencia en la empresa de valores concernientes a sus obligaciones sociales.

Por lo tanto, podemos afirmar, tal y como expone Oliver (1991), que las presiones institucionales provocan diferentes respuestas en las organizaciones. De esta manera los componentes reguladores, normativos y cognitivos producen presiones coercitivas, normativas y miméticas (DiMaggio y Powell, 1983), que introducen a la organización en un contexto institucional, que bien puede promover el cambio o inhibirlo.

Son pues estos procesos los que provocan que las organizaciones adopten ciertas estructuras, programas, rutinas y procedimientos (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1977; Greenwood et. al., 2002) que conducen a una homogenización de prácticas y respuestas.

Una gran mayoría de teóricos institucionalistas coinciden en que los tres pilares o sistemas que sustentan dicha teoría son: el regulador, el normativo y el cognitivo. A partir de ellos se construye el marco de esta teoría, por lo que procedemos seguidamente a analizar cada uno de estos componentes.

1.2. El sistema regulador

Scott (1995) afirma que toda institución implica una regulación del comportamiento a través de 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 imperan como principales mecanismos de control 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 hacer cumplir éstas (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.

1.3.-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 sólo 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.

1.4.-El sistema cognitivo

A este sistema pertenecen principalmente antropólogos y sociólogos como Geertz, Berger, Meyer, Zucker, Powell y DiMaggio (Navarro y Ruíz, 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. Afirman que lo que media entre los estímulos externos y la respuesta de los individuos es la interacción de una serie de símbolos, los cuales determinan el significado que atribuimos a los objetos y acciones (D'Andrade, 1984). Estos significados surgen en interacción y llevan asociados unos comportamientos.

Hay que destacar las reglas cognitivas, que implican la construcción de tipificaciones, es decir, la incorporación en su aplicación individualizada de reglas concretas, subjetivamente únicas.

1.5.-La legitimidad social

Son Jennings y Zanderbergen (1995), en el artículo publicado en el monográfico sobre medio ambiente y empresa de la *Academy Management Review*, los principales autores citados en la literatura científica a la hora de usar la teoría institucional para explicar la influencia de los aspectos medioambientales en las organizaciones.

Junto a estos autores también aparece en el mencionado monográfico King (1995), otro autor pionero en tratar los principios institucionales como vehículo de explicación de prácticas medio ambientales y que pueden ser extrapoladas a las organizaciones de hoy.

Hoffman (1999) es otro ejemplo paradigmático de la aplicación de esta teoría, estudiando cómo ha evolucionado el factor medioambiental en las organizaciones². Sus postulados fueron reforzados por Basal y Kendall (2000), quienes apuntan a la búsqueda de la legitimidad como principal motivación para la adopción de estas prácticas. Para Bansal y Clelland (2004) es la legitimidad el principal factor de presión, debido a que una pérdida de legitimidad por sanciones medio ambientales provoca un aumento en el riesgo asociado a la empresa, siendo esto un factor negativo en su valoración. Entendiendo por legitimidad, tal y como lo hace Suchman (1995), “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” [Suchman, M., 1995, p. 574]⁽²⁾.

Para Meyer y Scott (1983), la legitimidad es el objetivo último de las organizaciones en el enfoque institucional. Las empresas necesitan ser aceptadas socialmente en sus campos organizativos. Por lo que podemos estar de acuerdo con Ashford y Gibbs (1990) al afirmar estos autores que la legitimidad es un estatus que es conferido a las organizaciones por los

² Estudió el sector de la industria química en Estados Unidos.

actores sociales. Será la búsqueda de la legitimidad lo que lleve a las organizaciones a adoptar ciertas estructuras o políticas (Schuman, 1995).

Siguiendo a Scott (1995), podemos definir la legitimidad como “la condición que refleja el alineamiento social, el soporte normativo o la consonancia con reglas y leyes relevantes”, [Scott, R., 1995, p. 45]⁽³⁾. Para este autor cada pilar del institucionalismo genera una fuente de legitimidad. De esta forma, en el caso del pilar regulador, las organizaciones intentan ser legítimas al adaptarse a los requisitos legales que imponen las instituciones. Según el pilar normativo, las organizaciones legítimas serán aquellas que emprendan acciones por una obligación moral y así cumplir los estándares impuestos. Por último, para el pilar cognitivo, las organizaciones legítimas serán aquellas que intenten adoptar comportamientos acertados como correctos, lo que se conoce como mitos racionales (Scott, 1995).

Dentro del institucionalismo existen gran cantidad de autores que han tratado la legitimidad, entre los que cabe destacar a Brint y Karabel, 1991; DiMaggio, 1991; Elsbach, 1994; Galaskiewicz, 1991. Pero sin duda alguna la definición que ha conseguido una mayor relevancia dentro de este enfoque es la propuesta por Suchman (1995), quién la define como “una percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, convenientes, o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” [Suchman, M., 1995, p. 574]⁽⁴⁾, tal y como se ha comentado con anterioridad.

No obstante, éste ha sido un término que se ha desarrollado de manera teórica más que empírica dado la dificultad de su medición. En esta línea de trabajos empíricos que pretenden medir la legitimidad, cabe destacar el realizado por Deephouse (1996), quién plantea que es posible medir la legitimidad examinando las evaluaciones o nivel de aceptación de dos actores sociales, el gobierno y el público en general.

En nuestro modelo de investigación contemplamos los actores sociales propuestos por Deephouse (1996), de un lado dentro de la sensibilización de los stakeholders que proponemos en el modelo³ nosotros incluimos las agencias reguladoras (Estado) y de otro lado, dentro del

³ Ver modelo de investigación propuesto.

concepto de público en general, incluimos a los clientes, proveedores, accionistas, empleados, ética directiva, asociacionismo ecológico, ciudadanos y medios de comunicación.

1.6.- El desempeño organizativo

Son numerosos los trabajos que relacionan el desarrollo de prácticas medioambientales de las empresas y el rendimiento o desempeño organizativo (Porter y Van der Linde, 1995; Aragón, 1996; Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vrederbug, 1998, Claver y Molina, 2000; Del Brio y Junquera, 2001; Del Brio et. al. 2005, Vargas y Riquel, 2010).

Así pues, mientras que algunos autores como Walley y Whitehead (1994) consideran que las prácticas medioambientales tienen impactos negativos en los niveles de rentabilidad económica de las empresas, otros establecen una relación positiva entre estas dos variables (Porter y Van den Linder, 1995; Shrivastava, 1995; Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vrendenburg, 1998; Judge y Douglas, 1998; Klassen y Whybark, 1998).

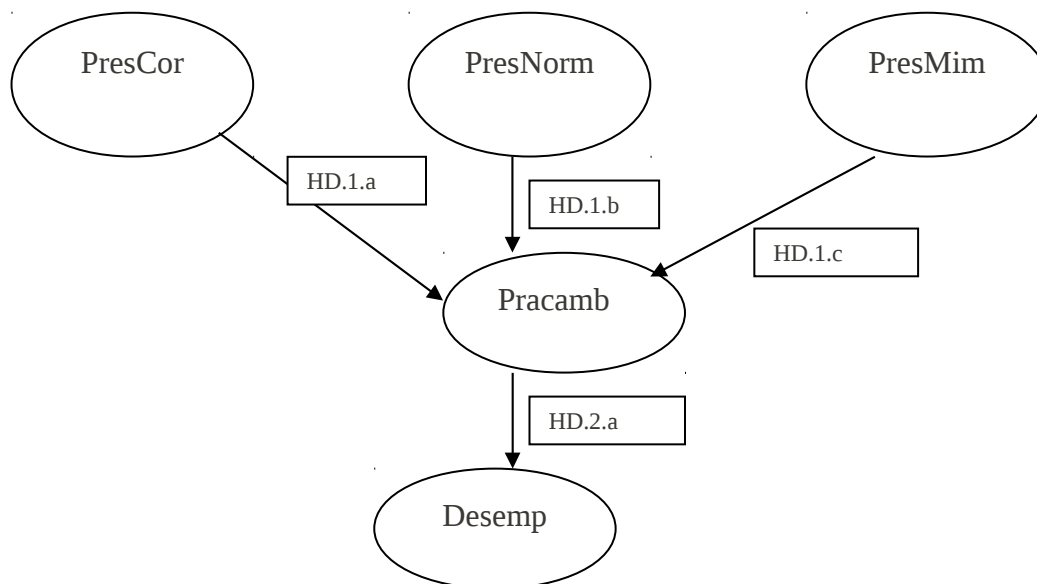
En relación a las posibles motivaciones que tienen las organizaciones para el desarrollo de estas prácticas medioambientalmente responsables, hemos encontrado en la Teoría Institucional una base teórica que ayuda a explicar la difusión de prácticas verdes, sobre las cuales en muchas ocasiones, como acabamos de ver, se ha puesto de manifiesto la ambigüedad de sus objetivos y de sus resultados. Entendemos que el análisis del contexto institucional de los campos de golf andaluces ayuda a reducir en este campo organizacional la ambigüedad de su impacto sobre los resultados y a ello hemos dedicado este trabajo.

2.- Modelos de investigación e hipótesis

A partir de la revisión de la literatura sobre la Teoría Institucional y sus relaciones con la legitimidad social y el desempeño organizacional hemos propuesto dos modelos estructurales que relacionan las presiones institucionales de carácter medioambiental con el desarrollo de prácticas ambientales, la obtención de legitimidad social y con el desempeño organizacional.

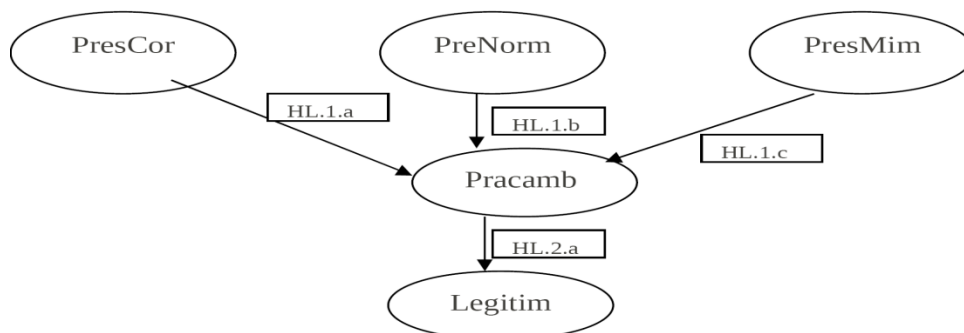
Las hipótesis que hemos planteado relacionan los constructos de nuestro modelo de investigación, como muestran las figuras que siguen.

Figura 2: Representación gráfica del modelo Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3: Representación gráfica del modelo Legitimidad



Fuente: Elaboración Propia

En donde: PresNorm = Presiones Normativas. Prescor = Presiones Coercitivas. PresMim = Presiones Miméticas. Pracamb = Desarrollo de Prácticas Medioambientales. Legitm = Legitimidad Social. Desemp = Desempeño Organizativo.

2.1.-Hipótesis de los modelos

2.1.1.-Hipótesis relacionadas con el entorno institucional

Las hipótesis de investigación que se plantean en ambos modelos en relación al entorno institucional surgen de la revisión de la literatura científica que sobre el institucionalismo medioambiental se ha desarrollado en el epígrafe anterior. Por tanto podemos enunciar las siguientes hipótesis de investigación que son similares para los dos modelos propuestos:

- HL.1.a=HD.1.a: La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable influye de manera positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles. (+)
- HL1.b=HD.1.b: La aceptación de valores y normas que provienen de las presiones normativas influye positivamente en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles. (+)
- HL.1.c=HD.1.c: La imitación de prácticas medioambientales de organizaciones percibidas como exitosas tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles. (+)

Estas hipótesis se justifican en la medida en que las presiones institucionales promueven diferentes tipos de motivaciones para la adopción de modelos de comportamiento. Kostova y Roth (2002) han establecido estos planteamientos, afirmando 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, como 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 permitirán poner de relieve cuál de los tres mecanismos institucionales ejerce una mayor presión sobre el comportamiento ambiental de los campos de golf andaluces y si realmente existe un entorno institucional que tiene capacidad de influencia en este tipo de prácticas.

2.1.2.-Hipótesis relacionada con el desempeño

Sharma (2000) defiende como principal motivación para la concienciación medioambiental de las empresas la percepción por parte de éstas de mejores resultados (incluyendo los económicos) en comparación con sus competidores. Anteriormente, los trabajos de Russo y Fouts (1997), Waldock y Graves (1997a, 1997b), Ranson y Lober (1999) y Reinhart (1999) llegaron a conclusiones parecidas. Trabajos más recientes, como los de Stanwick y Stanwick (2000) y Thomas (2000), reafirman este círculo virtuoso de prácticas ambientales-desempeño-prácticas ambientales, en el que, sin lugar a dudas, no podemos obviar a la sociedad y a los distintos grupos de presión.

En relación a la argumentación anterior podemos enunciar la siguiente hipótesis de investigación, que completa las relaciones causales de nuestro modelo:

- HD.2.a: El desarrollo de prácticas medioambientales tiene un efecto directo y positivo sobre el desempeño organizacional.

2.1.3.- Hipótesis relacionada con la legitimidad

Siguiendo a Bansall y Kendall (2000), la búsqueda de la legitimidad social en el contexto institucional es el principal argumento a la hora de explicar el comportamiento de organizaciones hacia la sostenibilidad. Así pues, según la argumentación expuesta en el epígrafe 1.5 del presente trabajo, estamos en disposición de enunciar la siguiente hipótesis relacionada con dicho concepto:

- HL.2.a: El desarrollo de prácticas medioambientales tiene como efecto el aumento de la legitimidad social.

3.-Especificaciones de la muestra

Para la medición de las distintas variables se utilizó un cuestionario estructurado, que fue sometido a un pretest en cuatro campos de golf (no se incluyeron en la muestra final) y

administrado entre diciembre del 2008 y febrero de 2009, con tres reenvíos y apoyo telefónico, tal y como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Especificaciones del modelo de investigación

Campo de investigación	Campos de golf ubicados en la Comunidad Autónoma de Andalucía.
Localización geográfica	Andalucía.
Metodología	Cuestionario estructurado, escala tipo Likert 1 a 5.
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

Para medir los distintos constructos se han adaptado escalas que han sido ampliamente validadas en estudios anteriores. 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). En el caso del desarrollo de prácticas medioambientales por los campos de golf se ha utilizado la escala propuesta por Romero (2005) y para la medición de la legitimidad social se aplicaron las escalas utilizadas por Deephouse (1996), Fernández (2001) y Llanas (2005).

4.-Análisis de datos mediante PLS

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. Las razones que nos llevaron a utilizar este método son que está orientado a la predicción, a la vez que nos permite analizar modelos de cierta complejidad, realizar un análisis exploratorio y además, puede ser utilizado en la confirmación de una determinada teoría.

La técnica PLS 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 ítem en el contexto de los modelos propuestos, evitando de este modo sesgos e inconsistencias en la estimación de los parámetros, al tiempo que nos permite comprobar las iteraciones (Chin et. al. 2003).

4.1.-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 Falker y Miller (1992). En las escalas empleadas la mayor parte de los indicadores presentan cargas superiores a 0,505. No obstante, tras sucesivas reespecificaciones del modelo, nos quedamos con 21 de los 34 ítems que componían la escala inicial.

La fiabilidad de un constructo nos permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, esto es, se evalúa con que 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 (1988), quien sugiere 0.7 como un nivel suficiente para la fiabilidad en etapas tempranas de la investigación.

La validez convergente es analizada a través de la varianza extraída media (AVE), que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Para ello, Fornell y Lacker (1981) nos recomiendan valores superiores a 0,5, ya que con estos valores al menos el 50% de la

varianza del constructo es debido a sus indicadores. En la tabla siguiente se exponen los valores de la varianza extraída media obtenidos en el modelo de investigación propuesto.

Tabla 2: Evaluación de los modelos de medida Legitimidad

CONSTRUCTO	CARGAS ÍTEMS	FIABILIDAD COMPUESTA	AVE
PRESCOR		0,696860	0,537728
Conoley	0.649000		
Orgregul	0.808900		
PRESNORM		0,802909	0,580300
Obligmor	0.619800		
Congrval	0.865700		
Normsoci	0.779300		
PRESMIM		0,710043	0,574898
Imipac	0.488200		
Conoexit	0.954700		
PRACAMB		0,914991	0,576083
Numgrup	0.794100		
Porpact	0.845300		
Costemed	0.695000		
Emplefor	0.833200		
Horafor	0.761000		
Provecert	0.759400		
Compcert	0.761000		
Diflogro	0.592600		
LEGITIMI		0,8744580	0,543700
Recosoci	0.829600		
Valorg	0.777400		
Clielegi	0.749700		
Asoclegi	0.639800		
Proflegi	0.513200		
Realgurrp	0.857300		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3: Evaluación de los modelos de medida Desempeño

CONSTRUCTO	CARGAS ÍTEMS	FIABILIDAD COMPUESTA	AVE
PRESCOR		0.697035	0.537858
Conoley	0.655100		
Orgregul	0.804100		
PRESNORM		0.801163	0.578785
Obligmor	0.594900		
Congrval	0.863100		
Normsoci	0.798400		
PRESMIM		0.713321	0.576961
Imipac	0.500500		
Conoexit	0.950500		
PRACAMB		0.914696	0.574778
Numgrup	0.760000		
Porpact	0.813700		
Costemed	0.659800		
Emplefor	0.843400		
Horafor	0.765400		
Provecert	0.785500		

Compcert	0.784800	
Diflogro	0.627000	
DESEMP	0.866262	0.521807
Rtdeco	0.743200	
Rentabil	0.771900	
Numeren	0.832000	
Cuotamer	0.697500	
Num03	0.600800	
Cuota03	0.665600	

Fuente: Elaboración Propia

Para evaluar la validez discriminante de un constructo comprobamos si la varianza extraída media (AVE) del mismo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre ese constructo y los demás que conforman el modelo de investigación (Fornell y Lacker, 1981), indicándonos que un constructo es diferente a otro. Para hacer más simple el cálculo, realizamos el procedimiento inverso, esto es, calcular la raíz cuadrada de AVE, teniendo que ser mayor que las correlaciones que presentan con el resto de constructos. Estos valores aparecen en la tablas 4 y 5, en la que los elementos de la diagonal corresponden a las raíces cuadradas de las AVEs.

Tabla 4: Validez discriminante de los constructos del modelo de investigación Legitimidad

Constructos	PresCoer	PresNorm	PresMIm	Pracamb	Legtimi
PresCoer	0.733				
PresNorm	-0.379	0.761			
PresMIm	-0.052	0.295	0.758		
Pracamb	-0.418	0.455	-0.329	0.759	
Legtimi	-0.339	0.657	-0.338	0.499	0.737

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Validez discriminante de los constructos del modelo de investigación Desempeño

Constructos	PresCoer	PresNorm	PresMIm	Pracamb	Desemp
PresCoer	0.733				
PresNorm	-0.380	0.760			
PresMIm	-0.055	0.296	0.759		
Pracamb	-0.428	0.439	-0.326	0.758	
Desemp	-0.463	0.159	-0.160	0.516	0.722

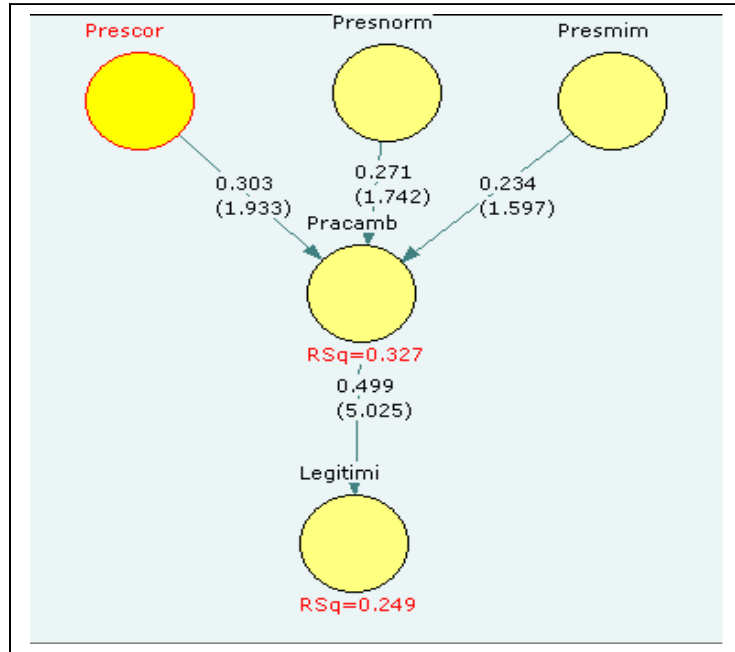
Fuente: Elaboración Propia

4.2.-Análisis del modelo estructural

Las siguientes figuras (4 y 5) representan los resultados de la estimación de los modelos estructurales. 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.

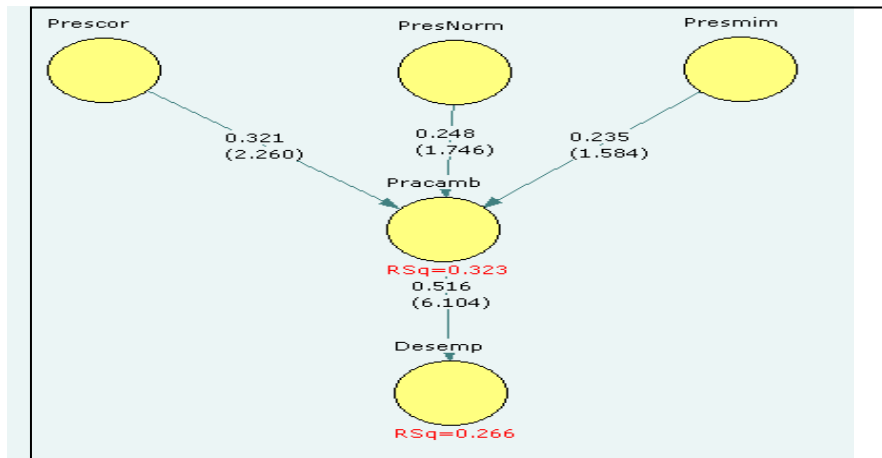
Figura 4: Resultado del modelo estructural Legitimidad



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

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5: Resultado del modelo estructural Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

En relación a los planteamientos anteriores podemos realizar un contraste de la fortaleza de las hipótesis que hemos planteado en ambos modelos.

Tabla 6: Contraste de hipótesis del modelo Legitimidad

Hipótesis	Relación constructos	Coefficientes β	T-Students (bootstrap)	Nivel de significación y contraste
HL.1.a	PresCoer->Pracamb	0,303	1.933*	Aceptada para un nivel de significación $P < 0,1$.
HL.1.b	PresNorm>>Pracamb	0,271	1,742	Rechazada
HL.1.c	PresMim>>Pracamb	0,234	1,597	Rechazada
HL.2.a	Pracamb>>Legitmit	0,499	5,025***	Aceptada para un nivel de significación $P < 0,001$.

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

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Contrate de hipótesis del modelo Desempeño

Hipótesis	Relación constructos	Coefficientes β	T-Students (bootstrap)	Nivel de significación y contraste
HD.1.a	PresCoer->Pracamb	0,321	2.260**	Aceptada para un nivel de significación $P < 0,05$.
HD.1.b	PresNorm>>Pracamb	0,241	1,742	Rechazada
HD.1.c	PresMim>>Pracamb	0,235	1,584	Rechazada
HD.2.a	Pracamb>>Desemp	0,516	6,104***	Aceptada para un nivel de significación $P < 0,001$.

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

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN

La información obtenida de los campos de golf de Andalucía nos permite realizar algunas importantes consideraciones sobre el desarrollo de prácticas de carácter medioambiental por este tipo de organizaciones.

La primera conclusión a la que nos conduce nuestro trabajo empírico hace referencia a que tanto la obtención de legitimidad social como la mejora del desempeño organizativo son resultados perseguidos por este tipo de empresas cuando desarrollan sus medidas de

responsabilidad ambiental. Más en concreto, la obtención de un mejor desempeño organizacional muestra algo de más fuerza, aunque ligeramente, que la obtención de legitimidad, tal y como podemos observar en las tablas que muestran el contraste de hipótesis de ambos modelos. Quedaría por verificar la posible relación entre ambos tipos de resultados.

Si consideramos el entorno institucional, en ambos modelos es la presión coercitiva la que tiene una mayor influencia a la hora del desarrollo de prácticas medioambientales sostenibles. Esta conclusión difiere de algunos trabajos del denominado institucionalismo verde; en esta línea, Jennings y Zandebergen (1995) afirman que la presión normativa tiene un mayor impacto en la difusión de conceptos y prácticas relacionadas con la sostenibilidad. Sin embargo, son numerosos los trabajos que llegan a nuestra misma conclusión sobre la fortaleza de las presiones coercitivas en el desarrollo de prácticas ambientales, entre los que cabe destacar a King y Lenox (2000), Palmer y Richard (2001), Timothy y Rodney (2005) o Vargas y Riquel (2010). En el caso del sector de actividad de los campos de golf andaluces, las presiones coercitivas toman protagonismo en la configuración del entorno institucional debido principalmente a la existencia de numerosos organismos reguladores que promueven dichas prácticas y a las caracterización de este tipo de instalaciones que en un 85% de la muestra forman parte de otra oferta complementaria de turismo y ocio, por lo que hace que la regulación legal a la que se ve sometida sea más diversificada.

Cuando relacionamos este entorno institucional con la obtención de legitimidad social, podemos afirmar que si bien, tal y como exponía Scott (1995), cada pilar del institucionalismo genera una fuente de legitimidad, en el caso de los campos de golf andaluces es el pilar regulador el que soporta un mayor peso en la obtención de la aceptación social. Es decir, para los gerentes de este tipo de instalaciones no puede obtenerse aceptación social sin cumplir la ley y la normativa aplicable que les afecta. De igual modo, reforzamos con este trabajo las conclusiones de Bansal y Kendal (2000), que defienden la búsqueda de legitimidad en el contexto institucional como el principal argumento a la hora de explicar el comportamiento medioambiental de las organizaciones. Entendemos, por tanto, 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.

Este interés por el medioambiente se ve reforzado por el sector en el que cabe encuadrar a los campos de golf andaluces: el sector turístico. En la Comunidad Autónoma Andaluza, en la que el sector turístico es la principal fuente de riqueza, se ha desarrollado un binomio turismo-golf que ha ido ganando peso dentro de este sector. Este deporte encuentra en Andalucía un territorio con unas condiciones climáticas inmejorables para su práctica, que ha propiciado el despegue del turismo de golf. 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.

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 testear 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 la competencia. Consideramos, pues, que la técnica PLS contribuye a explicar los modos de gestión, las prácticas, estrategias y análisis del contexto institucional, tal y como ha sido la preocupación principal de los trabajos institucionalistas en la última década (Fernández, 2001).

No obstante, el presente trabajo no está exento de limitaciones. El tamaño de la muestra, tanto por el ámbito geográfico como 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 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. También creemos interesante, como línea futura de investigación vincular tanto la variable latente del desempeño organizacional con la variable legitimidad social, de tal manera, que podamos observar el efecto que en un hipotético modelo provocaría la interacción de ambas variables. Ello nos facilitaría el estudio y análisis de las posibles relaciones causas-efectos entre dichos constructos.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) BOSCH, R, PUJOL, LL et al (1998). Turismo y medio ambiente. Ed. Centro de Estudios Ramón Arces. Madrid. p. 14.
- (2) SUCHMAN, M.C., "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Journal*, Vol. 20, núm. 3, (1995), p. 574.
- (3) SCOTT, W. (1995). *Institutions and Organizations*. Sage Publications. New York. p. 45.
- (4) SUCHMAN, M.C., "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Journal*, Vol. 20, núm. 3, (1995), p. 574.

BIBLIOGRAFÍA

- ARAGÓN, J., "La integración del Medio Ambiente en las Teorías de la Empresa: un enfoque estratégico desde una perspectiva 'cross-paradigmática'". Revista Europea de Dirección de Empresas, Vol. 2, núm. 2, (1996), pgs. 101-118.
- ASHFORD, N. y GIBBS, B. "The double-edge of organizational legitimation". Organization Science, Vol.1, núm. 2, (1990), pgs.117-194.

BANSAL, P y CLELLAND, I. "Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment". *Academy of Management Journal*, Vol.43, núm. 4, (2004), pgs. 717-736.

BANSAL, P. y KENDALL, R., "Why Companies go green: A model of ecological responsiveness". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, núm. 4, (2000), pgs. 717-736.

BARRINGER, M. y MILKOVICH, G. "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefits Plans. A Case of Human Resource Innovation". *Academy of Management Review*, Vol. 23, núm. 2, (1998), pgs. 305-324.

BERGER, P. y LUCKMAN, T. (1967). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorroutu Editores.

CHIN, W.W.; MARCOLIN, B.L.; NEWSTED, P.N. "A partial least squares latent variable modelling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/ adoption study". *Information Systems Research*, Vol. 14, núm. 2, (2003), pgs. 189–217.

CLAVER, E. y MOLINA, J., "Medio ambiente, estrategia empresarial y competitividad". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, núm. 1, (2000), pgs. 119-138.

DEEPHOUSE, D., "Does isomorphism legitimate?" *Academy of Management Journal*. Vol. 39, núm. 4, (1996), pgs. 1024-1039.

DIMAGGIO, P.J. y POWELL, W., "The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality". *American Sociological Review*, núm. 48, (1983), pgs. 147-160.

DIMAGGIO P. J. Y POWELL, W.W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press, Chicago

DIMAGGIO, P.J. y POWELL, W.W. (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press. Chicago

FALK, R y MILLER, N. (1992). *A primer soft modelling*. The University of Akron Press. Akron.

FERNÁNDEZ, M.L. (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, Universidad de Cádiz.

FORNELL, C. y LACKER, D. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistic", *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, núm. Febrero, 39-50.

GREENWOOD, R. y HININGS, R.C., "Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism". *Academy of Management Review*, Vol. 21, núm. 4, (2002), pgs. 1022-1054.

JENNINGS, P. y ZANDBERGUEN, P. "Ecologically sustainable organizations: An institutional approach". *Academy of Management Review*, Vol. 20, núm. 4, (1995), pgs. 1015-1052.

JUDGE, W. y DOUGLAS, J. "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment". *Journal of Management Studies*, Vol. 35, núm. 2, (1998), pgs. 241-262.

KING, A. (1995): "Avoiding ecological surprise: lessons from long standing communities". *Academy of Management Review*, Vol. 20, núm. 4, (1995), pgs. 961-985.

KING, A. y LENOX, M., "Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, núm. 4, (2000), pgs. 698-716.

KLASSEN, D. y WHYBARK, D., "The impact of environmental technologies on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 42, núm. 6, (1999), pgs. 599-615.

KOSTOVA, T. y ROTH, K. "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects". *Academy of Management Journal*, Vol. 45, (2002), pgs.215-243.

LLANAS, R. (2005). Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los Ayuntamientos españoles. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.

MARCOULIDES G. A. (1998). *Modern Methods for Business Research*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

MEYER, J.W. y ROWAN, B., "Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, Vol. 83, (1977), pgs. 340-363.

NAVARRO, J. y RUIZ, M., "Teoría Institucional y Teoría de la Organización", *Anales de Economía y Administración de Empresas*, núm. 5, (1997), pgs. 135-152.

NORTH, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Political Economic of Institutions and Decisions. Cambridge University Press. Cambridge.

OLIVER, C., "Strategic response to the institutional process". *Academy of Management Review*, Vol. 16, núm. 1, (1991), pgs. 145-179.

PALMER, I. y DUNFORD, R. "The diffusion of managerial innovations: a comparison of Australian public and private sector take-up rates of new organizational practices". *International Public Management Journal*. Vol. 4, Num 1 (2001), pags. 49-64.

POWELL, W. y DENT-MICALLEF, A., "Information technology as competitive advantage: The role of human, Business, and technology resources". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, núm. 5, (1997), pgs. 375-405.

POWEL, W. Y DIMAGGIO, P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University Chicago Press. Chicago

PORTER, M. y VAN DER LINDE, C., "Green and competitive: Ending the Stalemate". *Harvard Business Review*, Vol. 73. (1995), pgs. 120-137.

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.

RUSSO, M. y FONTS, P., "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, Vol. 40, (1997), pgs. 534-559.

SCOTT, W. (1987): "The Adolescence of Institutional Theory". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, 493-511.

SCOTT, W. (2001): *Institutions and Organizations*. Sage Publications. California.

SHRIVASTAVA, P., "The role of corporations in achieving ecological sustainability". *Academy of Management Review*. Vol. 20, núm. 4. (1995), pgs. 936-960.

STANWICK, S. y STANWICK, P., "The relationship between environmental disclosures and financial performance: an empirical study of US firms". *Eco-Management and Auditing*, núm. 7, (2000), pgs.155-164.

THOMAS, A., "Corporate environmental policy and abnormal stock price returns: an empirical investigation". *Business Strategy and the Environment*, núm. 10, (2001), pgs.125-134.

TIMOTHY, J.F. y RODENY, K.R., "Financial analysts reports: and extend institutional theory evaluation". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, (2005), pgs. 331-356.

TOLBERT, P. y ZUCKER, L.G. (1996). *The institutionalization of institutional theory*. Sage Publications. Inglaterra.

VARGAS, A y RIQUEL, F., "An institutional approach to the environmental management system of golf courses in Andalusia". *European Journal of Tourism, Hospitality and recreation*. Vol. 1, (2010), pgs. 24-38.

WALLEY, N. y WHITEHEAD, B., "It's not easy being green"; *Harvard Deusto Business Review*; vol. 72, núm. 3, (1994), pgs. 46-52.