Universidad de Huelva

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing



Análisis institucional de las prácticas de gestión ambiental de los campos de golf andaluces

Memoria para optar al grado de doctor
presentada por:

Francisco José Riquel Ligero

Fecha de lectura: 12 de noviembre de 2010

Bajo la dirección del doctor:

Alfonso Vargas Sánchez

Huelva, 2011

ISBN: 978-84-15147-52-7
D.L.: H 54 - 2011

Universidad de Huelva

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES.

Tesis Doctoral presentada por:

Francisco José Riquel Ligero (Universidad de Huelva)

Dirigida por el profesor:

Dr. Alfonso Vargas Sánchez (Universidad de Huelva)

GEIDETUR Grupo de Investigación en Estrategias de Innovación y Desarrollo en la Empresa Turística

Huelva, 2010

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que se han visto en uno u otro sentido implicada en esta Tesis doctoral, y me gustaría aprovechar este momento para mostrar mi mas sincero agradecimiento.

En primer lugar es de obligado cumplimiento agradecer al Prof. Dr. Alfonso Vargas Sánchez, la dirección, aportaciones, consejos y críticas que me ha ido dando a lo largo de la realización de esta Tesis doctoral, además de inculcarme su particular forma de entender la investigación, la docencia y el trabajo universitario, me ha hecho descubrir un mundo de conocimientos que me ha permitido crecer tanto personal como profesionalmente. Alfonso, tienes razón, el trabajo, la disciplina, la constancia y el afán de progresar desde la humildad dan resultado.

Me gustaría también agradecer a mis compañeros del grupo de investigación GEIDETUR, todo el apoyo y ánimo que durante este proyecto me han ido dando, con ellos he crecido intelectualmente.

A todos los compañeros del Departamento de Dirección de Empresas y Marketing, muchos me habéis servido de modelo a seguir.

A mis alumnos, con la exigencia que os merecéis de una docencia de calidad habéis propiciado que finalizara esta Tesis.

Al profesor W. R. Scott de la Universidad de Stanford en EE.UU, su colaboración con la primera parte de este trabajo ha sido fundamental. Gracias por contestar tan rápidamente a mis e-mails facilitándome bibliografía, resumen de sus seminarios y algún que otro comentario.

Al profesor Jean Pierre Lévy Mangin de la Universidad de Québec en Canadá, sus consejos en el tratamiento estadístico de los datos han sido de un valor incalculable.

Gracias, también al personal de la Biblioteca Universitaria, en especial al servicio de préstamo interbibliotecario, por su disposición y profesionalidad.

A la Federación Andaluza de Golf, por facilitarme datos y direcciones.

A los distintos campos de golf que han participado en este trabajo, en especial a sus gerentes y green-keepers.

Gracias a Valle Espinosa por ayudarme en la administración de los cuestionarios, sacando tiempo de lo que más le gusta, su tiempo libre.

Para finalizar, los míos.

Me gustaría agradecer a mis padres, sobre todo aquello que me han infundido y enseñado, que son los pilares sobre los que se construye esta Tesis.

A mi hija Marta, quizás dentro de unos años puedas entender este trabajo, gracias por tu amor día a día sin pedir nada a cambio, espero poder recompensarte por el tiempo que no he estado contigo.

Por último a Yayo, la mujer que quiero, por dádmelo todo; gracias por soportar mis ausencias y mis presencias, por saber esperar sin límite y por creer en mí. Cada línea de esta Tesis es también tuya.

Gracias a todos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....2
1.- INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN..... 2
2.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO. 5
3.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 7
4.- ESTRUCTURA DEL TRABAJO. 8

CAPÍTULO I: LA TEORÍA INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES. ESTADO DE LA CUESTIÓN..... 11
I.1.- INTRODUCCIÓN. 11
I.2.- EL VIEJO Y EL NUEVO INSTITUCIONALISMO. 12
I.2.1.- Introducción. 12
I.2.2.- La Teoría de la acción en el institucionalismo. 16
I.2.3.- La influencia de la psicología cognitiva en el Nuevo Institucionalismo. 17
I.2.4.- La etnometodología y la fenomenología en el Nuevo Institucionalismo. ... 19
I.2.5.- A modo de síntesis. 23
I.3.- LAS PRIMERAS FORMULACIONES DEL NEOINSTITUCIONALISMO. CONCEPTOS FUNDAMENTALES. 24
I.3.1.- Introducción. 24
I.3.2.-La estructura formal como mito. 25
I.3.3.- Orígenes de los mitos institucionalizados racionales. 29
I.3.4.- La relación de la estructura institucionalizada y las actividades organizacionales. 32
I.3.5.- El isomorfismo institucional. 36
I.3.6.- La persistencia cultural. 42
I.3.7.- Los sectores sociales. 45
I.3.8.-A modo de síntesis. 55
I.4.- EL DESARROLLO DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL. AFINANDO LOS CONCEPTOS. 57
I.4.1.- Introducción. 57
I.4.2.- El concepto de institución. 58
I.4.3.- Los tres pilares institucionales. 62
I.4.3.1.- El sistema regulador. 62
I.4.3.2.- El sistema normativo. 62
I.4.3.3.- El pilar cognitivo. 63
I.4.4.- Los distintos niveles de estudio del análisis institucional. 66
I.4.5.- Las etapas del proceso de institucionalización. 68
I.4.6.- El cambio organizacional en el institucionalismo. 71
I.4.6.1.- El cambio organizacional ligado al poder e intereses. 73
I.4.6.2.- El cambio organizacional ligado a la legitimidad y el isomorfismo. 74
I.4.6.3.- La reintroducción del poder e intereses en el análisis del cambio. 76
I.4.6.4.- El cambio ligado al riesgo y la certidumbre. 78
I.4.7.- Los arquetipos de diseño y las respuestas estratégicas a los procesos institucionales. 80
I.4.8.- La desinstitucionalización. 84

I.5.- PRINCIPALES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL. 86
I.6.- CONSIDERACIONES Y CRÍTICAS A LA TEORÍA INSTITUCIONAL. 91
I.7.- EL INSTITUCIONALISMO MEDIOAMBIENTAL. 95
I.7.1.- Introducción. 95
I.7.2.- El concepto de sostenibilidad organizativa. 96
I.7.3.- La institucionalización de la sostenibilidad organizativa. 98
I.7.3.1.- La innovación del concepto de sostenibilidad. 99
I.7.3.2.- La difusión del concepto de sostenibilidad. 99
I.7.3.3.- Las respuestas ecológicas de las organizaciones. 102

CAPÍTULO II: LA GESTIÓN MEDIO AMBIENTAL DE LAS EMPRESAS Y SUS INCIATIVAS AMBIENTALES. 108
II.1.- INTRODUCCIÓN. 108
II.2.- ORIGEN Y CONCEPTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. 108
II.3.- LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LAS ORGANIZACIONES. 113
II.3.1.- Introducción. 113
II.3.2.- Algunas consideraciones sobre el problema medioambiental. 115
II.3.3.- Empresa y Medio Ambiente. 122
II.3.3.1.- Evolución del pensamiento económico y el medioambiente 122
II.3.3.2.- Principios de Economía Medioambiental. 123
II.3.3.3.- Investigación Empresarial y Medioambiente. 127
II.3.3.4.- Factores de presión que fomentan el comportamiento ambiental de las empresas. 135
II.3.3.5.- Barreras al concepto de Empresa Sostenible. 140
II.3.3.6.- Gestión ambiental y Resultados empresariales. 145
II.3.3.7.- Los Sistemas de Gestión Medioambiental. La norma ISO 14001 & El Reglamento EMAS. 148
II.3.3.7.1.- Orígenes de los SGM normalizados. 150
II.3.3.7.2.- Fases para la implantación de un SGM normalizado. 151
II.3.3.7.3.- Otras herramientas de la gestión ambiental de las Empresas. 154
II.3.3.7.4.- La norma ISO 14001 & El reglamento EMAS. 157

CAPÍTULO III: LA UNIDAD DE ANÁLISIS. LOS CAMPOS DE GOLF. 170
III.1.-INTRODUCCIÓN. 170
III.2.- LOS ORÍGENES DEL GOLF. 171
III.2.1.- Los orígenes del juego. 171
III.2.2.- Los primeros campos de Golf. 173
III.3.- CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE LOS CAMPOS DE GOLF. 174
III.3.1.- Concepto y partes del campo de Golf. 174
III.3.2.- Criterios de clasificación de los campos de Golf. 175
III.4.- Algunos datos representativos del Golf en Andalucía. 178
III.5. TURISMO Y GOLF. 183
III.5.1.- El concepto de Turismo. 183
III.5.2.- El Producto turístico. 190
III.5.2.1.- El Concepto de Producto Turístico. 190

III.5.2.2.- Componentes de la oferta del Destino Turístico. 191
III.5.2.3.- Hacia un producto turístico medioambientalmente sostenible..... 194
III.5.2.3.1.- La importancia del Medioambiente en el Turismo. 194
III.5.2.3.2.- Los impactos medioambientales del turismo. 195
III.5.2.3.3.- El concepto de turismo sostenible. Iniciativas Internacionales más 202
III.5.3.- El Golf como producto turístico medioambientalmente sostenible. 210
III.5.3.1.- El golf como actividad turística. 210
III.5.3.2.- Los impactos medioambientales de los campos de golf. 215
III.5.3.3.-Ventajas medioambientales de los campos de golf. 223
III.5.3.4.- Algunas iniciativas medioambientales de los campos de golf. 226
III.5.3.4.1.- Audubon Cooperative Sanctuary Programme for Golf Course (ACSP). 226
III.5.3.4.2.- El sistema Biosphere Golf del Instituto de Turismo Responsable. 228
III.5.3.4.3.- El programa "Committed to Green" de la Asociación Europea de Golf. 231
III.5.3.4.4.- Legislación con repercusión medioambiental en las actividades desarrolladas en los campos de golf de Andalucía. 233
III.5.3.4.5.- Especial referencia al Decreto 43/2008, de 12 de febrero regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf de Andalucía. 240
III.6.- A MODO DE SÍNTESIS. 245

CAPÍTULO IV: ESTUDIO EMPÍRICO. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES BAJO UN ENFOQUE INSTITUCIONAL (I): MODELO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 251
IV. 1.- PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN. 251
IV.2.- HIPÓTESIS A CONTRASTAR Y MODELO PROPUESTO. 253
IV.2.1.- Hipótesis del modelo. 253
IV.2.1.1.- Hipótesis relacionadas con las presiones institucionales. 253
IV.2.1.2.- Hipótesis relacionadas con las motivaciones. 255
IV.2.1.3.- Hipótesis relacionadas con el desempeño empresarial. 256
IV.2.2.- Modelo propuesto de investigación. 257
IV.3.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA. 259
IV.4.- DESCRIPCIÓN DE LAS MUESTRAS. FICHAS TÉCNICAS. 260
IV.4.1.- Diseño de la muestra. 260
IV.5.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO. 269
IV.5.1.- Introducción. 269
IV.5.2.- Estructura del cuestionario. 270
IV.5.3.- Instrumentos de medida del cuestionario. 271
IV.5.3.1.- Escala de medida de las presiones institucionales. 271
IV.5.3.2.- Escala de medida de la legitimidad. 275
IV.5.3.3.- Escala de medida del grado de desarrollo de prácticas medioambientales. 277

IV.5.3.4.- Escala de medida del Resultado Empresarial de los campos de golf en Andalucía. 280
IV.6.- A MODO DE SÍNTESIS. 281

CAPÍTULO V: ESTUDIO EMPÍRICO. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES BAJO UN ENFOQUE INSTITUCIONAL (II): ANÁLISIS Y RESULTADOS. 287
V.1.- INTRODUCCIÓN. 287
V.2.- DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA. 288
V.2.1.-Verificación de la idoneidad de la muestra. 296
V.3.- METODOLOGÍA ESTADÍSTICA DEL ANÁLISIS. 298
V.3.1.- Caracterización del Enfoque Partial Least Square. 298
V.3.2.- Características básicas de la modelización con PLS. 301
V.4.- ESTIMACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO Y CONSTRATE DE HIPÓTESIS. 306
V.4.1.- Especificación del modelo de investigación. 306
V.4.2.- Pruebas de unidimensionalidad de las escalas. 313
V.4.2.1.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Contexto Institucional”. 314
V.4.2.2.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Desarrollo de Prácticas Ambientales” (Pracamb). 321
V.4.2.3.- Prueba de unidimensionalidad de la escala “Legitimidad” (Legitimi). 324
V.4.2.4.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Desempeño empresarial” (Desemp). 327
V.4.3.- Análisis del modelo de medida. 331
V.4.3.1.- Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems. 331
V.4.3.2.- Evaluación de la Fiabilidad de los constructos. 339
V.4.3.3.- Evaluación de la validez convergente. 340
V.4.3.4.- Evaluación de la validez discriminante. 341
V.4.4.- Análisis del modelo estructural. 342
V.4.4.1.- Determinación de los coeficientes path o coeficientes β. 343
V.4.4.2.- Análisis del poder predictivo del modelo propuesto (R^2). 344
V.4.4.3.- Estabilidad de las estimaciones ofrecidas. 345
V.4.5.- Análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste. 347
V.5.- ESTIMACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL CON CONSTRUCTO DE SEGUNDO ORDEN. 351
V.5.1.- Especificación del modelo estructural con constructo de segundo orden. 351
V.5.2.- Evaluación del modelo de medida con constructo latente de segundo orden agregado. 355
V.5.3.- Evaluación del modelo estructural con constructo de segundo orden agregado. 358
V.6.- COMPARACIÓN ENTRE MODELO ESTRUCTURAL DE PRIMER Y SEGUNDO ORDEN. 360

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN. 365
VI.1.- INTRODUCCIÓN. 365
VI.2.- CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN. 365
VI.2.1.- Conclusiones sobre el marco teórico. 366
VI.2.2.- Conclusiones del trabajo empírico. 371
VI.3.- SÍNTESIS DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DE LAS HIPÓTESIS RECOGIDAS EN EL MODELO PROPUESTO. 376
VI.4.- IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DE LOS CAMPOS DE GOLF... 381
VI.5.- LIMITACIONES. 383
VI.6.- LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN. 384

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 387

Anexos.....430

INTRODUCCIÓN

"Como no sabían que era imposible,
lo hicieron".
(Anónimo).

INTRODUCCIÓN.

1.- INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN.

La importancia que el medio ambiente tiene en nuestros días ha hecho posible que ocupe una posición destacada dentro de las diferentes políticas puestas en marcha por la Administraciones Públicas.

Esta preocupación se ha trasladado al individuo y a las organizaciones en general, y muy especialmente a las empresas. Éstas han puesto en marcha todo un conjunto de acciones o prácticas encaminadas a reducir los impactos medioambientales de sus respectivas actividades.

Este cambio de actitud y de valores no ocurre de la noche a la mañana. Es un proceso que encuentra sus antecedentes en numerosos desastres naturales y ha despertado el interés de la comunidad científica, clase política y sociedad en general.

En este contexto surge el concepto de *Desarrollo Sostenible* como solución a los peligros que corría y corre el planeta y la humanidad. El *Desarrollo Sostenible* toma importancia en la década de los ochentas, coincidiendo en el tiempo con unas series de catástrofes medioambientales que afectaron y cambiaron la concepción clásica que la economía tenía de los recursos naturales. Éstos pasan de ser considerado de ilimitados a limitados. A partir de estas fechas y bajo este principio se empieza a formar el cuerpo normativo de la economía ambiental, cuya principal consecuencia fue un cambio de paradigma y la consolidación del concepto de *Desarrollo Sostenible.*

Por Desarrollo Sostenible entendemos aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Brundlant, 1987). Este nuevo concepto se ha ido institucionalizando sedimentando en todos los sectores de actividad.

El turismo no ha sido ajeno a ello, en este sentido la Organización Mundial del Turismo (2003) expone que "*el desarrollo del turismo sostenible satisface las necesidades de los turistas y regiones anfitrionas presentes, al mismo tiempo que protege y mejora las oportunidades del futuro. Esta enfocado hacia la gestión de todos los recursos de tal forma que se satisfaga todas las necesidades económicas, sociales y estéticas al tiempo que respeta la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida*".

Así pues, se empieza a hablar de un turismo sostenible desde el punto de vista económico y ecológico que forma parte de una estrategia global de *Desarrollo Sostenible.*

Si existe una industria que tiene importancia en la actividad económica de España y de Andalucía esa es el turismo. Nuestro país, y en concreto Andalucía, se configuran como uno de los principales destinos turísticos a nivel mundial, siendo la actividad que más aporta al Producto Interior Bruto.

En el año 1999 se publicaba un estudio de la *Confederación de Empresarios de Andalucía,* titulado *Informe de turismo de golf,* en el que se ponía de relieve la importancia que el golf tiene dentro de la principal industria nacional; el turismo. En este estudio se diferenciaba entre los conceptos "*deporte turístico*" y "*turismo deportivo*". El primero hace referencia al turismo que se genera por la celebración de espectáculos deportivos, mientras que el segundo surge de la práctica del deporte por los propios jugadores y aficionados.

La práctica del golf en esta comunidad es un fenómeno que sobrepasa lo meramente deportivo y que conlleva implicaciones turísticas de gran importancia. Esto ha propiciado el despegue de toda una industria turística en torno al golf, convirtiéndose

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.

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, en la mayoría de los casos impuestas por normativa legal, para la reducción de los efectos negativos que los campos de golf pueden producir en el medio ambiente.

En este trabajo estudiaremos el entorno institucional que influye de una forma directa en el comportamiento medioambiental de estas organizaciones, analizando los distintos mecanismos que hemos encontrado y que fomentan un isomorfismo en prácticas respetuosas con el medio ambiente. En esta línea, nos hemos fijado como principal objetivo caracterizar el entorno o contexto en los que desarrollan su actividad empresarial los campos de golf andaluces, bajo el enfoque defendido por la Teoría Institucional y relacionando este marco teórico con la adopción, por parte de los campos de golf andaluces, de prácticas medioambientalmente sostenibles.

Consideramos pues, que las organizaciones y empresas no responden sólo a presiones de tipo competitivos, aunque éstas jueguen un papel muy importante, sino que se encuentran inmersas en un entorno institucional, en el que los valores sociales forman una fuente de presión que condiciona su comportamiento. Por ello, creemos necesario pasar de estudiar a las organizaciones desde el punto de vista de los objetivos de eficiencia, a las organizaciones que se mueven por el objetivo legitimidad, de las organizaciones que se relacionan con clientes, proveedores y competidores, a las organizaciones en los que agentes como el Estado, asociaciones profesionales, asociaciones ecologistas o medios de comunicación toman una importancia prioritaria. En definitiva es pasar de las organizaciones analizadas en un sector competitivo a las organizaciones analizada en su contexto institucional.

En esa línea de estudio hemos encontrado en la Teoría Institucional un cuerpo normativo en el que las presiones institucionales a las que se enfrentan las organizaciones juegan un papel protagonista. La legitimidad se establece, según este enfoque, como el principal objetivo organizacional, por el que se explican determinados

comportamientos de las mismas. Instituciones y organizaciones cohabitan en el campo organizacional (Hoffman, 1999) y las segundas se adaptan a las exigencias de las primeras.

Consideramos, por tanto, que el interés del presente trabajo de investigación se centra en:

- En primer lugar, creemos necesario que los trabajos que versan sobre la difusión de prácticas organizacionales que persiguen la sostenibilidad ambiental han estado en los últimos años relegados a un segundo plano, por lo que consideramos importante reactivarlos.
- En segundo lugar, la vinculación de la Teoría Institucional y el medio ambiente ha sido analizada en el denominado institucionalismo verde. Nosotros planteamos aquí un nuevo factor a esta ecuación, nos referimos al sector turístico. Por lo que consideramos que podemos enriquecer esta línea de investigación.

- Por último, la selección de los campos de golf andaluces como unidad de análisis u organizaciones objeto de estudio, nos permitirá tener una visión más precisa sobre el proceso de institucionalización y la formación de un entorno institucionalizado.

2.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO.

El estudio de la Teoría Institucional surge como consecuencia de mi participación en los cursos de doctorado de la Universidad de Huelva en el año 2005, en concreto el curso denominado “La Dirección Estratégica como metodología de investigación”, dirigido por el Dr. Vargas Sánchez, Catedrático de la Universidad de Huelva, quien me traslado lo novedoso de esta teoría y despertó en mi la inquietud por conocer a fondo un cuerpo teórico, que hoy por hoy, puede explicar con éxito el comportamiento de las empresas de un determinado sector.

En un primer momento nos planteamos la necesidad de hacer una revisión de la literatura de esta teoría. Esta revisión dio como fruto la Tesina titulada "*La Teoría Institucional de las Organizaciones. Estado de la Cuestión*", que fue defendida en septiembre del año 2007 en la que se obtuvo una calificación de sobresaliente.

Pero el objetivo era mucho más ambicioso, ese trabajo nos tendría que servir para complementarlo, en los próximos años, con una parte empírica que se centrará en el estudio del entorno institucional. Para ello, elegimos a unas organizaciones, como ya hemos comentado, que tienen un protagonismo relevante en el sector turístico andaluz, los campos de golf andaluces. Con esta unidad de análisis hemos estudiado las fuentes de presión institucional que provocan isomorfismo en las prácticas medioambientales.

En la elección del sector turístico, además de su importancia para la economía de Huelva, Andalucía y España, ha influido mi pertenencia al grupo de investigación GEIDETUR (Grupo de Investigación en Estrategias de Innovación y Desarrollo en la Empresa Turística, SEJ-437). En él he desarrollado desde el año 2006 mi actividad investigadora, junto a un equipo de profesores de dirección de empresas que orienta sus esfuerzos hacia el sector turístico y sus empresas, desde el punto de vista del management. Es de esta forma, que el presente trabajo se alinea con la declaración de misión del propio grupo "*Trabajamos para ser útiles a los agentes del sector, tanto públicos como privados, ayudando a orientar el desarrollo del mismo, en especial en la provincia de Huelva y en Andalucía, desde el conocimiento científico que generamos y acumulamos. Y ello mediante un trabajo colectivo organizado, buscando la generación de sinergias entre los integrantes del Grupo*[1]*"*.

Podríamos resumir que el interés científico de esta investigación existe, en primer lugar, al ahondar en la relación de empresa, entorno y medio ambiente, y en segundo lugar en el estudio de la relación entre legitimidad social y desempeño, cuando la legitimidad social se intenta conseguir mediante prácticas medioambientales, impulsando así nuevas líneas de investigación en el denominado Institucionalismo verde.

[1] http://www.uhu.es/GEIDETUR/mision.htm

3.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Los argumentos que hemos expuesto con anterioridad, junto con la relevancia de los estudios sobre la Teoría Institucional y la relación medio ambiente con empresa, nos lleva a plantearnos una serie de objetivos generales a alcanzar con esta Tesis:

- Conocer el origen de la Teoría Institucional. En este sentido, hemos centrado la primera parte del trabajo en una revisión de la literatura sobre los orígenes y desarrollo de la Teoría Institucional.
- Como consecuencia del planteamiento anterior, nos hemos fijado el objetivo de dar una visión de los conceptos fundamentales que conforman el acervo teórico de la Teoría Institucional.
- Dar una visión cronológica de la evolución y desarrollo de la Teoría Institucional, mostrando una recopilación de las obras que son consideradas como seminales de este marco teórico, así como cuáles con las últimas aplicaciones que en la literatura científica ha encontrado esta Teoría.
- Analizar los principios que conforman el denominado Institucionalismo medioambiental. Sobre todo a lo relativo de la institucionalización del concepto de sostenibilidad organizativa.
- Analizar el cambio de paradigma que desde una concepción clásica de la economía ha evolucionado hacia una concepción ambiental, extrayendo sus principales repercusiones en las organizaciones.
- Caracterizar el entorno institucional de los campos de golf andaluces, identificando las principales presiones a los que tienen que hacer frente este tipo de organizaciones.
- Estudiar las repercusiones que el contexto institucional de los campos de golf andaluces tiene sobre el desarrollo de prácticas medioambientales y el desempeño de estos.
- Obtener conclusiones que supongan, por un lado, un avance el conocimiento teórico de la Teoría Institucional, y por otro, en el conocimiento teórico del institucionalismo medioambiental o verde.

Para el análisis de los datos utilizaremos la metodología Partial Least Square (PLS). Esta técnica puede ser considerada como pertinente en nuestro caso por dos motivos principalmente. El primero de ellos, es que el enfoque PLS debido al procedimiento de segmentación de modelos complejos puede trabajar con tamaños muestrales pequeños (Barclay et. al. 1992), como es nuestro caso que contamos con una muestra tan sólo de 31 campos de golf. En segundo lugar, según Selling (1995) el uso de PLS debe ser considerado en trabajos de tipos exploratorios.

Este enfoque parte de la de la representación gráfica del modelo estructural, es decir, de una representación mediante símbolos de las relaciones existentes entre variables latentes (cosntructo), y de las relaciones existentes entre los indicadores y los constructos del modelo de medida.

4.- ESTRUCTURA DEL TRABAJO.

En relación a la estructura de la presente Tesis Doctoral, proponemos un orden coherente con lo expuesto anteriormente. Tras una primera introducción, en la que hemos pretendido sintetizar el interés de la investigación, la justificación del tema objeto de estudio y los objetivos generales perseguidos, la presente Tesis se estructura en tres grandes bloques, un primer bloque teórico, un segundo bloque empírico y un tercero dedicado a las conclusiones.

El primer bloque teórico lo forman los capítulos primero, segundo y tercero. La primera parte o primer capítulo va dedicada a presentar el estado de la cuestión de la Teoría Institucional, en la que se analiza los orígenes de este cuerpo teórico distinguiendo entre nuevo y viejo institucionalismo, al tiempo que se exponen las primeras formulaciones de este cuerpo teórico y el desarrollo posterior del mismo. También se exponen los considerados trabajos seminales, así como las principales líneas de investigación, finalizando con el estudio del denominado Institucionalismo medioambiental.

Este primer bloque continúa con el segundo capítulo, en este capítulo se analizan las principales iniciativas ambientales que ponen en marcha las empresas. Para ello hemos estudiado los orígenes del concepto de Responsabilidad Social y como este concepto ha influido en la gestión ambiental de las organizaciones estableciéndose una relación entre

empresa y medioambiente. El primer bloque termina con el tercer capítulo en el que se analiza el fenómeno del turismo del golf y se intenta delimitar las características de entorno institucional de los campos de golf andaluces.

El bloque empírico, al que anteriormente hacíamos referencia, lo forman los capítulos cuarto y quinto. En el capítulo cuarto se plasma el modelo de investigación propuesto, se plantean las hipótesis, así como se describe la muestra y se diseñan los instrumentos de medida que se recogen en el cuestionario. El capitulo quinto va dedicado al análisis de los resultados, para ello se establece y fundamenta la metodología estadística elegida para el tratamiento de los datos y se aplica dicha metodología al modelo de investigación propuesto.

Finalizamos con el último bloque, que lo forma el capítulo sexto. Con él finalizamos la tesis doctoral recogiendo las conclusiones fundamentales del trabajo, tanto desde el punto de vista empírico como desde el teórico, así como se exponen las principales limitaciones del presente trabajo y las líneas futuras de investigación. Para finalizar recogemos la bibliografía utilizada y los anexos.

CAPÍTULO I:

LA TEORÍA INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES. ESTADO DE LA CUESTIÓN.

CAPÍTULO I: LA TEORÍA INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES. ESTADO DE LA CUESTIÓN.

I.1.- INTRODUCCIÓN.

Cuando una empresa nace, lo hace con vocación de continuidad en el tiempo, es lo que se conoce como "supervivencia empresarial". De esta forma la estrategia de la empresa, entendida tal y como lo resumió Bruce Henderson[1] (1998), hace que se plantee un reto constante hacia la diferenciación como fuente de ventajas competitivas sostenibles que le asegure los recursos necesarios para la supervivencia.

Parece, pues, que la diversidad empresarial es el fruto de acciones individuales que persiguen la continuidad en el tiempo de la empresa. Pero cuando nos paramos a observar algún sector de actividad nos damos cuenta como esa diversidad empresarial, y esa búsqueda de la diferenciación, se neutralizan y esas acciones que en un principio se configuraban como individuales en la búsqueda de la diferenciación, se vuelven comunes a todo el sector.

Es así como todas las Universidades, Hospitales, Concesionarios de Automóviles, Empresas Farmacéuticas, etc. tienen una estructura muy parecidas entre si, llegando incluso a poner en práctica políticas similares que le llevan a un ***isomorfismo institucional.*** Es de esta manera, pues como de la búsqueda de la diversidad surge la homogeneidad, convirtiéndose las acciones individuales en grupales, dando lugar a *mitos, rituales y ceremonias* que se repiten como validas y legítimas en un sector de actividad.

[1] "*Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todo los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación*": *Carl W. Stern y George Stalk Jr."Ideas sobre estrategias". The Boston Consulting Group. Colección Management DEUSTO. 2007, p 18.*

Podemos afirmar que esta es la esencia de la conocida Teoría Institucional de la empresa, que se viene desarrollando desde finales de la década de los 40 y que hoy en día sigue aportando explicaciones a muchos de los fenómenos que se dan en las organizaciones.

De sus orígenes, constitución como cuerpo teórico y actuales aplicaciones trata el presente capítulo, que esperamos pueda ayudar a dar una visión global del *estado de la cuestión* de este cuerpo teórico.

I.2.- EL VIEJO Y EL NUEVO INSTITUCIONALISMO.

I.2.1.- Introducción.

Podemos fijar el año 1977 como la fecha de nacimiento del nuevo institucionalismo en los estudios organizacionales, de la mano del sociólogo John Meyer con dos artículos que sentarían las bases de su posterior desarrollo. Ambos publicados en la *American Journal of Sociology: "Los Efectos de la Educación como Institución" y "Las Organizaciones Institucionalizadas: la Estructura Formal como Mito y Ceremonia"*, en colaboración con Brian Rowan. El cuerpo teórico iría tomando forma con posteriores colaboraciones a partir del año 1983 con W.R. Scott, otro prestigioso sociólogo de la Universidad de Stanford, EE.UU.

Según la literatura consultada, podemos afirmar que no es hasta el año 1985 cuando el interés de esta teoría capta la atención del suficiente número de académicos como para contemplarla como disciplina científica.

El nuevo institucionalismo o neoinstitucionalismo tiene su origen en el denominado viejo institucionalismo de Philp Selznick. Es en la *Columbia School*, con el modelo institucional de Selznick, donde aparecen los primeros planteamientos que relacionan las instituciones con las organizaciones, considerando a las organizaciones como un área de estudio distinta. Selzinck (1947) consideró a las organizaciones como un instrumento mecanicista, diseñado para lograr objetivos específicos, y como un sistema

orgánico y adaptado que se ve afectado por las presiones que ejerce el entorno y las características sociales de sus integrantes. Para Selzinck las organizaciones que llegan a institucionalizarse son aquellas que están "*impregnadas de valor*", son producto de la interacción y la adaptación a los ideales del grupo. De esta forma ve a la institucionalización como un proceso por el que se adquiere un valor que va más allá de los requisitos técnicos, que se da a lo largo de la historia de la organización y que se ve reflejada en la estructura organizativa. Por lo tanto, la institucionalización no es sino un proceso de adaptación.

La aplicación práctica de esta teoría la encontró Selzinck en el estudio de la evolución de la corporación pública *Tennesse Valley Authority*, analizando cómo fueron transformándose sus objetivos y estructuras con el tiempo mediante un proceso de adaptación al entorno, así como los compromisos de sus integrantes. Incluso, en un principio, podemos llegar a pensar que el nuevo institucionalismo es una sucesión del viejo, debido a que ambas corrientes comparten principios elementales en el desarrollo teórico de la disciplina. Así, de esta forma, las dos corrientes presentan un escepticismo en cuanto al principio de elección racional que hasta entonces había predominado en la economía neoclásica, por el cual los sujetos pretenden siempre maximizar su función de utilidad. Ambas corrientes también relacionan la organización con su ambiente y la importancia de la cultura en la formación de la realidad organizacional.

Pero son más los puntos en los que se alejan las dos corrientes institucionalistas que en los que confluyen. Mientras que el viejo institucionalismo centra sus esfuerzos eminentemente políticos en el conflicto de los grupos y en la estrategia organizacional, el nuevo institucionalismo resta importancia a los conflictos de interés dentro de la organización y entre organizaciones y se centra más en ver cuáles son las respuestas de las organizaciones a dichos conflictos y en cómo se desarrollan estructuras elaboradas. El punto de interés de los trabajos del nuevo institucionalismo se centra en los aspectos institucionales que impiden que los actores actúen a favor de sus propios intereses (Di Maggio 1983).

Otra de las divergencias que podemos observar entre ambos enfoques es que, aunque los dos están de acuerdo en que la institucionalización limita la racionalidad organizativa, las fuentes de estas limitaciones son distintas. Mientras que el viejo institucionalismo encontraba el origen de las limitaciones racionales en los grupos de presión y las alianzas políticas de la organización, el nuevo nos dice que el origen de la limitada racionalidad de las organizaciones se encuentra en la relación entre estabilidad, legitimidad y acuerdos comunes entre organizaciones que no tienen por que ser explícitos.

El tratamiento de la estructura formal y su irracionalidad también ha sido fuente de divergencias entre las dos corrientes institucionalistas. De esta forma, Sleznick (1949) admite "un oscuro campo de la interacción informal", desviándose las estructuras informales de los aspectos formales limitándolos. Para el viejo institucionalismo el interés local o particular influye en la misión racional de la organización. Esta irracionalidad, es colocada por el viejo institucionalismo en la estructura formal de la organización, que a través de su cultura difunde ciertos procedimientos.

Una de las principales y más acentuadas diferencias entre ambas corrientes hace referencia a la concepción del ambiente organizacional. El viejo institucionalismo hace referencia a ambientes locales, llegando a considerar a las organizaciones en comunidades locales. En cambio, el nuevo institucionalismo se centra en ambientes no locales, como pueden ser los sectores, las profesiones, etc., estudiando la relación interorganizacional. Por lo tanto no se institucionalizan las organizaciones específicas, sino las formas organizacionales, los componentes estructurales y las reglas.

El arraigo en la psicología del ego del viejo institucionalismo hace que considere que la formación del carácter se dé en el nivel organizacional, aumentando de esta forma la diversidad organizacional. En el nuevo institucionalismo se postula una homogeneidad organizacional debido a que el carácter opera entre organizaciones, superando la diversidad organizacional.

Las dos corrientes rechazan la conducta organizacional como una simple suma de acciones individuales. De esta forma, el viejo institucionalismo nos dice que los esfuerzos por dirigir la organización producen consecuencias imprevistas que nadie puede controlar, mientras que en el nuevo institucionalismo esta falta de intencionalidad se fundamenta en la teoría alternativa de la acción individual.

En relación a los procesos cognoscitivos, el nuevo institucionalismo considera la institucionalización como un proceso cognoscitivo fundamentalmente, mientras que el viejo institucionalismo se centra en formas cognoscitivas dominantes como son los valores, las normas y las actitudes.

El siguiente cuadro resume las divergencias existentes entre el nuevo y el viejo institucionalismo.

Tabla I.1: Diferencias entre el viejo y nuevo institucionalismo.

	VIEJO	***NUEVO***
Conflicto de intereses	Central	periférico
Fuente de inercia	Grupos de presión	Imperativo de legitimidad
Énfasis estructural	Estructura informal	Papel simbólico de la estructura formal
Organización incorporada	Comunidad local	Área, Sector o la Sociedad.
Naturaleza de la incorporación	Cooptación	Constitutiva
Locus de la institucionalización	Organización	El área o la sociedad
Dinámica organizacional	Cambio	Persistencia
Base de la crítica al utilitarismo	Teoría de la agregación de intereses.	Teoría de la acción
Evidencia para la crítica	Consecuencia	Consecuencia prevista.

	VIEJO	*NUEVO*
del utilitarismo	imprevista	
Formas claves de cognición	Valores, normas y actitudes.	Actitud no reflexiva, Clasificaciones, rutinas, guiones, esquemas.
Psicología social	Teoría de la socialización	Teoría de la atribución
Base cognoscitiva	Compromiso	Hábito, acción práctica
Metas	Desplazadas	Ambiguas
Agenda	Importancia de la política	Disciplinaria

Fuente: El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.

I.2.2.- La Teoría de la acción en el institucionalismo.

El nuevo institucionalismo se ha considerado un sucesor del viejo institucionalismo en la medida en que ha suprimido los posibles puntos de divergencias. Para entender cómo ha sido el proceso de cambio entre viejo y el nuevo institucionalismo, desde una concepción más local o micro a una concepción más macro, tenemos que analizar cuál ha sido la evolución de la Teoría Social desplazándose desde la Teoría de la Acción de Parsons basada en la psicología del ego freudiana, a una Teoría de la acción mas práctica basada en la etnometodología y la revolución de la psicología cognoscitiva.

Parsons perseguía con su teoría de la acción explicar cualquier tipo de comportamiento social desviado. El elemento principal de su teoría lo constituye “el actor”, como un individuo motivado en busca de metas estableciendo relaciones con su medio ambiente.

La acción, que sería contemplada como el comportamiento orientado hacia metas específicas, estaría compuesta por tres elementos. El primero sería el objeto físico, entendiendo por tal todos aquellos objetos impredecibles, el segundo un objeto social, que estaría conformado por otros actores con quienes se interactúa y el tercero un objeto cultural, que regula y da forma a la acción.

Aunque Sleznick se basa en la teoría de la acción, como hemos dicho anteriormente, será una teoría de la acción más práctica fundamentada en la etnometodología[2] y en la revolución de la psicología cognoscitiva, en lo referente al razonamiento y a las bases preconscientes de la razón, la que hace que el nuevo institucionalismo se centre en una ambiente mas macro. Este viaje de lo local a lo global encuentra su explicación en las críticas que se le puede hacer a Parsons, el cuál no rompe por completo con el utilitarismo, con lo que la acción sigue siendo racional debido a que:

1.- Da por sentado aspectos de la conducta habitual de forma más rigurosa de lo que otros trabajos posteriores han demostrado.
2.-Trató la acción como un producto de un agente que razona discursivamente.
3.- Desplaza la atención de los aspectos cognoscitivos a los evaluativos.

Por lo tanto, la Teoría de la Acción de Parsons sirvió en un primer momento para que los viejos institucionalistas estudiarán y se centraran en áreas de la vida organizacional que hasta entonces habían permanecido descuidadas en los trabajos, pero sería, como se ha comentado ya, una teoría de la acción mucho mas práctica (basada en la etnometodología y en la revolución de la psicología cognoscitiva) la que desarrollará los fundamentos del nuevo institucionalismo, intentando salvar las críticas a la Teoría de la Acción de Parsons.

I.2.3.- La influencia de la psicología cognitiva en el Nuevo Institucionalismo.

Para entender como la psicología cognoscitiva influye y fundamenta el nuevo institucionalismo tenemos que remontarnos a los trabajos de Chester Barnard, en concreto en su trabajo titulado "*The fuction of executive*" Barnard (1938). Barnard era un ejecutivo que estaba de profesor asociado en la Harvard Business School, influenciado directamente por Parsons y su teoría de la acción y por el circulo de Herdenson con cu apreciación de Pareto, desarrolló en su trabajo aspectos cognoscitivos

[2] La etnomentodología es una corriente psicología social nacida en 1954 de la mano de Harold Garfinkel, en la universidad de California para denominar la forma de trabajo psicológico. Pretende describir el mundo tal y como se está continuamente construyendo, recomendando no tratar los hechos sociales como cosas sino considerando su objetividad. Le da importancia a las actividades cotidianas de los miembros de la sociedad que las realizan por interactuaciones.

de la toma de decisiones en la empresa, considerando que las metas y submetas eran aspectos manipulables por los líderes organizacionales bajo un enfoque de sistemas. De igual forma desarrolló el concepto de "zona de indiferencia" dentro de la cual los trabajadores cumplen sin reflexionar las órdenes de la gerencia.

Los trabajos de Barnad sirvieron de inspiración para Herbet Simon y James March (Simon 1945, March 1958, Cyert y March 1963), que fueron los primeros autores que introdujeron aspectos cognoscitivos en la teoría de la organización. A Simon, March y Cyert la teoría de la organización le debe importantes aportaciones, como son:

1.- La importancia de la incertidumbre y su reducción mediante rutinas organizacionales.
2.- Los planteamientos acerca de cómo surgen las decisiones dentro de las organizaciones.
3.- El estudio de los procesos de toma de decisiones en condiciones de ambigüedad.
4.-El estudio de las preferencias inconscientes o subjetivas de los actores que influyen en la toma de decisiones.

Estos aspectos del cognoscitivismo van a aparecer en la Teoría de la Burocracia de Weber en tres aspectos fundamentales:

1.- A través de las reglas calculables como elementos para reducir la incertidumbre.
2.- En la racionalización de las relaciones de poder en las organizaciones.
3.- En el distanciamiento de la burocracia con la Administración. Esta última tiene menos forma y por lo tanto funcionaría peor.

Será la Teoría de la Burocracia de Weber la que fundamente a una de las ramas seminales de la psicología cognoscitiva, desarrollado por la Escuela de Carnegei. Esta escuela se concentró en las rutinas de aspectos comunes de la vida organizacional.

La Escuela de Carnegei fundamentará la base psicológica cognoscitiva del nuevo institucionalismo. Aunque sus principales autores como March, Simon y Cyert se

centraron más en la toma de decisiones y dejaron de un lado el ambiente organizacional, sus aportaciones han sentado cátedra en los nuevos institucionalitas. De esta forma aún se mantienen las conclusiones de los primeros trabajos de Simon (1945), dónde afirmaba que no se debe de contemplar el hábito como un elemento pasivo de la conducta sino como un mecanismo a través del cual se concentra la atención a aspectos seleccionados de una situación con exclusión de aspectos competidores que puedan influir en otra dirección a la elección. También siguen vivos los aportes de March y Simon (1958) respecto a la toma de decisiones y la conducta organizacional, que implican que la regla para su formulación se base en algo más que en el cálculo de las consecuencias esperadas de su adopción.

Trabajos más recientes de March y sus colegas en el campo del análisis en la toma de decisiones, como es el denominado "modelo del bote de basura" (Cohen y March 1974; March y Olsen 1976; March y Weissinger-Baylon 1986), en el que se nos plantea que las soluciones y los problemas se encuentran separados y las decisiones ocurren por un proceso casi aleatorio de problemas y soluciones, tienen aún vigencia en el nuevo institucionalismo.

Por lo tanto, como podemos observar, la evolución que han sufrido los aspectos cognoscitivos que desarrollan y fundamentan el nuevo institucionalismo, desde Barnard a la Escuela de Carnegei, ha sido muy similar a la evolución sufrida desde el viejo al nuevo institucionalismo (Romero Javier, 1999).

I.2.4.- La etnometodología y la fenomenología en el Nuevo Institucionalismo.

March y Simon no se enfrentaron de cara al paradigma de la teoría de Parsons. Tuvo que ser uno de sus estudiantes quien en la década de los 60, influenciado por la fenomenología de principios del siglo XX de Edmund Husserl y de Alfred Shuzt (mediados del siglo XX), desarrollara la etnometodología. Este alumno de Parsons era Harold Garfinkel, quien a través de la etnometodología intentó desarrollar una ciencia alternativa a la sociología.

Como ya hemos comentado, la etnometodología, junto a la revolución de la psicología cognoscitiva que hemos analizado, se constituye en uno de los elementos claves de la reformulación de la Teoría de la Acción de Parsons hacia una nueva Teoría de la Acción práctica en la que se basa el nuevo institucionalismo, rompiendo con las premisas del utilitarismo y de la acción racional.

Garfinkel[3] se centró en los problemas del orden de los sistemas simbólicos, investigando sobre el origen del conocimiento práctico y el papel de la cognición en la interactuación. En una primera fase siguió los postulados de su maestro y de la fenomenología heredada de Schuzt, pero será en una segunda época cuando empiece a alejarse de la ciencia fenomenológica para observar que el conocimiento contextual no puede sostener un orden en la interacción por si solo, debido a que el orden simbólico nunca se comparte perfectamente.

Por lo tanto, surge una ruptura entre la etnometodología de Garfinkel y la Teoría de la Acción de Parsons, que se puede resumir en:

1.- En lo referente al proceso cognoscitivo, se pasa de racional y científico a uno que opera en un nivel por debajo de la consciencia, lo que Garfinkel llama una "razón práctica" rutinaria y convencional, gobernada por reglas que son conocidas cuando se violan.

2.- Existe a partir de la etnometodología una nueva perspectiva de la interacción sin que tenga que existir para ello un consenso normativo o cognoscitivo.

3.-Mientras que la Teoría de la Acción de Parsons se centra en el aspecto evaluativo y la relación con el fin deseado de la acción, Garfinkel justifica la acción después del hecho por asociación con explicaciones que buscan legitimarla culturalmente.

[3] Tomado de Garfinkel Harold, *Studies de etnometodología.* Prentice-Hall. Englewood Clifts. N.J. 1967

4.- En relación a las normas, Parsons presenta normas sustantivas, mientras que Garfinkel las presenta como el resultado de un sistema cognoscitivo orientado por reglas de procedimientos flexibles y reflexivos que buscan legitimidad de la conducta.

En la década de los 70 aparecen dos autores que van a desarrollar otra línea del pensamiento fenomenológico: estos autores son Peter Berger y Thomas Luckman a través de su obra "*The social construccion of reality*" van a influir directamente sobre los estudios organizacionales. Ellos les daban a las instituciones un papel destacado en el orden social. Intentaban dar respuesta a cómo significados subjetivos se convierten en hechos objetivos a través del sentido común y la interacción diferenciando el fracaso del éxito.

Berger y Luckman, al igual que Parsons, rompen con la percepción micro del orden social de Garfinkel, pero con una diferencia importante con relación a Parsons: mientras que este último se basaba en los aspectos evaluativos, Berger y Luckman centraron su análisis en el nivel de la cognición. Dan a las instituciones un poder extraordinario para controlar la conducta humana sin que para ellos tengan que estar reforzadas por un sistema de sanciones.

Esta simbiosis entre etnometodología y fenomenología provee al nuevo institucionalismo de una concepción micro, pero en cambio no es una teoría de la acción del todo satisfactoria, pues no deja claro por qué los actores destinan tantos esfuerzos a mantener la imagen de la realidad y las interacciones que la confirman; en segundo lugar simplifica la estructura social a un conjunto de reglas; y en tercer lugar dejan de un lado los intereses y la intencionalidad en el orden institucional.

El neoinstitucionalismo ha encontrado en la nueva Teoría de la Acción práctica una buena base para fundamentar el nivel micro de esta teoría. Esta teoría de la acción práctica, que ha evolucionado desde la Teoría de la Acción Parsons, ha encontrado un conjunto de principios que reflejan el cambio cognoscitivo en una teoría social contemporánea. En un primer lugar le asigna más peso a la dimensión cognoscitiva de

la acción que en Parsons. En un segundo lugar esta nueva teoría de la acción práctica representa un distanciamiento del aspecto racional de la cognición en el que se centraba Parsons para centrarse en los procesos y esquemas que van formando parte de las conductas rutinarias subordinadas a lo cognoscitivo.

La etnometodología ha encontrado en Anthoy Gidden uno de los autores que de manera indirecta ha influenciado en la formación del cuerpo teórico del institucionalismo. Anthony Gidden, influenciado por Garfinkel desarrolló los conceptos de estructuración, la reproducción continua y necesaria de la estructura social mediante los agentes conocedores, la tipificación de acciones compartidas y la distinción entre reflexión tácita y consciente. Todas estas aportaciones hicieron que resaltara el papel de la rutina como cimiento de la estructura social y, en un segundo lugar, que apareciera el apoyo de la psicología de la motivación con el concepto teórico de "sistema de seguridad básico" como componente fundamental del ser.

Gidden nos afirma, claramente influenciado por la psicología del ego, que la principal motivación de la conducta humana es el resultado del control de la ansiedad difusa. Este control se realizaría por medio de dos herramientas principalmente: por la rutina y por la interacción social. De esta manera Gidden nos muestra una teoría cognoscitiva basada en el compromiso con conductas que siguen guiones y alejadas de los sistemas de normas y sanciones de Parsons.

Estas aportaciones tienen dos limitaciones principales:

1.- No explica por qué algunas interacciones tienen éxito y otras fracasan.
2.- Por qué las rutinas acaban creando patrones estables.

En este aspecto de la macroestabilidad (en el sentido de fuertes patrones de alianzas y divisiones) destacaron dos teóricos como Erving Goffman y Randall Collins, quienes, influenciados por Durkheim, adaptaron la Teoría de la Sociedad de Durkheim a la pareja desarrollando el concepto de actividad ceremonial. De igual manera, para Collins la estructura social se constituye por "cadenas de interacción ritual".

I.2.5.- A modo de síntesis.

En esta primera parte del trabajo hemos intentado dar una visión de la evolución de la Teoría Institucional desde sus inicios, con el denominado Viejo Institucionalismo, hasta los tiempos más recientes con el neo-institucionalismo o Nuevo Institucionalismo. Dicha evolución se fundamenta en un cambio de concepción de la Teoría de la Acción de Parsons, basada en la psicología Freudiana, hacia una Teoría de la Acción más práctica fundamentada en la etnometodología y en la revolución sufrida por la psicología cognoscitiva.

En esta línea, Viejo y Nuevo Institucionalismo han compartido premisas básicas como son el escepticismo hacia el principio de elección racional y la relación existente entre ambiente y cultura en la organización. No obstante, la evolución en la Teoría de la Elección Racional de Parsons ha puesto de manifiesto diferencias. Así, el viejo Institucionalismo se centró en los conflictos de grupos, las estrategias organizacionales, la limitada racionalidad organizacional debido a los grupos de presión y a las alianzas, todo ello bajo una perspectiva de ambientes locales. En cambio, el Nuevo Institucionalismo se centró más en las respuestas organizacionales a los conflictos, el desarrollo de estructuras elaboradas, la conducta de los actores en contra de sus propios intereses y la limitada racionalidad organizacional fundamentada en la relación de estabilidad, legitimidad y entorno, todo ello bajo una perspectiva de ambientes no locales.

Esta diferenciación encuentra su razón de ser en la comentada evolución crítica sufrida por la Teoría de la Acción racional, que evoluciona hacia una concepción más práctica. A esta nueva concepción teórica se llega por la influencia que empieza a tener la psicología cognoscitiva en el área organizacional, donde influenciada por las premisas de la Teoría de la Burocracia de Weber, se introducen conceptos como el de incertidumbre, rutinas organizacionales, procesos de toma de decisiones, condiciones de ambigüedad y preferencias subjetivas entre otros. Estas formulaciones se hicieron de la mano de autores como Simon (1948), March (1958) y Cyert y March (1963),

directamente influenciado por al obra de Barnad (1938) en la que se afirma que las metas y submetas organizacionales se encuentran influenciadas por los líderes organizacionales.

A la concepción más práctica de la Teoría de la Acción de Parsons también contribuyó el desarrollo de la etnometodología, de la mano de autores como Garfinkel (1960), Berger y Luckman (1968) y más recientemente Gidden (1990) quienes pusieron de relieve el papel de la rutina como cimiento social y la interacción social, alejándose de los sistemas de sanciones propuestos por Parsons.

I.3.- LAS PRIMERAS FORMULACIONES DEL NEOINSTITUCIONALISMO. CONCEPTOS FUNDAMENTALES.

I.3.1.- Introducción.

En este tercer epígrafe de la primera parte del presente trabajo de investigación vamos a hacer un recorrido por aquellos conceptos que han conformado el cuerpo teórico del neo-institucionalismo. Para ello hemos partido de aquellos trabajos que han sido considerados por la literatura científica como seminales y que han dado origen a un posterior desarrollo y aplicaciones del acervo teórico.

En este apartado podremos analizar conceptos que han tenido una especial relevancia en la formación teórica. En esta línea veremos el concepto de mito, que tanta importancia tiene en esta teoría, y cómo la estructuras de las organizaciones están fuertemente influenciadas por el ceremonial institucional en busca de la legitimidad que le permita la supervivencia.

Una vez analizados los mitos y su repercusión en la estructura de las organizaciones, veremos la relación que existe entre estructura y actividades organizacionales. Analizaremos, pues, cómo se origina la estructura formal de la organización y su

relación con el entorno, relación que da lugar a contradicciones entre las actividades técnicas y la eficiencia.

De la anterior relación entre organización y entorno y de sus presiones institucionales surge el concepto de isomorfismo institucional. Este concepto será ampliamente tratado en este epígrafe, poniendo de relieve cuáles han sido sus orígenes e intentado dar respuesta a la gran homogeneidad tan sorprendente de prácticas y formas organizacionales.

Para terminar este epígrafe se analizarán dos temas que tuvieron gran repercusión en estos primeros planteamientos del neo-institucionalismo. De un lado analizaremos la persistencia cultural, para los cual nos basaremos en el trabajo de Zucker (1977) y en su definición de institucionalización, para finalmente desarrollar un concepto de principios de la década de los 80, el de sector social, donde veremos los efectos que pueden provocar en la estructura y en el desempeño los ambientes organizacionales.

I.3.2.-La estructura formal como mito.

Uno de los primeros artículos seminales del nuevo institucionalismo fue desarrollado por el sociólogo John Meyer en colaboración con Brian Rowan. En concreto, podemos fechar el año 1977, con la publicación de *"Institunalized Organitations: Formal Structure as Myth and Ceremony"* en la American Journal of Sociology nº 83 (pp. 340 y ss), como el inicio del desarrollo teórico de esta corriente.

Los primeros esfuerzos se centraron, sobre todo, en cómo las estructuras formales de las organizaciones son adoptadas de manera ceremonial como mitos poderosos, convirtiéndose en un elemento fuertemente institucionalizado, que busca dotar a la organización de legitimidad y esperanza de supervivencia, renunciado incluso a la eficiencia de dicha estructura.

Meyer y Rowan intentaron hacer una distinción entre la Estructura Formal y las actividades de trabajo diarias. Para ellos la Estructura Formal de una organización es

concebida como el *"sistema de actividades controladas y coordinadas que surge cuando el trabajo es incorporado en redes complejas de relaciones técnicas e intercambios que traspasa fronteras"*. Por lo tanto, la Estructura Formal surge en contextos institucionalizados y va a dar lugar a que las organizaciones incorporen prácticas que están institucionalizadas en la sociedad. El objetivo que se busca con dichas incorporaciones es aumentar la legitimidad y su esperanza de supervivencia, aún a costa de sacrificar la eficiencia de dichas prácticas.

Normalmente serán aquellas organizaciones o empresas que tengan una mayor incertidumbre las que tengan una mayor necesidad de incorporar prácticas institucionalizadas en su estructura formal. Serán, por tanto, empresas de pequeño tamaño, que no tengan un sistema de monitorización del entorno, con escasas tareas de planificación, quienes tengan una mayor necesidad de contemplar una estructura formal con reglas institucionalizadas para reducir la incertidumbre y alcanzar una legitimidad social.

En cambio son las actividades técnicas diarias las que se vinculan a la organización mediante los objetivos, las políticas y las estrategias, desarrollándose una Teoría racional de cómo debemos ordenar dichas actividades para llegar a los pretendidos objetivos.

Los autores, en estos primeros momentos de desarrollo teórico, se basaron en estudios anteriores como los Bell (1973) para afirmar que las estructuras formales de las organizaciones post industriales están profundamente marcadas por los mitos de sus ambientes institucionales, en mayor medida que por las demandas de su actividad de trabajo. Podemos, por tanto, observar cómo parece ser que el principal objetivo de estas organizaciones no es el de prestar un servicio eficiente sino el de conseguir legitimidad y de esta forma tener una mayor esperanza de supervivencia.

En estos primeros momentos Meyer y Rowan también centran su esfuerzo en dejar claras las diferencias, no sólo entre Estructura Formal y actividades diarias de trabajo, sino también entre las reglas institucionalizadas y las conductas sociales prevalecientes.

Para definir la primera se basan en los estudios de Berger y Luckmann (1968) de considerarlas clasificaciones incorporadas a la sociedad, conllevando la institucionalización la consideración de un estatus de reglas en el pensamiento y en las acciones sociales. Las reglas institucionalizadas influyen directamente en la estructura formal, mientras que las conductas sociales prevalecientes tienen un menor impacto y tienen una componente personal mayor que las reglas institucionalizadas.

Ahora bien, nos podemos plantear cuál ha sido el origen de la estructura formal. Para dar respuesta a esta cuestión los primeros autores neoinstitucionalistas que se centraron en el tema se basaron en los objetivos que debe cumplir la estructura formal racional. Estos objetivos se pueden concretar en coordinar y controlar las actividades técnicas diarias. En estas actividades de control y coordinación podemos ver claramente las aportaciones de Weber (1946, 1947, 1952) sobre el surgimiento histórico de la burocracia.

La burocracia de Weber surge a medida que los mercados económicos se hacen más complejos y se expanden. Debido a que las organizaciones se hacen más interdependientes, tanto interna como externamente, por lo que éstas necesitan mayores actividades de coordinación, ya que los trabajos coordinados son fuentes de ventajas competitivas. Esta mayor necesidad de coordinación conlleva estructuras formales racionalizadas.

Otros de los orígenes de la Burocracia de Weber, y por lo tanto de la estructura formal racional, lo encontramos en la aparición de los Estados centralizados. Este hecho va a contribuir directamente al surgimiento de la organización formal, que conlleva unos aumentos de la complejidad en las redes de relaciones tanto económicas como en la administración política. La herramienta para dotar de uniformidad racional la encontramos en las estructuras burocráticas, al tiempo que se configura en un buen medio de control.

Existe otra fuente alternativa de la estructura formal, que hasta estos primeros desarrollos teóricos neoinstitucionalistas no se había considerado. Basándose también en Weber, encontramos en la legitimidad de las estructuras formales racionalizadas esa

otra fuente alternativa olvidada hasta los artículos de Meyer y Rowan. Tradicionalmente se habían considerado a las normas como valores generales que facilitaban la organización formal, pero las normas existen en las reglas y significados que se atribuyen a las estructuras sociales institucionalizadas, por lo que carecen de ese carácter de generalidad.

Por lo tanto, el origen de las estructuras formales no sólo se debe a las redes de relaciones, sino que van a existir elementos de la estructura formal racionalizados y fuertemente acoplados y difundidos en la realidad social que van a originar las estructuras formales. Como ejemplos de estos elementos podemos encontrar la opinión pública, las leyes, el conocimiento socialmente legitimado, el prestigio social, etc. Todos estos elementos se convierten en mitos racionalizados obligatorios para determinadas organizaciones que buscan la legitimidad como elemento de supervivencia.

Estos mitos que generan estructuras organizaciones formales deben de cumplir con dos propiedades básicas, para Meyer y Rowan[4]:

1.- Siguiendo a Ellul (1967), estos mitos deben ser considerados como reglas racionalizadas e impersonales, además de ser identificados como técnicos y seguir varios propósitos sociales.

2.- Deben de estar profundamente institucionalizados y no generar duda sobre su conveniencia a ninguna organización individualmente considerada. Lo que persiguen es generar legitimidad, sin entrar en los posibles resultados que conllevará su adopción para las actividades de trabajo. Como ejemplos podemos poner las profesiones, los programas y la tecnología.

En el ya famoso artículo de Meyer y Rowan, los autores llegan a una conclusión: *"las sociedades modernas están llenas de burocracia racionalizada por dos razones":*

[4] *Institunalized Organitations: Formal Structure as Myth and Ceremony"* American Journal of Sociology nº 83 (p. 340 y ss),

1.- Las redes de relaciones se hacen más compleja a medida que las sociedades se modernizan.

2.-Las sociedades modernas están llenas de reglas institucionales, las cuales funcionan como mitos que muestran varias estructuras formales como medios racionales para lograr fines deseables.

I.3.3.- Orígenes de los mitos institucionalizados racionales.

Como ya hemos dicho, no es hasta el nuevo institucionalismo cuando se empieza a dar importancia al concepto de ambiente institucional y a la relación de las organizaciones con éste. Para los neoistitucionalistas las organizaciones tienden a volverse isomorfas por la influencia de los fenómenos que se desarrollan en sus ambientes.

Esta idea ya fue expuesta por autores como Aikem y Hage (1967), Hawley (1968) y Thompson (1967), los cuales afirmaban que los elementos estructurales se difunden por que los ambientes crean exigencias que traspasan las fronteras de las organizaciones, siendo aquellas organizaciones que incorporan estructuras isomorfas con sus ambientes las que consiguen la capacidad de administrar dicha interdependencia.

Otros autores que se mostraron en esta línea fueron Parsons (1956), Udy (1970) y Berger y Luckmann (1967), afirmando que las organizaciones reflejan estructuralmente la realidad construida socialmente.

El enfoque que se da desde el nuevo institucionalismo es que las organizaciones desaparecen como unidades distintivas y con límites.

Esta concepción del ambiente institucional es fundamental, según Meyer y Rowan (1977), para comprender cuáles son los orígenes de los mitos institucionalizados racionales. Para ello partimos de la burocratización de las organizaciones, que se debe en gran medida a los mitos racionalizados existentes en la sociedad, que serán los que conlleven el desarrollo de un sistema institucional moderno completo.

Siguiendo a Meyer y Rowan (1977) existen varios procesos dentro de la estructura organizativa que va a generar mitos racionalizados en la sociedad. El primero de ellos hace referencia a la necesidad que tiene las organizaciones de elaborar complejas redes de relaciones, aumentando el número de mitos racionalizados a medida que aumenta la complejidad de la s redes de relaciones.

En segundo lugar, también va a ser fuente de mitos racionales, *"el grado de organización colectiva en el ambiente"* (Meyer Y Rowan, 1977). Con ello los autores nos afirman que los mitos no se van a generar sólo por las prácticas individuales que son difundidas por la red de relaciones basándose en su legitimidad y en que son racionalmente efectivas, sino que también existirán mitos que encuentran su legitimidad en mandatos legales que desembocan en estructuras organizativas.

Un tercer proceso de las estructuras formales que generador de mitos racionalizados es *"el esfuerzo de liderazgo de las organizaciones locales"*. En este sentido, los autores se refieren a que en la medida en que los Estados se hacen más poderosos y crece la regulación jurídica, las organizaciones se hacen obedientes con sus entornos. Esta era la concepción que habitaba en el viejo institucionalismo, que fue modificada en parte por la concepción neoinstitucionalistas de una mayor capacidad de las organizaciones por tomar papeles activos en la formación del contexto institucional. De esta manera muchas organizaciones buscan influir en dicho contexto intentando que los gobiernos le concedan privilegios legales, y de esa forma institucionalizar sus objetivos.

Esta característica del isomorfismo organizacional conlleva unas series de consecuencias directas sobre las organizaciones:

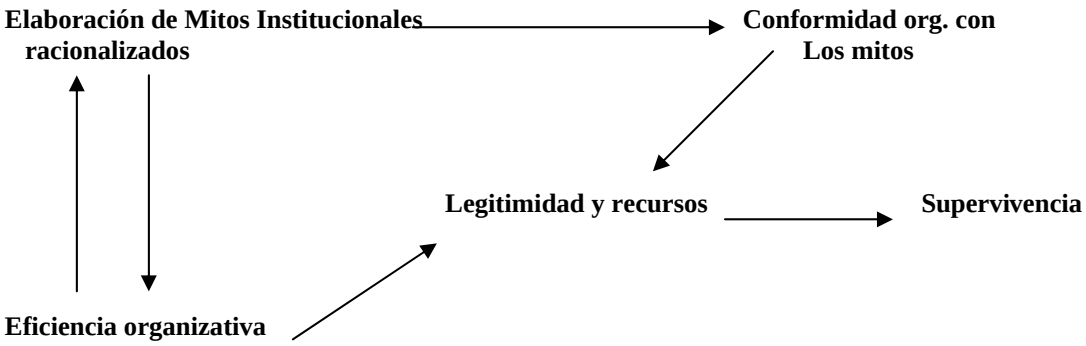
1.- Se incorporan elementos que son legitimados exteriormente, más que en términos de eficiencia.
2.- Los elementos estructurales son evaluados con criterios externos.
3.-A mayor dependencia de las instituciones mayor estabilidad. En esta línea los Estados centralizados, las asociaciones profesionales, las coaliciones entre

organizaciones, las asociaciones comerciales, etc. uniforman y dan estabilidad[5]. También dotará de estabilidad en la medida en que una institución se convierte en parte del sistema colectivo más amplio. Por ejemplo, las concesiones estatales en monopolios o los servicios básicos como la educación o la sanidad.

Como consecuencia directa de este planteamiento, el isomorfismo conllevará esperanza de éxito y supervivencia a la organización, ya que el éxito no estará sólo en función de la eficiencia en las actividades de control y coordinación, sino que en ambientes institucionalizados el éxito lo asegurará la legitimidad a la hora de adoptar estructuras isomorfas que le asegure obtener los recursos necesarios para la supervivencia. En este proceso influirá directamente la capacidad de liderazgo organizacional para adaptarse a los ambientes. De esta misma manera las organizaciones que innovan en formas estructurales tienen que estar dispuestas a asumir importantes costes de legitimidad.

La figura que representamos a continuación resume el proceso de éxito organizacional:

Figura I.1: Supervivencia organizacional



Fuente: Tomado de Powell y DiMaggio "The new institucionalist in organitational analysis". University of Chicago, 1991.

[5] Ver Stabuck 1976

I.3.4.- La relación de la estructura institucionalizada y las actividades organizacionales.

Las estructuras formales racionalizadas pueden surgir en dos contextos. Bien pueden ser una consecuencia de las redes de relaciones locales que conlleven la necesidad de una estructura que coordine y controle las actividades diarias buscando en la eficiencia una ventaja competitiva que le asegure el éxito, o bien puede provenir de la organización que se desenvuelva en un contexto altamente institucionalizado, por las relaciones sociales, por la organización colectiva de la sociedad o por el liderazgo de alguna organización. En este caso, el desarrollo de estructuras formales perseguirá el objetivo de la legitimidad que le aporte los recursos necesarios para la supervivencia o para la ventaja competitiva con respecto a los competidores.

En realidad las organizaciones se estarán moviendo en un ambiente o entorno que tendrá componentes de los dos contextos. Según Meyer y Rowan (1977) la fuerza de alineamiento entre estructura y actividades estarán en función de qué contexto tendrá más peso especifico en el ambiente de un organización local que busca la supervivencia.

Los neoinstitucionalistas clasifican a las organizaciones en función de la dificultad o no de evaluar su producción. De esta forma, tendremos organizaciones en las que su producción es fácilmente evaluable, creando por ejemplo, mercados en los que los consumidores pueden controlar de cerca esa producción. En estas organizaciones el éxito dependerá del manejo de sus redes de relaciones. Mientras que en las organizaciones institucionalizadas, cuya producción es difícil de evaluar, como por ejemplo las Universidades, el éxito dependerá de la confianza y estabilidad logradas a través de sus reglas institucionalizadas.

Estos serían los dos extremos entre los que se tendrían que situar las organizaciones para su clasificación institucional.

Las organizaciones que se sitúan en el extremo más institucional y que podemos denominar como institucionalizadas, se enfrentan a dos problemas de inconsistencias

estructurales (Meyer y Rowan 1978). El primero de ellos hace referencia a las contradicciones que se crean entre las actividades técnicas y la eficiencia con las reglas ceremoniales de producción. Lo que ceremonialmente es lo correcto no lo tiene por que ser en términos de eficiencia.

Un segundo problema hace referencia a que las distintas reglas ceremoniales pueden entrar en conflicto entre si. Esto es debido a que los mitos que crean dichas reglas ceremoniales provienen de distintas partes del ambiente.

De esta manera, en las organizaciones institucionalizadas las actividades tienen un significado ritual, manteniendo la apariencia y dando validez a la organización. Estas actividades entran en conflicto con la eficiencia, apareciendo los costes ceremoniales. Un ejemplo de esta situación lo encontraríamos en una empresa que contrata para su consejo de administración a un personaje relevante socialmente, como un Premio Nobel o un ex-presidente del Gobierno; en principio puede ayudar a dotar a la empresa de más prestigio, ser mejor valorada por los accionistas o incluso por los clientes, pero el efecto inmediato a corto plazo supondrá el pago de unos grandes emolumentos que reduciría el beneficio de la compañía a corto plazo. Otro ejemplo sería como las Cajas de Ahorro están dispuestas a sacar al mercado microcréditos como elemento que la legitimará socialmente, aún cuando estos productos supongan la asunción de un alto riesgo de impago por parte de la entidad.

Pero el problema puede llegar a ser incluso más grave, debido a que las reglas generalizadas del ambiente institucional son frecuentemente inadecuadas para situaciones específicas; al igual que en medicina un tratamiento puede resultar inútil por las características del paciente.

Por lo tanto, las organizaciones institucionalizadas deben de centrar sus esfuerzos en alinear los requerimientos de los elementos ceremoniales con las actividades técnicas y vincular los elementos ceremoniales entre si.

Para solucionar el problema de relación o alineación entre las actividades que buscan la eficiencia productiva y las reglas institucionalizadas, los autores Meyer y Rowan (1977) proponen cuatro posibles soluciones parciales.

La primera de ellas hace referencia a la posibilidad de rechazar de lleno los requerimientos ceremoniales, lo que puede conllevar omitir una fuente importante de recursos y estabilidad, a la vez que puede fracasar en el respaldo a la eficiencia.

La segunda de las soluciones parciales va referida a la posibilidad de que las organizaciones eliminen sus relaciones externas apegándose de esta manera a las reglas institucionales, lo que puede conllevar una cierta desilusión en los miembros de la organización.

La tercera solución va encaminada a que la organización puede reconocer de lleno la inconsistencia existente, lo que traerá el perjuicio de restarle validez a los mitos y por tanto decaer su legitimidad.

La cuarta y última solución parcial va referida a prometer reformas futuras, lo que conlleva la debilidad de restarle legitimidad a la estructura actual.

Así, como vemos, ninguna de las soluciones anteriores resuelven completamente el problema de la inconsistencia entre reglas ceremoniales y eficiencia. Para ello Meyer y Rowan (1977) desarrollan dos soluciones interrelacionada que pueden resolver nuestro conflicto:

La primera de ella, hace referencia al concepto de *"separación de los elementos de la estructura de las actividades"*. Como ya hemos dicho anteriormente, en las organizaciones que buscan la eficiencia existe un alto grado de relación entre los elementos estructurales y las actividades. En estos supuestos aparecen conceptos como los de inspección, revisión continua de la calidad, evaluación de la eficiencia y unificación y coordinación de objetivos. Todas estas actividades, si se aplicaran en organizaciones institucionalizadas sacaría a flote un gran número de inconsistencias e

ineficiencias, por lo que estas organizaciones reducen a la mínima expresión estas tareas.

La solución que aportan estos primeros teóricos institucionalistas será separar la estructura de las actividades, encontrándose numerosos ejemplos en las organizaciones de esta separación, como son la delegación de actividades a profesionales, eliminación de datos sobre el desempeño técnico, consideración ceremonial de la evaluación e inspección y al no poder controlar formalmente las actividades dejamos a los individuos que desarrollen redes informales de desempeño técnico, primando de esta manera las relaciones humanas.

En resumen la *separación* va permitir a las organizaciones "*mantener estructuras estandarizadas, legitimadoras y formales, en tanto que sus actividades varían en respuestas a consideraciones prácticas*"[6].

La segunda de las soluciones, interrelacionada con la *separación,* hace referencia a que las organizaciones que realizan la separación no son anárquicas, sino que mantienen actividades de manera ordenada, encontrando la legitimidad en la *confianza y buena fe de sus agentes externos e internos.* Goffman (1967) establece tres mecanismos para desarrollar esa cooperación a nivel externo e interno. Estos mecanismos son: evitar, ser discretos y hacer la vista gorda. Con estas prácticas las organizaciones institucionalizadas aseguran que sus participantes mantienen su prestigio y contribuyen a reducir la incertidumbre (March y Simon 1958).

Por lo tanto "*Cuanto más se deriva la estructura de una organización de mitos institucionalizados, más mantiene la ostentación de confianza, satisfacción y buena fe, interna y externa*"[7].

[6] Meyer y Rowan (1977).
[7] Meyer y Rowan (1977)

I.3.5.- El isomorfismo institucional.

En la formación del cuerpo teórico del neoinstitucionalismo, el segundo gran aporte lo protagonizan en el año 1983 DiMaggio y Powell, desarrollando el concepto de isomorfismo institucional, con su artículo "*Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales"* publicado en la American Sociological Review[8]. Estos autores afirman que el cambio institucional está cada vez menos motivado por la competencia o por la necesidad de eficiencia, y que, por tanto, la burocratización no es el resultado, tal y como afirmaba Weber del aumento de la competitividad de los mercados, del intento de los Estados de controlar a sus ciudadanos o las demandas de la burguesía de protección, sino que es el resultado de procesos que hacen a las organizaciones más similares pero no por ello más eficientes.

Estos procesos estarían influidos por los dos grandes racionalizadores del S. XX: el Estado y la profesionalización.

DiMaggio y Powell con este artículo, intentan dar respuesta a una pregunta, que se convertirá en crucial para el posterior desarrollo del neoinstitucionalismo: ¿por qué hay una homogeneidad tan sorprendente de formas y prácticas organizacionales?

Para dar respuesta a esta pregunta, desarrollan el concepto de *campo organizacional*, "*como aquellas organizaciones que en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan productos o servicios similares"* (DiMaggio y Powell, 1983).

En unos primeros momentos los campos organizacionales presentan una gran diversidad pero a medida que se muestran bien establecidos aparece un impulso hacia la homogenización, apareciendo de esta forma el concepto de isomorfismo institucional.

[8] Nº 48, Pps 147-160

Estos campos organizacionales aparecen, a medida que están definidos, a través de un proceso de 4 fases[9]:

1.- En la primera se observa un incremento considerable del grado de interacción entre las organizaciones en el campo organizacional.

2.- La segunda fase comienza con el surgimiento de estructuras interorganizacionales que definen patrones de coaliciones y dominio.

3.- En la tercera etapa se da un aumento de la carga de información.

4.- Aparece la conciencia de campo organizacional.

De esta manera las organizaciones de un campo son cada vez más iguales, aunque para ello tengan que modificar sus prácticas o metas. A las primeras organizaciones que innovan les mueve un deseo de ser más eficientes, pero a medida que se difunde dicha innovación por las organizaciones del campo organizacional, dichas organizaciones adoptan las innovaciones, no persiguiendo un objetivo de mejora del desempeño, sino legitimidad[10].

El cambio organizacional va en la dirección de disminuir la diversidad, modificando, si fuese necesario, su estructura formal, su cultura, metas o misión.

El concepto que explica el proceso de homogenización se le denomina *Isomorfismo*. El primer autor que define este concepto es Hawley (1968), "*Como proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que se enfrentan a las mismas condiciones ambientales*"[11].

Hanan y Freeman (1977) afirman que el "*isomorfismo puede darse porque se seleccionan formas no óptimas entre una población de organizaciones o porque los que*

[9] Siguiendo a DiMaggio y Powell, 1983
[10] En este proceso puede influir la existencia de un apoyo normativo.
[11] Hawley A. "*Human ecology*". International encyclopedia of the social science. New York. 1968.

toman las decisiones organizacionales aprenden las respuestas adecuadas y ajustan su conducta".

Meyer y Fannell (1983) distinguen dos tipos de isomorfismo: el competitivo y el institucional. Pero sin duda alguna los mecanismos de isomorfismo más aceptados por la literatura científica hacen referencia a los desarrollados por DiMaggio y Powell (1983) en su artículo anteriormente mencionado.

DiMaggio y Powell (1983) han desarrollado tres mecanismos por las que las organizaciones se vuelven homogéneas: el isomorfismo mimético, el normativo y el coercitivo, que incluso pueden darse de manera entrelazada. Veamos cada uno de una manera más detenida.

El isomorfismo coercitivo se basa en las influencias políticas y en la legitimidad. Es el resultado de presiones tanto formales como informales que provienen de las organizaciones de las que se depende, y que crea expectativas sociales en el ambiente en que se desenvuelve, lo que genera una invitación al cambio organizacional reduciendo la diversidad entre las organizaciones de un mismo campo.

Normalmente dichas presiones pueden revestir la forma de mandatos legales de los gobiernos. En la práctica, cuando se toman decisiones políticas por los gobiernos, lo más usual es que no se experimente las consecuencias de dichas decisiones, y que afecte de manera general al conjunto de organizaciones. Siguiendo a Meyer y Rowan (1977) mientras más fuerte y mayor presencia exista del Estado, más homogéneas serán las organizaciones, pues su estructura reflejará de una manera más acentuada las reglas institucionalizadas y que son legitimadas por el Estado.

Otras de las fuentes del isomorfismo coercitivo pueden venir de las presiones ejercidas por las organizaciones de las que se depende. Así, por ejemplo, es normal ver como ciertas empresas adoptan prácticas de producción impuestas por sus clientes. En este caso la fuerza que provoca la homogenización es la relación de autoridad que se ejerce.

Otro de los tipos de isomorfismo es el denominado por los autores[12] isomorfismo mimético. Este tipo de isomorfismo encuentra su razón de ser en la incertidumbre que puede provocar bien el desconocimiento de las tecnologías, la existencia de unas metas ambiguas o la incertidumbre en la evolución del ambiente. Cuando se da estas circunstancia las organizaciones siguen el modelo de otras que han demostrado su éxito o se le presupone mayor legitimidad. A este proceso DiMaggio y Powell le denominaron modelado.

La organización a imitar puede que no desee ser imitada o bien incluso no ser conciente. La innovación o aspectos estructurales, tecnológicos o culturales a imitar se difundirán por varios mecanismos como pueden ser la rotación de empleados, las prácticas que son recomendadas por los consultores, por asociaciones supraorganizacionales como las confederaciones de empresarios, etc.

Uno de los ejemplos de imitación a que más recurre la literatura especializada es la adopción en la década de los 80 por las empresas norte americanas de los círculos de calidad, imitando a las empresas europeas y japonesas.

Las ventajas de este tipo de isomorfismo son claras, pues intenta buscar la legitimidad bajo premisas de economicidad. Es más fácil y económico dejar que otro experimente el éxito o no de las innovaciones.

El último de los mecanismos que provocan isomorfismo en las organizaciones de un campo, según DiMaggio y Powell, es el normativo. El isomorfismo normativo proviene de la profesionalización. Larson (1977) la define "*como la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de trabajo*".

El isomorfismo normativo tiene una base cognoscitiva y busca también la legitimidad. Este tipo de isomorfismo se ha derivado sobre todo de la profesionalización de la gerencia y de determinados puestos dentro de la organización. Estos profesionales han

[12] Nos referimos a DiMaggio y Powell en su ya famoso artículo "Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales" (1983)

encontrado gran poder de influencia dentro de sus respectivas organizaciones, que en cierta manera se ha visto reforzado en multitud de ocasiones por un apoyo legislativo.

Las fuentes principales de isomorfismo normativo para la organización son dos:

1.- La primera de ellas hace referencia a una base cognoscitiva común a la hora de la profesionalización de determinado personal organizacional, como son las universidades, centros de estudios, etc. Estos centros de enseñanza superior provocan una legitimidad, a la hora de poner en práctica ciertas medidas en la organización derivada de una profesionalización otorgada por estos centros de estudios.

2.- La segunda de las fuentes hace referencia a la rápida difusión de ciertas prácticas a través de las redes de profesionales, como pueden ser por ejemplo, las asociaciones empresariales o las asociaciones profesionales. Estas organizaciones también dan legitimidad a ciertas prácticas que terminarán por imponerse. Esta legitimidad proviene que normalmente los cargos gerenciales de estas asociaciones profesionales u organizacionales son ocupados por personal de las organizaciones con mayor éxito.

Estos mecanismos crean individuos intercambiables (DiMaggio y Powell, 1983) que hacen que se difundan rápidamente por el campo organizacional las medidas que han adquirido en los centros de estudios o en las organizaciones profesionales. Llegándose incluso a hablar de *"la reproducción homosexual de la gerencia"* (Kanter 1977) en la medida en que los gerentes de las organizaciones serán seleccionados en base a atributos comunes y, por lo tanto, verán los problemas de manera similar y tomarán decisiones muy parecidas haciendo isomorfas las organizaciones.

Estos procesos nos encaminan, como ya se ha dicho, a organizaciones isomorfas u homogéneas que encuentran en estos mecanismos una fuente importante de legitimidad, aunque no siempre el cambio isomorfo organizacional produzca eficiencia.

Los reiteradamente citados autores, para terminar el ya mencionado y comentado artículo, exponen una docena de hipótesis, que ellos mismos aseguran no ser un cuerpo

cerrado, en las que se exponen distintos elementos que permiten predecir el cambio isomorfo tanto a nivel organizacional como a nivel de campo.

De esta forma, siguiendo a DiMaggio y Powell (1983), el cambio isomorfo a nivel organizacional puede plantear la siguiente hipótesis de contraste:

1.- *Cuanto mayor es la dependencia de una organización respecto de otra, más se asemejará a esa organización en estructura, ambiente y foco de conducta.*

2.- Cuanto mayor es la centralización de la oferta de recursos de la organización A, mayor será el grado en que la organización A cambiará isomórficamente a fin de parecerse a las organizaciones que dependen en cuanto recursos.

3.- Cuanto más incierta sea la relación entre los medios y los fines, mayor será el grado en que una organización se construirá siguiendo el modelo de organizaciones que parecen exitosas.

4.- Cuanto más ambigua son las metas de una organización, mayor será el grado en que la organización se construirá siguiendo el modelo de organizaciones que le parecen exitosas.

5.- Cuanto mayor sea la dependencia respecto de las acreditaciones académicas al elegir el personal gerencial y de otro nivel, mayor será el grado en que una organización se parecerá a otra de su campo.

6.- A medida que se aumenta la participación de los gerentes organizaciones en asociaciones profesionales o gerenciales, tanto más posible será que la organización sea o se vuelva similar a otras organizaciones de su campo.

Estas seis hipótesis se complementan con otras tantas hipótesis para comprender mejor el cambio isomórfico a nivel de campo organizacional.

1.-*Cuanto mayor es el grado en que un campo organizacional depende de una sola (o varias similares) fuente(s) de apoyo para recursos vitales, mayor será el nivel de isomorfismo.*

2.- Cuanto mayor es el grado en que las organizaciones en un campo realizan transacciones con agencias del Estado, mayor será el isomorfismo en el campo entero.

3.- Cuanto menor es el número de modelos organizacionales alternativos visibles en un campo, mayor será la tasa de isomorfismo en ese campo.

4.- Cuanto mayor es el grado de incertidumbre de las tecnologías o de ambigüedades de las metas dentro de un campo, mayor será la tasa de cambio isomórfico.

5.- Cuanto mayor es el grado de profesionalización en un campo mayor será el cambio institucional isomórfico.

6.- Cuanto mayor sea la estructuración de un campo, mayor será el grado de isomorfismo.

I.3.6.- La persistencia cultural.

Otros de los temas que se trataron en estas primeras formulaciones fue abordado por Lynne G. Zucker en su artículo "*The role of instituttionalization in culture persistente*", publicado en el año 1977 en la American Sociological Review[13]. En él se trató el tema de la persistencia cultural, la cual tradicionalmente había sido concebida bajo el planteamiento de subsistema y del marco normativo.

Zucker, en este trabajo, nos presenta un planteamiento etnometodológico. Para él la institucionalización *"es el proceso por medio del cual los actores individuales transmiten lo que socialmente se define como real y, al mismo tiempo, en cualquier punto del proceso el significado de un acto se puede definir, más o menos, como una*

[13] nº 42, pp. 726-743

parte dada por hecho de esta realidad social". Por lo tanto, son dos las características básicas de los actos institucionalizados: la objetividad y la exterioridad.

La primera de ellas hace referencia a que los actos institucionalizados deben ser objetivos, y esto se cumplirá "*cuando otros actores puedan repetirlo sin cambiar el entendimiento"* (*Zucker*, 1977). La segunda de las características hace referencia a que los actos institucionalizados deben ser exteriores, cumpliéndose esta cualidad cuando "*los actos son considerados como parte del mundo externo"* (*Zucker*, 1977).

El grado de institucionalización de un acto dependerá de la relación entre la objetividad y la exterioridad. Los actos institucionalizados pondrán en claro lo que es racional desde un punto de vista objetivo y no necesitar de medidas de control social, como sanciones o recompensas, para que se desarrollen. Es más, a medida que un acto necesite para su desarrollo controles sociales mediante sistemas de sanciones y recompensas, menos institucionalizado estará.

Por lo tanto, como hemos dicho anteriormente, el grado en que los actos están institucionalizados puede variar, pudiéndose afirmar que un acto está más o menos institucionalizado en función de que sea más o menos exterior y objetivo. Su exterioridad y su objetividad dependerán del contexto donde el acto se vaya a desarrollar y del papel o cargo que ocupa el actor.

En principio, siguiendo a Zucker, cualquier acto que desempeñe el ocupante de un cargo se entenderá altamente objetivo y exterior, por lo que estará institucionalizado. Ahora bien, esa institucionalización podrá variar en función de la influencia personal. De esta manera la influencia personal reducirá la objetividad y la exterioridad del acto, reduciendo por tanto su institucionalización.

Según Zucker en "*The role of institutionalization in culture persistence*", la institucionalización afecta directamente a tres aspectos de la persistencia cultural. A mayor grado de institucionalización del acto mayor será su transmisión, su conservación y su resistencia al cambio.

Por transmisión entendemos el procedimiento mediante el cual los entendimientos y compresiones culturales se comunican a una serie de actores. Esta podrá ser ramificada cuando un actor comunica a una multiplicidad de actores, o subsecuente cuando se comunica de actor a actor.

A mayor institucionalización de los actos mayor facilidad de transmisión, teniendo además el contexto y el cargo más peso que la influencia personal en el proceso de transmisión. Mientras más información se tenga de la historia de dicho proceso mayor continuidad tendrá el acto.

En relación a la conservación, el autor supone que los actos con un alto grado de institucionalización se conservarán durante mayor espacio de tiempo y no necesitarán de mecanismos de control social. En cambio, los actos con una baja institucionalización sí que necesitarán para su conservación de mecanismos de control social.

El último de los elementos de la persistencia cultural en el que influye directamente la institucionalización es la resistencia al cambio. A mayor institucionalización mayor resistencia al cambio. El cambio normalmente vendrá dado por la influencia personal, ya que estos actos se consideran dependientes de la persona que los lleva a cabo y de la situación particular sobre la que se intenta influir. Así, cuando se transmite un acto altamente institucionalizado las iniciativas para cambiarlos mediante la influencia personal fracasarán.

Todas estas variables de la persistencia cultural fueron estudiadas mediante un experimento en laboratorio, siguiendo la metodología del efecto autocinético. Esta metodología se basa en una ilusión visual, mediante la cual un punto estacionario de luz en un cuarto oscuro parece moverse. El primero en utilizar esta metodología experimental fue Sherif (1935), concluyendo que cuando los sujetos se exponen sólo al experimento desarrollan un juicio estándar particular que se mantiene, mientras que cuando son expuestos en grupo, los individuos no forman sus propios estándares sino que el grupo en conjunto establece un estándar característico del grupo.

Este experimento fue modificado en 1961 por Jacobs y Campbell quienes intentaron estudiar la transmisión entre generaciones y el papel de la influencia personal, sirviendo de base para que Zucker desarrollara su estudio.

I.3.7.- Los sectores sociales.

No es hasta principios de los años 80 cuando la nueva teoría institucional empieza a desarrollar los efectos que en la estructura y en el desempeño organizacional pueden provocar las características ambientales. En concreto, es en el trabajo de J. W. Meyer y W.R. Scott del año 1983 titulado "The organization of societal sectors"[14], donde se va exponer y desarrollar el concepto de *sector social,* como concepto básico en estas primeras formulaciones teóricas del neoinstitucionalismo.

Para ello los autores exponen en un primer momento cuales han sido las tendencias en los estudios que relacionan el ambiente organizacional con la estructura y el desempeño organizacional. De esta forma, en la década de los 70 aparecieron los siguientes modelos como predominantes:

1.- *Modelos de conjunto organizacional.* El punto de vista de este modelo es considerar a la organización de manera específica, relacionándose con otras organizaciones para conseguir recursos e información. Según la escasez de estos recursos aparecerán relaciones de poder y dependencias. Las principales limitaciones de este modelo provienen de considerar las organizaciones de manera específica y no como una componente más de un sistema más amplio en donde se desenvuelve.

2.-*Modelos de población organizacional.* Estos modelos consideran para su análisis conjunto o grupos de organizaciones que son entendidas como similares por sus formas o funciones. Por lo tanto, el análisis se centra en formas de organización que compiten entre sí, consiguiendo el éxito aquellas que logran adaptarse mejor a su ambiente, o lo que es lo mismo, sobreviven a un proceso de selección natural. La principal limitación

[14] Publicado en Organizacional Environments: Ritual and Rationality, 1983, California, pp 129-153.

que puede plantearse a este modelo es que no considera las posibles relaciones de cooperación que pueden aparecer, y a que sólo tienen en cuanta las relaciones competitivas.

3.-*Modelos de campo interorganizacionales.:* Con estos modelos se estudia las relaciones entre organizaciones, ya sean similares o distintas, en un sistema o red común, como por ejemplo un área geográfica determinada. Estos modelos se centran más en los patrones de relaciones entre organizaciones que en la organización considerada específicamente. Los autores encuentran entre sus principales limitaciones la casi ausencia total de estudios que pongan de relieve las relaciones verticales de autoridad formal entre organizaciones.

Meyer y Scott (1983) intentan diseñar un nuevo modelo que salve las limitaciones heredadas de los paradigmas dominantes de la década de los 70 y, además, centre la atención no sólo en los vínculos entre organizaciones específicas sino en la estructura de relaciones más amplia dentro de la cual las organizaciones funcionan, tengan el mismo interés las relaciones entre organizaciones iguales y desiguales, se contemplen tanto los vínculos verticales como horizontales, se examinen las relaciones locales y no locales y sean trascendentes tanto los aspectos técnicos como institucionales de las organizaciones y ambientes.

Para ello Scott y Meyer se basarán en los siguientes trabajos para el desarrollo de su nuevo modelo:

1.- Los patrones comunitarios de Warren.

2.- Los estudios de política pública.

3.-Los sistemas de servicios humanos.

En relación al primero de ellos, Warren venía trabajando en un modelo teórico desde el año 1963 donde desarrolló dos conceptos, que después serían de gran utilidad para el planteamiento del modelo de los sectores sociales de Meyer y Scott. Estos conceptos eran el de *patrón de relaciones horizontales y el patrón de relaciones verticales* (Warren, 1972).

Definiremos un patrón horizontal de la comunidad como la relación estructural y funcional de sus unidades sociales y subsistemas diferentes. Se usa el término horizontal para indicar, más o menos, que las unidades de la comunidad, en la medida en que son importantes dentro del sistema comunitario tienden a estar casi en el mismo nivel jerárquico.

Definiremos un patrón vertical de la comunidad como las relaciones funcionales y estructurales de sus unidades sociales y subsistemas diferentes con los sistemas extracomunales. Se usa el término vertical porque a menudo dicha relaciones comprenden niveles jerárquicos diferentes dentro de la estructura del sistema extracomunitario de autoridad y poder. Las relaciones suelen ser las de una unidad del sistema con el centro de operaciones del mismo, aunque pueden existir varios niveles intermedios.

Para Warren es más probable que los patrones extralocales verticales estén construidos racionalmente y ordenados de forma jerárquica, mientras que los locales horizontales quizás estén estructurados de modo informal y que en ellos los procesos competitivos y de intercambio de mercado, y no la autoridad, determinen la influencia de diversas unidades.

Como segundo grupo de influencia en la definición del modelo y del concepto de sector social están la gran proliferación de estudios sobre política pública que se desarrollaron durante la década de los sesenta y setenta. Principalmente se analizaban la toma de decisiones políticas y su ejecución. Así, fue de relieve la ejecución a nivel local de decisiones políticas nacionales mediante un sistema interorganizacional de vínculos ordenados verticalmente y coordinado de forma horizontal.

En estos estudios se identificaron los siguientes problemas organizacionales:

1.- Aparecían las distintas agencias gubernamentales como competitivas y superpuestas.

2.- Existía dificultad para lograr que múltiples organizaciones cooperen en poner en práctica políticas comunes.

3.- Existía una falta de coordinación entre las agencias de una misma área geográfica.

Estos problemas fueron de gran relevancia para Scott y Meyer a la hora de definir el concepto de sector social.

El último grupo de trabajos que se desarrollaron como antecedente al modelo propuesto por Scott y Meyer fueron los estudios relacionados con los sistemas de servicios humanos.

La década de los setenta fue muy fructífera, en Estados Unidos, en el desarrollo de programas de bienestar social, existiendo una falta de coordinación entre los numerosos programas y agencias gubernamentales encargadas de ejecutarlos. Hasta tal punto que aparecían y desaparecían agencias con total facilidad, creando una gran confusión entre los usuarios finales de los programas.

De esta situación se pudo sacar conclusiones valiosas para el nuevo modelo planteado, tales como que en el sector público de Estados Unidos de la época las relaciones verticales dominaban a las laterales y la necesidad de considerar las relaciones verticales y no sólo las locales, si queremos entender el funcionamiento de las organizaciones.

Todos estos trabajos aportaron datos importantes para estar en disposición de definir el concepto central del nuevo modelo de relación organización-ambiente planteado por Scott y Meyer. Nos estamos refiriendo al concepto de Sector Social.

Los autores entienden por Sector (Scott y Meyer, 1983) "1) *las organizaciones que actúan en la misma área, las cuales se identifican por similitud de servicios productos o funciones; 2) las organizaciones que influyen en el desempeño de las organizaciones focales como proveedores, clientes, propietarios, gobierno, etc.*"

Los sectores van a tener límites funcionales y no físicos, de manera tal que las organizaciones pueden estar interrelacionadas a pesar de que estén alejadas geográficamente.

Este concepto de sector se basa en gran medida en el concepto de Industria desarrollado por los economistas, definiéndose como todas aquellas compañías que se caracterizan por una alta sustitución de productos o servicios. Ahora bien, el concepto de industria se encuentra englobado en el de sector, pues este último contempla, además de las compañías que prestan los mismos servicios o productos, otros tipos de organizaciones con las que se interactúan. El concepto de sector social estaría próximo al de sistema industrial desarrollado por Hirsh (1975), al de sistema interorganizacional de Benson (1975) y al de campo organizacional de DiMaggio y Powell (1983).

Por lo tanto, la estructura y la conducta de una organización particularmente considerada, estará en función de las características del sector en que actúa dicha organización.

Scott y Meyer entienden que la distinción entre ambiente técnico e institucional es fundamental para la comprensión de cómo el sector social afecta al desempeño organizacional. Ellos entienden por ambientes técnicos *"aquellos en los que se intercambia y produce un producto o servicio en un mercado donde a las organizaciones se les recompensa por un control efectivo de sus sistemas de producción"*, y por ambientes institucionales entienden *"aquellos que se caracterizan por reglas y requisitos a los que se deben ajustar las organizaciones individuales si desean recibir apoyo y legitimidad"*. Ellos contemplan la posibilidad de que dichos ambientes no sean mutuamente excluyentes, sino que las organizaciones puedan actuar en una combinación de ellos. En este sentido, Scott desarrolla un cuadrante dónde se ejemplifica distinto tipos de organizaciones según una combinación fuerte o débil de los ambientes técnicos e institucionales.

Figura I.2: Ambiente institucional

Ambiente técnico	Más fuerte	Más débil
Más fuerte	Servicios públicos Bancos Hospitales generales	Manufactura general farmacéuticos
Más débil	Clínica salud mental Escuelas, agencias legales, Iglesias	Restaurante Club deportivos

Fuente: Scott, 1987 p.126. Combinación de ambientes técnicos e institucionales.

Puede resultar difícil distinguir las reglas técnicas de las institucionales, pues según Scott y Meyer (1983) quién prepara reglas institucionales procura que parezcan técnicas en sus contenidos. Selznick (1949) afirmó que con frecuencia los procesos institucionales imitan a los técnicos y viceversa, así muchos procesos técnicos con el tiempo llegan a institucionalizarse. Estos dos ambientes concluyen en formas organizacionales racionales, pero la racionalidad es concebida de manera diferente, ya que en los ambientes institucionales "*incorpora preceptos para igualar los medios y los fines de maneras eficaces para producir resultado previsible";* y en los ambientes técnicos hacen hincapié "*en una racionalidad que vuelve comprensibles y aceptables las acciones pasadas y hace a la organización responsable de ellas"* (Scott y Meyer 1983).

Los autores del trabajo que estamos analizando resumen las implicaciones de los dos tipos de ambientes en la estructura organizacional en seis proposiciones, basándose en gran parte en los estudios institucionalistas anteriores ya comentados en este trabajo:

1.- Las organizaciones en los sectores técnicos tratarán de controlar y coordinar sus actividades de producción, protegiéndolas de la influencia ambiental.

2.- Las organizaciones en los sectores técnicos conseguirán desarrollar actividades de producción eficientes y estructuras coordinadoras eficaces.

3.-Las organizaciones en los sectores institucionales no tratarán de controlar o coordinar muy estrechamente sus actividades de producción, pero procurarán de moderar o desacoplar estas actividades de las estructuras organizacionales.

4.-Las organizaciones en los sectores institucionales lograrán el éxito en la medida en que sean capaces de adquirir tipos de personal y desarrollar arreglos estructurales y procesos de producción que se ajusten a las especificaciones de las normas y/o de las autoridades establecidas dentro del sector.

5.- Las organizaciones que actúan en sectores muy desarrollados, tanto institucional como técnicamente, desarrollarán sistemas administrativos más complejos y experimentarán altos niveles de conflicto interno.

6.- Se espera que las organizaciones que actúan en sectores no muy desarrollados, ni técnica ni institucionalmente, sean relativamente pequeñas de tamaño y débiles en cuanto a su capacidad de sobrevivir.

Las organizaciones, como las empresas, cada vez más se organizan en sistemas estructurados verticalmente que funcionarán en múltiples niveles del sector social. De esta forma, por ejemplo, aparecen las asociaciones empresariales, en las que muchas empresas combinan sus esfuerzos para defender intereses comunes. De esta situación Scott y Meyer retoman la siguiente proposición:

7.- Las organizaciones ubicadas en ambientes más complejos e inciertos desarrollan estructuras internas más complejas, que mantienen constante la complejidad de los procesos de trabajo.

Otro de los temas que Scott y Meyer trataron en su ya comentado trabajo, fue el de la toma de decisiones dentro de los sectores sociales. Para ello estudiaron, en primer lugar, los tipos de decisiones que se podían dar en los sectores sociales y, en segundo lugar, cómo se distribuían dichas decisiones entre las unidades del sector.

En relación al tipo de decisiones, los autores distinguen tres tipos de decisiones fundamentales que se pueden dar en un sector social:

1.- La primera hace referencia a las *decisiones programáticas,* que son las destinadas a establecer los objetivos del sector.

2.- El segundo tipo de decisiones serán las denominadas *decisiones instrumentales,* encargadas de establecer los procedimientos dentro del sector que conduzcan a los objetivos programados.

3.- El tercer grupo de decisiones se refiere a las *decisiones de financiamiento,* que son las encargadas de establecer la asignación de recursos entre los programas y actividades del sector.

El segundo de los temas tratados en relación a las tomas de decisiones dentro del sector social, fue ver cómo se distribuye la toma de decisiones dentro del mismo. Para ello, en primer lugar, se estudio la *centralización-descentralización* en la toma de decisiones, refiriéndose al grado en que se toman éstas en los niveles más altos del sector en vez de en los más bajos. De esta manera Scott y Meyer llegaron a formular la siguiente proposición[15]: "*Dentro de los sectores públicos de los Estados Unidos las decisiones de financiamiento están mucho más centralizadas que las decisiones programáticas, y éstas mucho más que las instrumentales*".

De igual manera la profesionalización o no de un sector va influir directamente sobre la distribución en las tomas de decisiones en el sector, debido a que las asociaciones

[15] Scott y Meyer: "The organizations of social sectors". Organizational Environments: Ritual and Rationality. Sage. 1983.

profesionales como grupo dentro de un sector controlan, sobre todo, las decisiones programáticas e instrumentales pudiéndose concluir que "*Cuanto más profesionalizado esté un sector, mayor será la probabilidad de que se descentralicen las decisiones instrumentales y programáticas"* (Scott y Meyer 1983).

También el tipo de centralización que se presenta en un sector tiene consecuencias importantes en la estructura de los controles que operan dentro del mismo. De esta forma los autores argumentan:

"La centralización de la toma de decisiones que se refiere al financiamiento, en ausencia de toma de decisiones programáticas o instrumentales centralizadas, se asocia con el desarrollo de controles verticales entre niveles que se ejercen a través de mecanismos contables".

Un segundo grupo de conceptos, estudiados por los autores, en la distribución de la toma de decisiones dentro de un sector fueron los referentes a *fragmentación-unificación*, refiriéndose de esta manera al grado en que las decisiones se integran o coordinan en cualquier nivel de un sector. Así, mientras que la centralización se refiere a la integración vertical, la unificación se refiere a la integración horizontal. Scott y Meyer, referente a este tema, concluyen la siguiente proposición:

"*Los regímenes políticos liberales que fomentan un planteamiento pluralista de la toma de decisiones y que hacen hincapié en la separación de los poderes dentro de las estructuras de la nación-Estado, probablemente muestren niveles más alto de fragmentación en la toma de decisiones dentro de los sectores, así como entre ellos"*.

En último lugar Scott y Meyer desarrollan los conceptos de *federalización-concentración*, haciendo referencia al grado en que las decisiones se toman de manera independiente en múltiples niveles dentro de un sector. Concluyendo las siguientes proposiciones relacionadas con este tema:

1.- Se espera que las organizaciones que actúan en sectores que se caracterizan por la toma de decisiones programáticas centralizada, unificada y concentrada estén estrechamente asociadas en todos los niveles y muestren componentes administrativos relativamente pequeños en cada nivel.

2.-Se espera que las organizaciones que operan en sectores caracterizados por la toma de decisiones programática fragmentada o federalizada muestren vínculos complejos en todos los niveles y componentes administrativos complejos ampliados en cada nivel.

Otro de los temas que llamó la atención en el desarrollo del concepto de sector social por Scott y Meyer, es el por qué en algunos sectores está más limitado el tipo de actividades que llevan a cabo las organizaciones que de otros. Concluyéndose:

1.- Cuanto más centralizada, unificada y concentrada esté la toma de decisiones programáticas y financieras dentro de un sector, mayor será el grado en que las organizaciones dentro de ese sector estarán limitadas y en el que el tipo de actividades funcionales que desempeñan será específico.

2.- Cuanto más este centralizada, unificada y concentrada la toma de decisiones en un sector, menor será la cantidad de formas organizacionales diferentes dentro del sector y mayor la variación entre ellas.

Por último, destacar que las formas de control que dentro de un sector ejercen las unidades más altas sobre las más bajas están relacionadas con las características de la toma de decisiones en el mismo. De esta forma, se puede distinguir tres tipos de controles en función de los indicadores utilizados para la evaluación del desempeño (Donabedian 1966, Schuman, 1967; Scott 1977):

1.- Controles estructurales: son los que se concentran en las características organizacionales o de los participantes que se suponen tienen un efecto en la eficacia organizacional.

2.- Controles de proceso: se concentran en las actividades que desempeñan los participantes organizacionales y la evaluación consiste en determinar el grado de conformidad con estos estándares de desempeño.

3.-Los indicadores de resultados: se concentran en las características específicas de los materiales o los objetos en los que la organización ha realizado alguna operación.

A partir del desarrollo de estos controles en los sectores sociales, Scott y Meyer proponen las siguientes hipótesis:

1.- Las organizaciones que actúan en los sectores muy desarrollados técnicamente pero no institucionalmente estarán sujetas a controles entre niveles que resaltan los resultados.

2.- Las organizaciones que actúan en sectores muy desarrollado institucionalmente pero no técnicamente estarán sujetas ante todo a controles entre niveles que hacen hincapié en las medidas estructurales.

3.- Las organizaciones que actúan con sectores con tomas de decisiones centralizada pero fragmentada o federalizada probablemente estarán sujeta, sobre todo, a controles entre niveles que hace hincapié en los procesos.

4.-El ejercicio de controles estructurales es más compatible con la vinculación flexible entre las tareas de producción y las administrativas que el ejercicio de los controles de procesos, y éste lo es mucho más que el ejercicio de control de resultados.

I.3.8.-A modo de síntesis.

En este tercer epígrafe de la primera parte hemos intentado analizar los principales conceptos que conforman el cuerpo teórico de la Teoría Institucional. De esta forma, nos hemos basado en un primer momento en la obra de Meyer y Rowan (1977) para extraer y desarrollar los conceptos de estructura formal y mito. Para estos autores la

estructura formal se adopta de manera ceremonial aún cuando para ello haya que renunciar a la eficiencia. El objetivo principal de la estructura formal será la de coordinar y controlar las actividades diarias. Estas tareas se desarrollarán a través de reglas institucionalizadas, que condicionarán la estructura formal. Estas reglas institucionalizadas son diferentes de las conductas socialmente prevalecientes, debido a que estas últimas tienen un menor impacto y mayor carácter personal.

El origen de esta estructura formal lo encontramos en la burocracia, los Estados centralizados y los elementos de realidad social que producen legitimación. Así pues, las organizaciones reflejan estructuralmente la realidad construida socialmente, apareciendo de esta manera el concepto de ambiente institucionalizado, el cual según Meyer y Rowan (1977) será el origen de los mitos institucionalizados. En esta línea podemos afirmar que los mitos se generan por la necesidad de las organizaciones de aumentar sus redes de relaciones, a través de mandatos legales y mediante el esfuerzo de liderazgo de las organizaciones por institucionalizar sus objetivos.

Por lo tanto, los nuevos institucionalistas se esfuerzan en separar y diferenciar actividades de estructura, como solución a las contradicciones entre eficiencia y legitimidad.

Siguiendo un criterio cronológico, el siguiente concepto en tener una gran repercusión en la Teoría Institucional fue el de isomorfismo, que se lo debemos a DiMaggio y Powell (1983). Estos autores afirman que las organizaciones se van haciendo más similares aunque no por ello más eficientes. Para intentar explicar la homogeneidad de las organizaciones, los autores desarrollan el concepto de campo organizacional como "*aquellas organizaciones que en conjunto constituyen un área reconocida de la vida institucional….*" La formación de estos campos organizacionales responde a un proceso de cuatro fases que va desde un incremento del grado de interacción hasta la aparición de la conciencia de campo organizacional.

En esta línea las organizaciones de un campo son cada vez más iguales (isomorfismo), aunque para ello tengan que modificar sus objetivos y actividades. Los mecanismos que conducen al isomorfismo son el mimético, el normativo y el coercitivo.

Esta parte termina con la definición y análisis de dos conceptos que también se desarrollaron en esta primera fase del neo-institucionalismo, nos estamos refiriendo al de persistencia cultural y sector social.

En relación a la persistencia cultural, Zucker (1977) asegura que los actos con un alto grado de institucionalización se conservarán durante más tiempo sin mecanismos de control. Aparece la resistencia al cambio como un elemento fundamental de la persistencia cultural, estando directamente relacionados. A mayor institucionalización menor componente personal y mayor resistencia al cambio.

Por último es tratado el sector social. Este concepto aparece ya en la década de los 80 de la mano de Meyer y Scott (1983), que intentan exponer un nuevo modelo de relación ambiente-organización que salve las limitaciones de los expuestos en la década de los 70. El concepto de campo organizacional y sector social están íntimamente relacionados al igual que el concepto de industria. El sector será quien determine la estructura y la conducta de la organización.

I.4.- EL DESARROLLO DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL. AFINANDO LOS CONCEPTOS.

I.4.1.- Introducción.

En esta epígrafe del presente trabajo nos vamos a centrar, una vez analizados los conceptos fundamentales que le dan cuerpo a la teoría institucional, en desarrollar un segundo conjunto de conceptos y aportaciones que tienen lugar en la última fase cronológica de su desarrollo teórico.

Llegado este punto estamos en predisposición de dar una definición del concepto de institución, temática ésta, que nos ocupará el segundo de los epígrafes de esta parte. Seguidamente analizaremos, como hemos comentado más arriba, los conceptos que se han desarrollado en los últimos tiempos (década de los 90 y principio del S. XXI) y que han tenido un impacto importante en los desarrollos recientes de esta teoría. En esta línea, una vez delimitado el concepto de institución, pasaremos a ver los pilares institucionales (sistema regulador, normativo y cognitivo), pasando posteriormente a dar una visión sobre los distintos niveles de estudio de la Teoría Institucional, ver el proceso de institucionalización así como la importancia del cambio organizacional y las respuestas estratégicas a los procesos institucionales. Terminaremos estudiando el concepto de desinstitucionalización, el cual ha sido poco tratado en la literatura de esta teoría, pero no por ello es menos importante debido a que es fuente de nuevos procesos institucionalizadores.

I.4.2.- El concepto de institución.

A finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, la preocupación principal de los estudiosos institucionalistas fue la de intentar definir el concepto de institución y diferenciarlo del de organización y del mismo proceso de institucionalización.

Uno de los autores que trabajaron en esta dirección fue Ronald L. Jepperson (1991), aunque ya MacIver en 1931 distinguía entre una asociación como un grupo organizado y una institución como un procedimiento organizado. Para Jepperson (1991) el uso del concepto de institución no ha tenido un uso claro y cuidadoso, debido a que tradicionalmente se ha asociado con el de asociación importante o especialmente grandes, o bien se ha relacionado fuertemente con los efectos ambientales o culturales e históricos. Esta confusión conceptual se ha visto también fomentada por el surgimiento de tantos institucionalismos como ciencias sociales existen, lo que ha hecho aumentar aún más su diversidad conceptual.

Jepperson en su trabajo "*Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo"* (1991), nos define la institución como un *orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad;* mientras que la institucionalización sería el proceso para alcanzar dicho estado o propiedad. Por lo tanto, la institución lleva implícito un proceso de reproducción, que a la vez conlleva el contrarrestar las desviaciones del patrón aceptado, aunque para ello se establezca un sistema de recompensas y sanciones que ejerce de control social. Es entonces cuando se llega a la institucionalización del patrón.

Jepperson le asigna al contexto analítico un gran peso específico en la definición de un objeto como institución. De esta manera, para Jepperson una práctica será una institución que estará en relación con contextos especiales, en un sistema que tiene múltiples niveles los primarios de la organización funcionarán como instituciones en relación con los niveles secundarios. También estará vinculado con la dimensión particular de una relación; en esta línea, los elementos sobresalientes de los ambientes locales suelen ser considerados como instituciones. Por último, también estará en relación con la centralización, considerándose como instituciones en los sistemas las partes centrales en relación con la periférica.

Podemos comprobar cómo a lo largo de los artículos en los que hemos basado este trabajo había una relación directa entre institucionalización y estabilidad o supervivencia. Jepperson (1991) nos asegura que esta relación no está tan clara, debido a que un patrón institucionalizado implica que existen procesos reproductores en curso que tienden a contrarrestar las desviaciones con respecto de las formas normales de acción por medio de las rutinas. Pero esto no quiere decir que los procesos tengan que asegurar el éxito, y por lo tanto, la supervivencia del patrón.

De la misma manera ha aparecido también una relación directa entre institucionalización y legitimidad, organización formal, contextualidad y controles sociales. En lo referente a la legitimidad, se le puede considerar un resultado de la institucionalización, pero hay que considerar que también se puede institucionalizar resultados ilegítimos. Ha sido un error muy frecuente entre los estudiosos institucionalistas relacionar directamente organización formal e institucionalización,

cuando en realidad existen instituciones como el matrimonio o el votar que no son organizaciones. Otras de las relaciones directas que empiezan a aparecer en los primeros años de la década de los ochenta, es la de institucionalización y contextualidad. No es hasta el trabajo de Jepperson (1991) cuando se empieza a cuestionar la relación directa entre institución y efectos ambientales, ya que no todos los efectos contextuales son institucionales y tienen más un carácter totalizador que institucional. La última de las relaciones tradicionales ha sido la de institucionalización con controles sociales. Sobre todo en el ámbito organizacional la institución se asocia con la cultura, sin observarse que ésta puede estar más o menos institucionalizada, como veremos más adelante.

Jepperson, en su ya mencionado trabajo, influenciado por Fararo y Skovertz (1986), nos presenta a las instituciones como restrictivas, autorizadoras y controladoras. Las instituciones son, por tanto, y siguiendo al autor, estructuras de programas y reglas que establecen identidades y líneas de acción para dichas identidades. De esta manera, las instituciones incluyen *"acciones programadas"* (Berger y Luckman 1967), *"respuestas comunes a situaciones"* (Mead, 1972), *"expectativas reciprocas de predictibilidad"* (Field, 1979), *"producen un acuerdo sobre la línea de acción específica que demanda una situación"* (Parsons, 1960) o *"son mapas que orientan las acciones futuras de otros"* (Lachman, 1971).

Existen autores, como Mary Douglas (1986), que asocian las instituciones con ausencia de pensamiento, esto es, con lo irreflexivo Jepperson (1991) nos la presenta como secuencia de actividades estandarizadas, que han dado por hecho razones fundamentales, es decir, alguna explicación social común de su existencia o propósito. En palabras de Jepperson *"quizás las personas no comprendan bien una institución, pero por lo general tienen fácil acceso a alguna explicación funcional o histórica de la razón por la que existe"*.

En esta línea, la no institucionalización se caracteriza por la ausencia de orden y de procesos reproductores. Son estos procesos reproductores los que van a diferenciar a la institucionalización de la acción, ya que en esta última la forma de reproducción es mucho mas débil que en la institucionalización.

Estamos ya en disposición, sin ánimo de ser exhaustivo, de dar una definición de institución: *"las instituciones son sistemas de programas o gobiernos socialmente construidos y reproducidos rutinariamente. Funcionan como elementos relativos de ambientes restrictivos y están acompañados de explicaciones que se dan por hecho"* (Jepperson, 1991).

En lo referente a las distintas formas de darse la institucionalización, la mas usual y normal es a través de la organización formal, pero también puede darse por reglas y sanciones explícitamente codificadas (como por ejemplo a través del ordenamiento jurídico), lo que Jepperson denomina *regímenes* o bien también a través de la cultura. Entendemos por cultura las reglas, procedimientos, objetivos sin especificación explícita en la organización formal y sin sistema de control. Estas reglas suelen ser de carácter convencional.

Scott a mediados de la década de los 90[16] se atreve a dar una definición de institución. Para Scott las instituciones son sistemas que representan distintos aspectos, que incorporan sistemas de símbolos (Construcciones cognitivas y reglas normativas) y procesos reguladores que llevan a cabo y determinan el comportamiento social. Tanto los sistemas de significados como los procesos de control y las acciones están interrelacionados.

Para Scott (1995) las instituciones emplean diversos vehículos y operan en múltiples niveles, estando formadas por estructuras reguladoras, cognitivas y normativas que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social y se mantienen por diversos intereses (culturales, estructurales y rutinas) que actúan en múltiples niveles. De esta manera aparece lo que se conoce como *los tres pilares institucionales.*

[16] "Institutions and organitations". Sage publications. 1995.

I.4.3.- Los tres pilares institucionales.

Una gran mayoría de teóricos institucionalistas coinciden con que los tres pilares que sustentan dicha teoría son: el normativo, el regulativo y el cognoscitivo. A partir de estos sistemas podremos construir el marco de esta teoría. Procederemos a continuación a analizar cada uno de estos componentes:

I.4.3.1.- El sistema regulador.

Scott (1995) nos 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.

I.4.3.2.- El sistema normativo.

Este pilar nos destaca las reglas normativas que nos van a introducir 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 como se deberían de hacer las cosas, definen los métodos legítimos para perseguir los valores. De esta manera el sistema normativo nos va a especificar tanto las metas u objetivos, así 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. Berger y Luckman (1967) afirman que *"toda conducta institucionalizada implica roles"*, los cuales pueden surgir de manera formal o informal.

I.4.3.3.- El pilar cognitivo.

A este sistema pertenecen principalmente antropólogos y sociólogos como Geertz, Berger, Meyer, Zucker, Powell y DiMaggio (Navarro, 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. Siguiendo a D´Andrade (1984): *"En el paradigma cognitivo, lo que una criatura hace es, en parte, función de la representación interna de su entorno"*. Los símbolos determinan el significado que atribuimos a los objetos y acciones. Estos significados surgen en interacción y llevan asociados unos comportamientos.

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

No obstante, existen diferencias conceptuales entre los elementos que estructuran las instituciones bajo el prisma de los diferentes pilares. Dichas diferencias se recogen en la siguiente tabla.

Tabla I.2: Diferente énfasis de los pilares institucionales.

ELEMENTOS INSTITUCIONALES	**REGULADOR**	**NORMATIVO**	**COGNITIVO**
BASE DE COMPROMISO	**Conveniencia**	**Obligación social**	**Lo aceptado**
MECANISMOS	**Coactivo**	**Normativos (Normas y Valores)**	**Miméticos**
LÓGICA	**Instrumental**	**Apropiación**	**Ortodoxia**
INDICADORES	**Reglas, leyes, sanciones**	**Acreditación**	**General, isomorfismo**
BASE DE LEGITIMIDAD	**Sanción legal**	**Gobierno moral**	**Lo conceptualmente correcto.**

Fuente: Scott ,1995.

Los institucionalistas reguladores interpretan la legitimidad como la conformidad con las normas; así pues, las organizaciones legítimas serán aquellas que actúan según los requisitos legales, llevándose a cabo las acciones de manera racional y sujetas a un orden legal racional y conscientemente elaborado. Los agentes actúan en su entorno en respuesta a diversas restricciones e incentivos que le aseguren sus intereses.

La concepción normativa considera la legitimidad como la obligación moral, que va más allá de los meros requisitos legales. Defienden que los controles normativos estarán más interiorizados que los reguladores y su cumplimiento conllevará recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas. Las acciones emprendidas están enraizadas en su contexto social y se orientan por la dimensión moral que aportan las obligaciones y relaciones con otros en cada situación (Navarro y Ruiz, 1997).

En último lugar, el pilar cognitivo afirma que las organizaciones buscan la legitimidad adoptando estructuras y comportamientos de referencia, ya aceptados como correctos que se denominan “aceptaciones socialmente construidas” (Navarro y Ruiz, 1997). Las organizaciones se desarrollan por los “mitos racionales”, que son las creencias institucionalizadas o reglas del juego (Scott, 1995).

No sólo existen diferencias en los elementos que toman énfasis en cada uno de los sistemas que configuran la estructura institucional, sino que también aparecen divergencias en las visiones que se tiene de la cultura, estructuras sociales y rutinas, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla I.3: Implicaciones diferentes de los pilares institucionales.

IMPLICACIÓN	REGULADOR	NORMATIVO	COGNITIVO
CULTURA	Reglas, leyes, acuerdos	Valores compartidos, expectativas normativas	Categorías, tipificaciones y distinciones
ESTRUCTURAS SOCIALES	Sistemas de gobierno, sistemas de poder	Regímenes, sistemas de autoridad	Isomorfismo estructural identidades
RUTINAS	Protocolos, procedimientos estándar	Conformidad, desempeño de deberes	Programas de rendimiento, guiones

Fuente: Scott, (1995).

Por implicaciones culturales entendemos los modelos de significado y sistemas codificados de reglas, los cuales informan y restringen el comportamiento, el cual a su vez, refuerza y modifica a estos modelos y sistemas (Navarro y Ruiz, 1997). Mientras que los teóricos reguladores afirman que los elementos culturales que inciden en el comportamiento son las reglas, las leyes y los acuerdos, los normativos afirman que son los valores compartidos y las expectativas, y los cognitivos le dan importancia a las categorías, las distinciones y las tipificaciones culturales.

Un segundo elemento que determina a las organizaciones son las estructuras sociales, entendiéndose por ellas un sistema de roles que restringen y autorizan el comportamiento de los agentes que pertenecen a las mismas. De esta manera los teóricos cognitivos consideran que algunas formas estructurales son ampliamente compartidas por un gran número de organizaciones, dando lugar al "isomorfismo estructural". En el lado contrario, los teóricos tanto normativos como reguladores consideran que las estructuras son únicas a cada organización en particular.

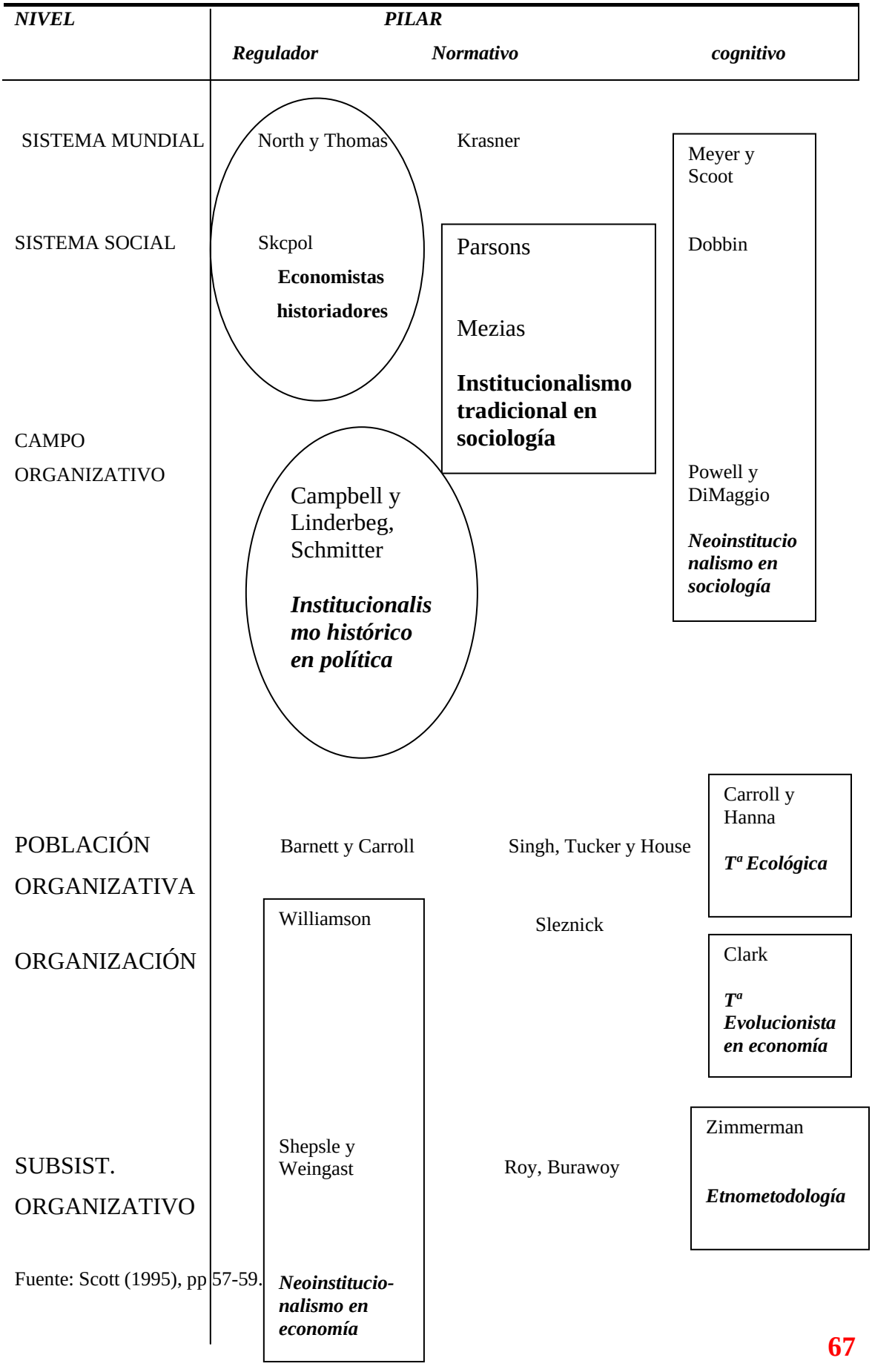
Otro de los elementos que determinan a las instituciones son las rutinas o comportamientos habituales. Por rutinas entendemos acciones estructuradas que reflejan el comportamiento tácito de los agentes, esto es, hábitos y procedimientos basados en conocimientos y creencias no articulados (Scott, 1995).

I.4.4.- Los distintos niveles de estudio del análisis institucional.

Como hemos dicho anteriormente, dentro de la Teoría Institucional se han desarrollado tres escuelas (normativa, reguladora, cognitiva). De igual manera y siguiendo a Scott (1995) dentro del análisis institucional se pueden establecer seis categorías de estudio que van desde el nivel mundial, al social, al campo organizativo, la población organizativa y la organización.

Cada escuela dentro del institucionalismo se centra en determinados niveles, dando lugar a distintas agrupaciones como el neoinstitucionalismo en sociología, la etnometodología y la economía evolucionista, el institucionalismo tradicional en sociología, etc.

Figura I.3: Diferentes niveles del neoinstitucionalismo.



Fuente: Scott (1995), pp 57-59.

Los sociólogos neoinstitucionalistas[17], que son en los que se centra nuestro trabajo por tener una mayor repercusión en el análisis organizacional, mezclan el énfasis cognitivo y los macroniveles. En este nivel destacan los elementos culturales, como las creencias generalizadas y las normas profesionales, centrándose también en el impacto de las macroestructuras, organizaciones internacionales, el Estado, asociaciones comerciales y profesionales sobre los procesos.

Dentro de la escuela neoinstitucional, junto con los sociólogos que hemos nombrado anteriormente, también aparecen economistas como Williamson, Shepsle y Weingast, destacando la concepción reguladora, las implicaciones estructurales y el micro nivel.

El institucionalismo tradicional, en el que se encuentran Parsons y Selznick, combina elementos normativos con la atención a los niveles de la organización en relación con lo social, destacando las implicaciones culturales y estructurales.

I.4.5.- Las etapas del proceso de institucionalización.

Berger y Luckman (1967) definen la institucionalización como la fase final de un proceso en el que se ha producido una tipificación recíproca de acciones, que por su repetición son a su vez objeto de expectativas generalizadas y que son reproducidas también por determinados agentes. Más recientemente, Selznick (1996) define el proceso de institucionalización como un "*proceso socialmente integrado por el cual nos movemos de algo que es difuso, inestable y desestructurado a algo más acordado, estable e integrado*".

Este tipo de acción habitual marca las conductas desarrolladas y adoptadas por agentes individuales o conjunto de individuos como respuesta a resolver determinados problemas. A este mecanismo se le conoce con el concepto de rutinización, que conlleva una reducción del esfuerzo en la toma de decisiones por parte del individuo.

[17] Meyer 199; Scott 1995; Powell y DiMaggio 1991; Dobbin 1994.

Pero también es cierto que la rutinización conlleva el desarrollo de valores compartidos, de definiciones comunes ligadas a un estímulo o problema, que también será habitual.

A partir de aquí, Tolbert y Zucker (1996) [18] delimitan las fases del proceso de institucionalización. Para ellos la primera de las etapas es la **innovación**, entendida como una solución novedosa y creativa de un problema que se le plantea a la organización como consecuencia de los cambios tecnológicos, los cambios legislativos o las diferentes fuerzas del mercado. Estos factores de presión no sólo pueden ser externos, sino que también podrán tener naturaleza interna. Este conjunto de factores de prensión le obliga a la organización a tomar medidas para adaptarse. Cuando la respuesta deja de ser innovadora por que ha sido imitada por otras organizaciones que tienen el mismo problema, la innovación se convierte en rutina.

Esto nos lleva a la segunda fase del proceso de institucionalización: la **habitualización,** que implica la generación de una nueva estructura en respuesta a un problema o conjunto de ellos, formalizándose este orden en una serie de políticas y procedimientos.

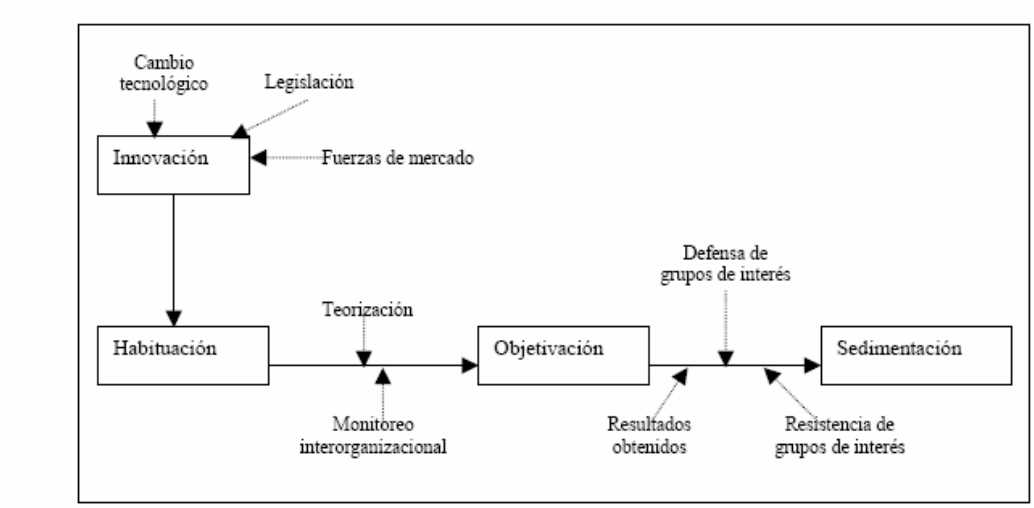
La tercera de las etapas sería la **objetivación,** que supone el desarrollo de algún grado de consenso social con relación al valor de la estructura, así como el incremento de adopción de la misma por parte de otras organizaciones que se apoyen en el consenso. De este modo la objetivación le da difusión social a la estructura y será fundamental en esta difusión de los resultados de las primeras organizaciones que adoptaron la rutina como cambio estructural. Por lo tanto, esta fase del proceso es la consecuencia de la monitorización de los competidores organizacionales en un esfuerzo de aumentar la competitividad.

Berger y Luckman (1967) desarrollan el concepto de *exterioridad*, que nos designa el grado en que las tipificaciones son experimentadas como una realidad propia, independiente del individuo, con característica de hecho exterior y coercitiva. Este

[18] Tolbert, Pamela y Lynne G. Zucker. « The institunalization of institunional theory ». SAGE publication. Inglaterra. 1996.

concepto da lugar en el neoinstitucionalismo al de **sedimentación,** como última fase del proceso de institucionalización, implicando la continuidad en el tiempo de la estructura y su supervivencia, lo que conlleva la transmisión de esta estructura a los nuevos miembros del campo organizacional.

Figura I.4: Las fases del proceso de institucionalización.



Fuente: Tolbert y Zucker (1996).

Se llegará a una institucionalización completa en la medida en que se disminuyan los efectos resistentes que se puedan encontrar, como las existencia de grupos sociales de resistencia, y encuentre un apoyo cultural en la organización o se encuentre relacionada con los resultados deseados.

No obstante, y rompiendo con la idea de pasividad organizacional que puede estar inherente en la teoría institucional, las organizaciones pueden adoptar diversas respuestas en función de su conformidad o resistencia a las presiones institucionales (Oliver, 1991). No tiene porqué pasar siempre por la aceptación o la inercia, sino que cabe también considerar la resistencia organizativa.

De esta manera, las organizaciones pueden acceder a las presiones institucionales en búsqueda de la legitimidad, pero no siempre es posible o deseable este cumplimiento, ya que determinadas presiones institucionales pueden entrar en conflicto con los intereses y

expectativas organizativas, por lo que la organización puede pactar con los agentes externos una solución intermedia entre la conformidad pasiva y la resistencia activa, produciéndose un cumplimiento sólo parcial.

La resistencia activa será el rechazo frontal de las normas y expectativas institucionales. Esta resistencia aumentará su probabilidad cuando los costes de abandono o cambio son bajos, o bien, cuando los intereses internos divergen de los valores externos.

La última de las respuestas hace referencia a la manipulación; es la más activa de todas y pretende influir o controlar el contenido de las presiones institucionales. Se dará de forma más probable cuando las expectativas institucionales están débilmente promovidas.

I.4.6.- El cambio organizacional en el institucionalismo.

El cambio organizacional ha sido una temática a la que las primeras aportaciones del institucionalismo no le dedico gran importancia. No obstante, en los últimos tiempos se han venido dando una serie de trabajos empíricos que han dado pie a nuevos argumentos interpretativos de la teoría institucional.

La evolución teórica del cambio institucional se ha producido en tres niveles principalmente. El primero de ellos ha pasado desde una perspectiva macro, que le otorga al contexto social la cualidad de determinante del comportamiento organizacional, encontrándonos entre ellos a autores como Meyer, Rowan, Scott, DiMaggio, Powell y Jepperson, a una concepción micro donde se considera que el comportamiento organizacional puede ser explicado a partir de dinámicas internas que se alojan en las organizaciones, destacando a autores como Greenwood, Higgins, March y Olsen.

El segundo de los niveles en el que ha evolucionado el cambio organizacional dentro de la teoría institucional es el paso desde la concepción de que el cambio organizacional es poco factible por la rigidez del contexto, a que es una dinámica frecuente ligada a las

organizaciones y provocada por las tensiones entre el ambiente competitivo y el contexto institucional.

Un tercer nivel de evolución en los estudios del cambio organizacional hace referencia a un desplazamiento en la unidad de análisis, pasándose de los campos organizacionales a la organización individual.

Por lo tanto, la evolución en los estudios sobre el cambio organizacional ha sido cíclica, reduciendo las divergencias existentes entre el viejo y el nuevo institucionalismo. En este sentido, Mar y Olsen (1997, p43) expresan con exactitud esta evolución cíclica:

"[...] los ciclos de las ideas nos han regresado a consideraciones que tipificaron formas teóricas anteriores. Sin embargo, no hay identidad entre lo nuevo y lo viejo. Es probable que fuese más exacto describir el pensamiento reciente como la mezcla de elementos de un viejo institucionalismo con estilos no institucionales de las teorías [...] recientes".

En este apartado vamos a analizar las principales aportaciones que sobre el cambio organizacional han realizado diversos autores. Para ello y siguiendo a Alvarado (2006), se ha configurado cuatro categorías diferentes en función de la consideración que sostiene cada autor con relación a los principales factores que actúan como impulso determinante para la implantación del cambio organizacional.

Estas cuatros categorías son:

1.- El cambio organizacional ligado al poder e intereses.
2.- El cambio organizacional ligado a la legitimidad y el isomorfismo.
3.- La reintroducción del poder e intereses en el análisis del cambio.
4.- El cambio ligado al riesgo y la certidumbre.

I.4.6.1.- El cambio organizacional ligado al poder e intereses.

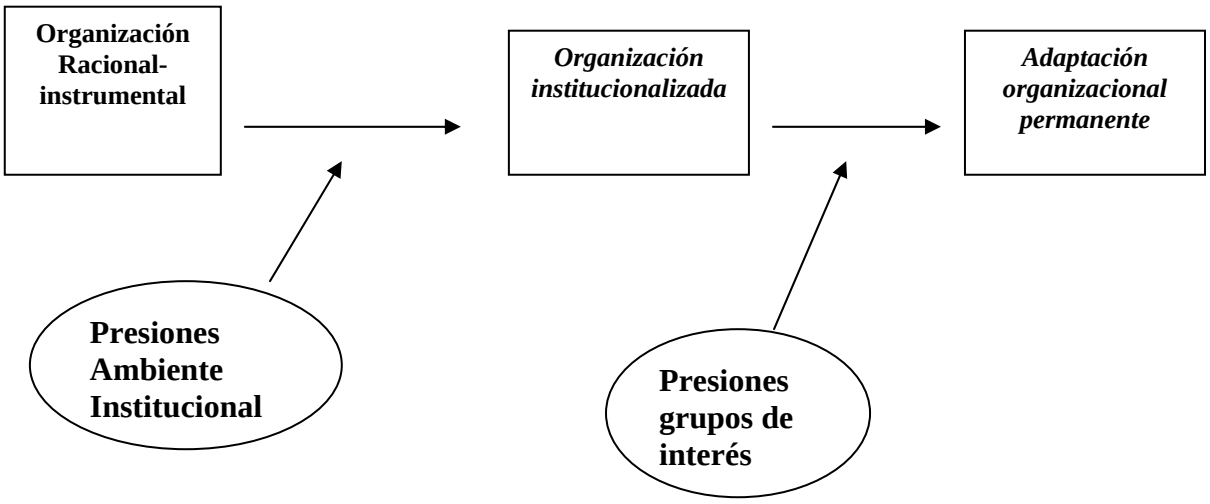
La visión fundacional en la teoría institucional sobre el cambio organizacional nos la da el estudio de Selzinck (1949) sobre la Thennesse Valley Authority. Selzinck llegó a la conclusión de que las organizaciones configuran su estructura y estrategias orientadas solamente por criterios racionales, y aspiran a conseguir la mayor congruencia posible entre sus requerimientos técnicos y las tareas a realizar. Aparece de esta manera una organización formal, cuyos objetivos y reglas son específicos para la realización de un trabajo también específico.

No obstante, la propia dinámica funcional de la organización va a requerir el establecer canales de interacción con su entorno. Para Selzinck (1949) existe un ambiente institucional que presiona a la organización a asumir como propios ciertos valores, normas y comportamientos sociales, apareciendo de esta manera la institucionalización que venimos analizando a lo largo de este trabajo. Así pues, el diseño estructural de la organización va a ir más allá de los requerimientos técnicos que exige la labor a realizar. La organización se convierte en menos racional y las normas y valores sociales de la institucionalización son asumidos por los actores organizacionales mediante un procedimiento de socialización. Obtenemos, de esta manera, una organización que en principio tiende a una cierta estabilidad estructural para mantener la congruencia con su ambiente institucional.

Pero esta estabilidad a la que nos referíamos anteriormente no va a ser permanente en el tiempo, debido principalmente a que existen grupos de interés que tienen el poder suficiente para modificar el entorno[19] institucional al que la organización debe de adaptarse de manera recurrente. En palabras de DiMaggio y Powell (1999), aparece la noción de cambio como una parte endémica de la relación adaptativa en la evolución de la organización.
La siguiente figura resume el proceso interactivo y repetitivo que en las primeras formulaciones de la teoría institucional da al cambio organizacional ligado al poder e intereses.

[19] Se utiliza de manera indiferente ambiente y entorno.

Figura I.5: Etapas del proceso del cambio organizacional ligado a los poderes e intereses en la teoría institucional.



Fuente: Adaptado de Álvarez (2006) con base en las explicaciones de Selzinck (1949).

I.4.6.2.- El cambio organizacional ligado a la legitimidad y el isomorfismo.

En esta visión del cambio destacan autores como Meyer, Rowan, Zucker, Scott, DiMaggio y Powell, que son los principales autores del neoinstitucionalismo. Estos autores le asignan a las instituciones una gran capacidad de determinación sobre los miembros de una organización. Así, como ya hemos analizado, el entorno institucional limita y restringe las alternativas de decisión y acción de los miembros de la organización, los cuales no pueden actuar a favor de sus propios intereses (DiMaggio y Powell, 1983).

Estos autores nos presentan a la organización como un ente que interactúa con un entorno lleno de mitos racionalizados y creencias que se dan por hecho como correctas, de los que se derivan una gran número de reglas y prácticas que son consideradas como acertadas a la hora de emprender las acciones organizacionales (Meyer y Rowan, 1999).

El objetivo principal que persigue la organización con la asunción de los mitos y creencias institucionales no es otra que la legitimidad. Esta legitimidad nos va a conducir a los recursos necesarios para lograr el éxito y la supervivencia organizacional, como ya hemos comentado.

De esta manera es como aparece el concepto de isomorfismo[20], cuando dentro de un campo organizacional las estructuras organizacionales formales que se adoptan son homogéneas.

Por lo tanto, tenemos una segunda concepción del cambio organizacional basada en el isomorfismo y la legitimidad, que parte de un campo organizacional con una gran diversidad de estructuras organizacionales y diferentes prácticas. Las organizaciones de dicho campo se someten a los mitos racionalizados del ambiente en busca de la legitimidad que le dé los recursos necesarios para la supervivencia y el éxito, convirtiéndose de esta manera en un campo de organizaciones isomorfas u homogéneas.

Entre las dos visiones del cambio organizacional aquí reseñadas se pueden observar algunas diferencias significativas. En primer lugar, mientras el viejo institucionalismo toma como unidad de análisis a la organización individual, el nuevo enfoque se centra en el análisis del campo organizacional en su conjunto. En segunda instancia, el viejo institucionalismo asume que el cambio es un componente endémico de la dinámica organizacional; en contraste, el enfoque neoinstitucional tiende a remarcar la estabilidad de las estructuras y procedimientos institucionalizados. En tercer lugar, el viejo enfoque considera al poder y a los conflictos de interés como categorías medulares de su armazón explicativo, mientras que el nuevo institucionalismo generalmente ha dado menor importancia a estos factores. En cuarto y último lugar, para el viejo institucionalismo el proceso de institucionalización es fundamentalmente normativo, dado que la organización es infundida por los valores que percibe en el medio ambiente, mientras que para el nuevo enfoque se trata de un componente eminentemente cognoscitivo, debido a que la organización se ve precisada a dotarse de una capacidad

[20] Véase el epígrafe 2.4 del presente trabajo, dedicado al isomorfismo.

que le permita aprender cómo actuar en función de los mitos racionalizados (DiMaggio y Powell, 1999).

La principal crítica que podemos hacer de esta segunda visión del cambio organizacional es que margina el poder de los distintos grupos de presión por cambiar el ambiente institucional, por lo que, en palabras de Greenwood y Hinings (1996), *"algo se perdió en el transito del viejo al nuevo institucionalismo"*.

I.4.6.3.- La reintroducción del poder e intereses en el análisis del cambio.

El planteamiento anterior sobre el cambio organizacional en la Teoría Institucional fue puesto en cuestión por autores como Powell (1999) y Oliver (1992), quienes intentaron introducir de nuevo los planteamientos sobre el poder y los intereses como fuentes de dicho cambio organizacional.

Powell (1999) expone tres críticas principalmente al planteamiento basado en la legitimidad y el isomorfismo en el cambio organizacional. La primera de ella hace referencia a que se da una visión de las organizaciones demasiado pasiva, con un medio ambiente excesivamente restrictivo. La segunda crítica va encaminada a la falsa impresión que se da sobre la facilidad que tienen las organizaciones para adaptarse a las presiones institucionales, y la tercera crítica va referida a la falsa impresión que se da de despreocupación por las organizaciones de sus tareas formales.

Ante esta situación Powell sugiere que se profundice en la comprensión de las posibles fuentes de heterogeneidad, que proporcionan cambios institucionales y a su vez provocan cambios en las organizaciones. En segundo lugar, vuelve a considerar las presiones del poder e intereses en el cambio organizacional, lo que les presupone una cierta capacidad de autonomía a los actores para poner en marcha acciones basadas en cálculos racionales.

El segundo de lo autores que presenta una crítica al planteamiento del cambio organizacional enfatizando la legitimidad y el isomorfismo, es Oliver (1992). Este autor

introduce el concepto de desinstitucionalización[21] para hacer referencia a la erosión que puede sufrir una práctica organizacional institucionalizada, como consecuencia de la incapacidad demostrada para responder a los nuevos desafíos determinados por las presiones políticas, funcionales y sociales que se dan tanto en el interior como en el exterior de la organización. Reapareciendo de nuevo en la evolución teórica del cambio organizacional el poder de los grupos de interés como fuente del cambio.

Con posterioridad a Oliver aparecerán en escena dos autores que van a seguir con la línea ya planteada de volver a considerar el poder y los intereses como fuente del cambio organizacional. Estos dos autores son Tolbert y Zucker (1996), cuya principal aportación al neoinstitucionalismo fue establecer las fases del proceso de institucionalización[22]. Como ya hemos comentado, al considerar como primera etapa del proceso de institucionalización la *innovación*, Tolbert y Zucker están confirmando la existencia de factores que se vuelven presiones para el cambio organizacional. Por lo tanto vuelve a aparecer el papel protagonista del poder y los intereses como factores decisivos en dicho cambio organizacional.

Este papel protagonista del poder y los intereses en el cambio organizacional dentro de la Teoría Institucional se ve reforzado por el modelo de Greenwood y Hinings (1996), en el que se pone de manifiesto que las respuestas de las organizaciones individuales a las presiones del contexto institucional, que dan lugar al cambio organizacional, dependen de las dinámicas internas de la organización. Su modelo para comprender el cambio organizacional considera tanto las dinámicas exógenas, como el contexto de mercado y el contexto institucional, como las endógenas, entre las que aparecen los intereses, valores, dependencias de poder y capacidad de acción. Los autores miden el efecto de distintas combinaciones posibles de interrelación entre las dinámicas exógenas y endógenas, dando lugar a las dinámicas precipitantes y a las facilitadoras del cambio organizacional, indicando en que situaciones es posible el cambio convergente y en que otras es posible el cambio radical[23].

[21] El concepto de desinstitucionalización será comentado más adelante.
[22] Ver epígrafe 3.4 dedicado a las fases del proceso de institucionalización.
[23] Para profundizar en las tipología del cambio ver Diéz Castro E., Vázquez Sánchez A, Díez Martín F. "Un modelo interpretativo de la lógica dominante de las organizaciones". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa. Vigo. Vol 11, nº1 p 2. 2005.

Esta nueva aportación a la Teoría Institucional desarrollada por Greenwood y Hinings (1996) proporciona un esquema interpretativo del cambio organizacional más flexible y dinámico que los encontrados en desarrollos teóricos anteriores.

I.4.6.4.- El cambio ligado al riesgo y la certidumbre.

Con Oliver (1992) y Powell (1991) aparecen las primeras afirmaciones sobre la capacidad que tiene la institucionalización de homogenizar formas y prácticas organizacionales, pero a la vez fomenta el desapego a las restricciones subyacentes en las instituciones, dando lugar a la diversidad organizacional.

En esta línea de estudio aparecen a finales de la década de los noventa varios autores que empiezan a resaltar el papel que juega el riesgo y la certidumbre en el cambio organizacional. Entre estos trabajos cabe destacar a Kondra y Hinings (1998) con "*Organizacional diversity and change in Institutional Theory*"[24] y a Beckert (1999), con "Agency, *entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations*"[25].

Kondra y Hinings (1998) nos muestran cómo el isomorfismo afecta directamente al desempeño organizacional, más allá de lo que a priori podríamos pensar que formas y prácticas homogéneas conllevan el mismo desempeño y, por analogía, resultados económicos similares. Los autores nos demuestran como esa similitud en el desempeño viene dada por una conducta institucionalizada de los directivos organizacionales dominados por una aversión al riesgo.

No obstante, la evidencia empírica ha demostrado como no tiene por qué existir esa relación entre mismas prácticas y formas e iguales resultados económicos. Vemos cómo existen empresas u organizaciones que tienen más éxito en su desempeño que otras, aunque ambas mantengan organizaciones isomorfas. La explicación la encuentra en el nivel de ajuste que las organizaciones guardan con el medio ambiente institucional. Así,

[24] Publicado en Organizations studies, vol 19 nº 5.
[25] Publicado en Organizations studies, Vol 20 nº 5.

es más probable encontrar similitudes de desempeño entre quienes profesan un alto nivel de ajuste institucional, mientras que la divergencia de desempeño es más probable que se presente cuando las organizaciones poseen bajo nivel de ajuste institucional.

Aquí vuelve a difuminarse el papel pasivo que dentro de la Teoría Institucional se le ha venido dando a la organización. Cómo ya hemos comentado, la respuesta a la institucionalización no siempre va a ser la de someterse a las normas institucionalizadas sin ningún tipo de restricción. Según Kondra y Hinings (1998), las fuentes de las posibles diferencias entre organizaciones en el nivel de ajuste con su medio institucional pueden venir dadas por la propia decisión de la organización de hacer caso omiso de algunas de las limitaciones impuestas sobre el pensamiento y la acción organizacionales, desde la percepción, en un momento determinado, de que el alejamiento de las normas puede brindar oportunidades competitivas y, por otra, de la casualidad que se deriva de funcionamientos organizacionales que, sin advertirlo, se han alejado de las prácticas institucionalizadas. En ambos casos se subraya el papel de la agencia activa como un factor determinante para que las organizaciones operen fuera de las normas institucionales.

Por lo tanto, Kondra y Hinings (1998) nos aportan una visión dinámica del cambio organizacional. De esta manera, las organizaciones se transformarán inicialmente de manera individual cuando ven una fuente de diferenciación que le otorgue una ventaja competitiva en el intento de escapar de las normas institucionales, por lo que se asume un riesgo al romper con la norma socialmente aceptada en el campo organizacional. Si esta evasiva obtiene un desempeño exitoso se activan los mecanismos miméticos de las restantes organizaciones, dando lugar a las pautas de comportamiento a seguir y originándose, de esta forma, una nueva institucionalización que dará lugar a presiones normativas y coercitivas sobre el campo organizacional, desarrollándose de nuevo el isomorfismo.

Beckert (1999) va a respaldar los planteamientos antes descritos por Kondra y Hinings (1998), otorgándole a la incertidumbre un papel crucial a la hora de explicar el cambio organizacional. Así pues, el nivel de ajuste de la organización va a depender del nivel de

incertidumbre que tenga la estructura organizacional. De esta forma, Beckert (1999) afirma que mientras menos contribuya una estructura organizacional a la reducción de la incertidumbre, mayor necesidad de apego tendrá a las reglas institucionales. En cambio, cuando la estructura de la organización tiene una gran contribución en la reducción de la incertidumbre ambiental, mayor será la participación activa de la organización y menos apego a las reglas institucionales.

En la explicación de Beckert (1999) del cambio organizacional se nos da una visión en la que interactúan la consideración activa de la organización y la existencia de estructuras legítimas que favorecen la persistencia de determinadas prácticas y rutinas organizacionales.

Esta interacción se va a dar en organizaciones como las empresariales en una ambiente de mercado competitivo, que fuerza a las diversas organizaciones a tomar posiciones estratégicas sobre las prácticas establecidas[26]. Por lo tanto, el mercado, como institución que es, permite percibir como legítima la innovación, reduciendo la influencia estabilizadora de las estructuras institucionales y fomentando el cambio organizacional. Este cambio organizacional encontrará otro de sus orígenes en la competencia a la que somete el mercado a las organizaciones.

I.4.7.- Los arquetipos de diseño y las respuestas estratégicas a los procesos institucionales.

Las organizaciones se pueden enfrentar a varias presiones institucionales a la vez, de manera que las respuestas que pueden originar dichas presiones en las organizaciones configuran una determinada estructura. A esta estructura se le denomina arquetipo de diseño, en vez de promover su propio diseño y generar una mayor variedad de formas. Es lo que DiMaggio y Powell (1991) denominaron "*plantillas para organizar*". Ya hemos observado, en el epígrafe anterior, cómo en la actualidad se da una visión mucho más dinámica del cambio organizacional en la Teoría Institucional, que conllevará, por consiguiente, un arquetipo de diseño organizativo que se oponga a "*una estructura*

[26] Lo que conlleva también una necesidad de vigilancia o monitorización continua del ambiente externo e interno.

teórica relativamente determinista" (Judge y Zeithaml, 1992). Esto ha dado lugar a un desarrollo teórico a favor de la discrecionalidad y diversidad organizativa, oponiéndose al isomorfismo del diseño organizativo que ha reinado en la Teoría Institucional. En esta línea de investigaciones cabe destacar las aportaciones de teóricos como Covaleski y Dirsmith (1998), y las de Judge y Zeithaml (1992) quienes defienden que ciertas organizaciones se resisten o eluden las presiones isomórficas externas, no adaptándose pasivamente a sus entornos.

Según Sheik-Cook (1992) el concepto de discrecionalidad organizativa defiende que "*las organizaciones son activas en la creación y definición de las demandas institucionales"*, ya que aunque la postura tradicional de la Teoría Institucional ha sido el considerar la imitación organizativa y, por consiguiente, el isomorfismo entre organizaciones que se desenvuelven en un mismo campo organizacional como estrategia ante la incertidumbre del entorno (DiMaggio y Powell, 1991), la imitación organizativa también puede conllevar discrecionalidad (Westphal, Seidel y Stewart 2001), y provocar cambios en las organizaciones como resultado de un proceso de elección consciente y voluntario.

Un factor clave para entender la actitud activa que han desarrollado las organizaciones y que han defendido en los últimos años los nuevos teóricos de la Teoría Institucional, ha sido la implicación directiva en los procesos de toma de decisiones. Modell (2001) nos da una visión apartada de la que tradicionalmente se ha dado en esta teoría, en la que aparecían tanto los directivos como las organizaciones como agentes pasivos que se adaptaban al cambio impuesto por las presiones institucionales de su entorno. Esta nueva corriente de la Teoría Institucional apoya el reconocimiento de que no siempre la reacción o respuesta de la organización a las presiones va a ser la aceptación sin más, sino que cabe considerar la resistencia organizativa como el otro extremo de un continuo, existiendo entre ambos diversas alternativas estratégicas. Oliver (1991) fue uno de los primeros autores en considerar dichos argumentos. Nos propone todo un repertorio de comportamientos como resultado de una elección estratégica que va a depender de las presiones institucionales, pero también de la defensa de los intereses

organizativos que buscan lograr y mantener los objetivos de consistencia, eficiencia o viabilidad económica.

En la siguiente tabla se recoge las posibles respuestas estratégicas que varían desde la resistencia activa a la conformidad pasiva.

Tabla I.4: Respuestas estratégicas.

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	EJEMPLOS
AQUIESCENCIA	**HÁBITO**	Seguir normas dadas por sentado inconscientemente.
	IMITACIÓN	Reproducir modelos institucionalizados (Isomorfismo mimético).
COMPROMISO	**CUMPLIMIENTO**	Obediencia consciente de reglas y aceptación de normas.
	EQUILIBRIO	Equilibrar las expectativas de múltiples agentes
	PAZ	Tácticas de pacificación que dan lugar a conformidad parcial con las expectativas de uno o más agentes.
EVASIÓN	**PACTO**	Apaciguar y adoptar elementos institucionales. Compromiso más activo. Negociar con stakeholders institucionales.
	DISIMULO	Disimular la disconformidad. Conformidad aparente.
	AMORTIGUAR	Suavizar acuerdos institucionales. Intentar reducir el grado de control externo, mantener autonomía y maximizar la eficiencia.
DESAFIO	**ESCAPE**	Cambiar objetivos, actividades o de sector para eludir la conformidad.
	RECHAZO	Ignorar normas y valores explícitos. Los objetivos internos divergen de los valores y requisitos institucionales.
MANIPULACIÓN	**RETO**	Respuestas desafiantes a requisitos y reglas. Insumisión.

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	EJEMPLOS
	ATAQUE	Enfrentarse a las fuentes de presión institucional.
	COACCIÓN	Importar agentes de influencia.
	INFLUENCIA	Determinar valores y criterios.
	CONTROL	Dominar agentes y procesos institucionales.

Fuente: Oliver (1991).

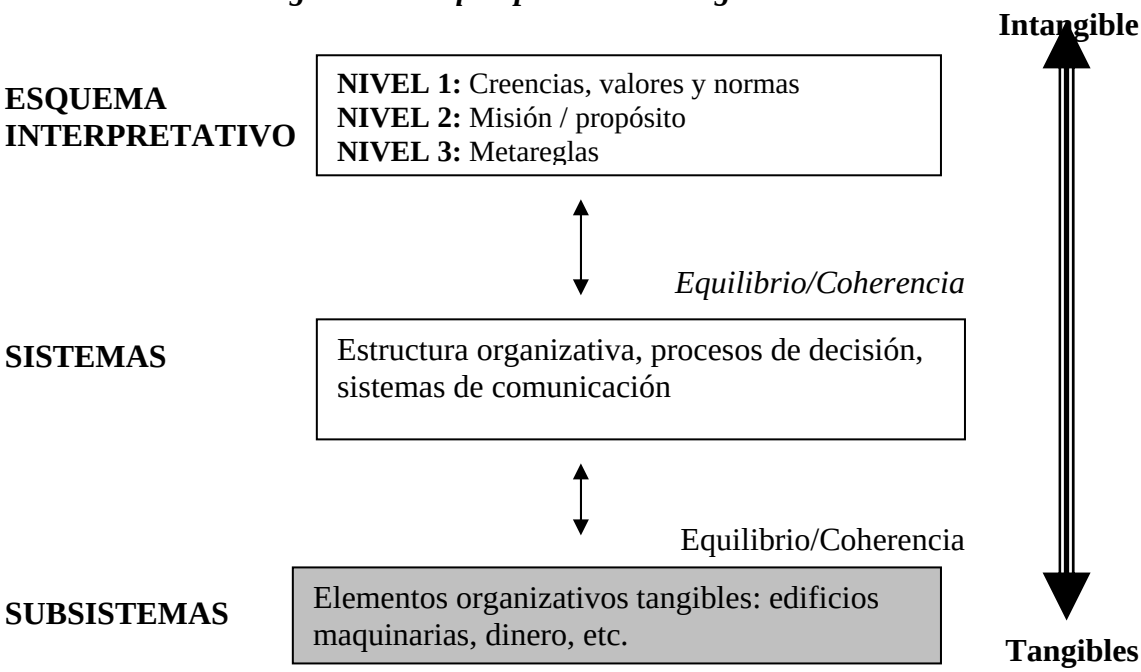
Cabe por tanto destacar el papel del equipo directivo a la hora de adoptar un criterio estratégico en las repuestas de las organizaciones a las presiones institucionales, el cual influirá directamente en las respuestas a las presiones institucionales (Judge y Zeithaml 1992).

Siguiendo a Greening y Gray (1994) podemos concluir que si bien es cierto que las organizaciones pueden adoptar respuestas estratégicas diferentes ante las presiones institucionales que soportan, esta variabilidad estará en función del grado de discrecionalidad.

A los arquetipos de diseño DiMaggio y Powell (1983) los denominaron "*plantillar para organizar*". Greenwood y Hinings (1988) los definen como "*diseños estructurales que conceden significado y coherencia destacando esquemas interpretativo*", añadiendo: "*los arquetipos son un conjunto de ideas, creencias y valores que dan forma a las concepciones prevalecientes sobre lo que debería hacer una organización, cómo debería hacerlo y cómo debería juzgarse; combinando con estructuras y procesos que sirven para implantar y reforzar tales ideas*". En 1991 Laughlin desarrolló este concepto estableciendo metafóricamente que el arquetipo de diseño organizativo consta de cuerpo, en el que se encuentra los sistemas y subsistemas, y alma, en la que se encuentran el esquema interpretativo. El esquema interpretativo se divide a su vez en tres niveles. En el primero se encuentra la cultura, la cual contendrá las creencias, valores y normas. En el segundo nivel estará la misión, que contendrá los propósitos organizacionales y a los programas para la dirección y acción. Y en el tercer nivel estarían los paradigmas, los cuales estarían formados por metareglas que sostienen y dirigen los dos niveles anteriores. Greenwood y Hinings (1993) añaden que entre cuerpo

y alma de una organización[27] se necesita la existencia de equilibrio, coherencia o relación consistente.

Figura I.6: Arquetipo de diseño organizacional



Fuente: Laughlin (1991)

I.4.8.- La desinstitucionalización.

Encontramos las primeras referencias al proceso de desinstitucionalización en la definición del proceso de institucionalización elaborado por Berger y Luckman (1968). En él se ponía de relieve que en la última fase del proceso de institucionalización se producía la sedimentación, llegándose a una institucionalización completa. Estos autores señalaban también que este proceso no era irreversible.

Desde entonces parece que en la literatura de la Teoría institucional se ha prestado más atención a los procesos de formación de las instituciones y al cambio isomorfo, que a los procesos de desinstitucionalización, en los que tiene lugar la desaparición de las instituciones y las llegada de nuevas prácticas (Scott, 1995), que con el tiempo llegarán a institucionalizarse y generar nuevas instituciones.

[27] O lo que es lo mismo siguiendo a Laughlin (1991) entre esquema interpretativo y estructura y sistemas de una organización

Así pues, al proceso de institucionalización definido por Tolber y Zucker (1996) tendríamos que añadirle una nueva etapa que la denominaríamos desinstitucionalización. Kikulis (2002) afirma que habría que considerar un estado adicional *"…en el cual hay una erosión de las ideas completamente institucionalizadas"*.

Otros de los autores relevantes en el estudio de la desinstitucionalización ha sido Oliver (1991, 1992), quien desarrolló su argumento bajo un prisma de cambio organizacional. Para Oliver la desinstitucionalización se define como "*El proceso por el cual la legitimidad de una práctica organizativa establecida o institucionalizada se desgasta o se termina. Concretamente, la desinstitucionalización hace referencia a la deslegitimización de una práctica o proceso organizativo estable como el resultado de retos organizativos o fallos de las organizaciones al reproducir previamente acciones organizativas dadas por sentado o legitimadas"* (Oliver, 1992).

Según Oliver (1992), es importante el estudio y análisis de la desinstitucionalización por cuatro razones principalmente: la primera de ella hace referencia al poder de explicación que este proceso tiene de una amplia gama de cambios organizacionales; la segunda es que ayuda a determinar cuándo las presiones institucionales van a ser capaces de ejercer una influencia duradera sobre las organizaciones o, al menos, cuándo va a ser probable que así ocurra; la tercera razón es que la desinstitucionalización describe las condiciones bajo las cuales las presiones institucionales hacia la conformidad e interpretaciones compartidas de reglas y expectativas institucionales fallan en las predicciones de sus efectos sobre las organizaciones; y por último, la cuarta razón de la importancia del estudio del fenómeno de la desinstitucionalización va referida a la crítica recibida por la Teoría Institucional por su carencia de atención a los procesos políticos así como otros factores no-institucionales, a la hora de formar las respuestas de las organizaciones a las presiones institucionales.

Oliver (1992) también analiza cuáles son las fuentes de la desinstitucionalización. Para este autor existen tres tipos de presiones que desembocan en este proceso, y estudia

como afectan, según el nivel de análisis, a la organización o al entorno. La siguiente tabla recoge las presiones políticas, funcionales y sociales que provocan el proceso de desinstitucionalización.

Tabla I.5: Fuentes de la desinstitucionalización.

Nivel de Análisis	**Presiones Políticas**	**Presiones Funcionales**	**Presiones Sociales**
Organización	Aumento en crisis de desempeño. Conflictos internos de intereses.	Cambio en la utilidad económica. Incremento de especificidad técnica.	Incremento de fragmentación social. Decrecimiento de continuidad histórica.
Entorno	Incremento de presiones para innovar. Cambio en las dependencias externas.	Incremento en la competencia por recursos. Surgimiento de sucesos e información.	Cambio en las reglas y valores institucionales. Incremento en la desagregación estructural.

Fuente: Tomado de Oliver (1992).

I.5.- PRINCIPALES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL.

A continuación vamos a mostrar cuáles son las principales líneas de investigación desarrolladas bajo el cuerpo normativo de la Teoría Institucional. Para ello nos hemos basado en el trabajo de Fernández (2001), que hace una detallada revisión desde las primeras formulaciones en la década de los 70 hasta el año 2000.

Tabla I.6: Principales líneas de investigación desarrolladas bajo los principios institucionales.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	TRABAJOS	OBJETO DE ANÁLISIS
PROCESO DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES	Abrahamson (1991) Abrahamson y Rosenkpof (1993) Strang y Meyer (1994) Abranhamson (1996) O´Neil, Pouder y Buchholtz (1998) Strang y Soule (1998) Mazza y Álvarez (2000) Staw y Epstein (2000)	Analizan las modas de gestión y la difusión de las innovaciones en el campo organizativo.
	Tolber y Zucker (1983) Kochan y Capelli (1984) Pfeffer y Cohen (1984) Fligstein(1985) Baron, Dobbing y Jenning (1986) Covaleski y Dirsmith (1988) Galaskiewicz y Wasserman (1989) Scott (1992) Burns y Wholey (1993) Dobbin, Sutton , Meyer y Scott (1993) Amburgey y Dacing (1994) Goodstein(1994) Mezias y Scarselleta (1994) Sutton, Dobbin, Meyer y Scott (1994) Ingram y Simon (1995) Stearns y Allan (1995) Barringer Y Milkovich (1998) Gooderham, Nordaugh y Ringal (1999) Young, Stendaly y Beekun (2000)	Explican la adopción de nuevas prácticas, estrategias y estructuras basadas en la lógica institucional.
RATIOS DE FUNDACIÓN Y MUERTE	Tucker, Singh, Meinhard y House (1998) Aldrich y Fiol (1994) Baum y Oliver (1996)	Analizan los procesos de fundación y creación de nuevos sectores.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	TRABAJOS	OBJETO DE ANÁLISIS
	Carroll y Huo (1986) Baum y Oliver (1991) Baum y Oliver (1992) Shane y Foo (1999)	Explican la incidencia del contexto institucional sobre los procesos de supervivencia y fracaso y de nuevas formas organizativas sobre variables como el resultado.
RESULTADO	Hirsh (1975) Oliver (1996) Oliver (1997)	Estudian la incidencia de las variables institucionales derivadas de la inmersión sobre el resultado y sobre la actividad económica de la organización.
INVOLUCRACIÓN DIRECTIVA	Judge y Zeithamal (1992)	Analizan la influencia de la composición de los equipos de gestión sobre el proceso institucional.
ESTRUCTURA	Fligstein (1985) Davis, Diezman y Tinsley (1994)	Estudian los procesos de desinstitucionalización de formas organizativas en un campo.
	Tolber y Zucker (1983) Tolber (1985) Meyer y Rowan (1992) Meyer, Scott y Deal (1992) Arndt y Bigelow (2000)	Explican las características estructurales en función de las variables institucionales.
	Mckniley, Sánchez y Wicz (1995) Svenn y Torstein (1998)	Analizan la adopción de estrategias ineficientes que implican cambios estructurales.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	TRABAJOS	OBJETO DE ANÁLISIS
ISOMORFISMO.	Dacin (1997) DÀunno,Sutton y Price (1991) DiMaggio y Powell(1991) Carroll (19939 Slack y Hinings (1994) Deephouse(1996) Haunschild (1993) Oliver (1988) Katrishen (1995) Davis, Desai y Francis (2000) Fogarty (1992) Jennings y Zandbergen (1995) Siegel, Agrawal y Rigsby (1997) Tsai y Chile (1997) Voss, Cable y Giraud (2000)	Exponen los principios del isomorfismo y los procesos de imitación entre organizaciones. Defienden el isomorfismo desde el punto de vista del traslado de valores.
RELACIONES INTERORGANIZATIVAS	Oliver (1990) Rajagopalan y Yong (1995) Lu y Lake (1997) Osborn y Hagedoorn (1997) Denekamp, Duyster y Baughn (1998) Denekamp, Osborn yBaughn (1999) Phillips, Lawrence y Hardy (2000)	Analizan las causas institucionales para la creación de relaciones entre empresas. En concreto para la formación de alianzas estratégicas.
LEGITIMIDAD	Dowling y Pfeffer (1975) Ashforth y Gibas (1990) Elsbach y Sutton (1992) Elsbach (1994) Hybels (1995) Schuman (1995) Lamertz y Baum (1998) Ruef y Scott (1998) Singh, Tucker y House (1986) Zaheer (1995) Zaheer y Mosakowski (1997) Kostova y Zaheer (1999).	Defienden la legitimidad, sus tipos y estrategias para su alcance, mantenimiento y recuperación así como el comportamiento organizativo dirigido hacia el logro de este objetivo (legitimidad). Analizan los procesos de obtención de legitimidad en función de variables como el grado de internacionalización y

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	TRABAJOS	OBJETO DE ANÁLISIS
		la edad.
RESPUESTAS ESTRATÉGICAS.	Oliver (1991) Greening y Gray (1994) Bigelow y Stone (1995) Montgomery y Oliver (1996) Tsai y Child (1997).	Contemplan la posibilidad de que la organización emprenda respuestas estratégicas para hacer frente a las exigencias institucionales del contexto.
CAMBIO	Zucker (1987) Tucker, Singh y Meinhard (1990) Leblebici, Salancik, Copay y King (1991) Oliver (1992) North (1993) Bush (1994) Holm (1995) North (1995) Grenwood y Hinings (1996) Kraatz y Zajac (1996) Fox-Wolfgramm, Boal y hunt (1998) Ingram (1998) Hofman (1999) Dáuno , Succi y Alexander (2000) Wells (2001)	Analizan el tema del cambio desde una perspectiva institucional evaluando su incidencia, tipos, etc.
INMERSIÓN INSTITUCIONAL	Granovetter (1985) Pfeffer (1985) Zukin y DiMaggio (1990) Baum y Oliver (1992) Provan (1993) Oliver (1996) Uzzi (1996) Uzzi (1997) Osborn, Hagerdon, Denekamp, Duyster y Baughn (1998) Dacin, Bentresca y Beal (1999) McEvily y Zaheer (1999)	Analizan la incidencia de la inmersión en los contextos institucionales sobre la actividad económica.

Fuente: Tomado de Fernández, 2001, p.98.

I.6.- CONSIDERACIONES Y CRÍTICAS A LA TEORÍA INSTITUCIONAL.

Ya hemos puesto de manifiesto con anterioridad la validez y consistencia de la Teoría institucional, y más concretamente del denominado nuevo institucionalismo, como cuerpo teórico capaz de explicar los comportamientos de todo tipo de organizaciones. A lo largo del presente trabajo hemos intentado profundizar y dar una visión global del acervo teórico del institucionalismo, encuadrándolo como una corriente que le da aún más consistencia a la Teoría de la Organización.

Es por ello por lo que creemos oportuno a estas alturas, y a modo de recopilación, resumir brevemente el desarrollo de esta teoría resaltando las siguientes conclusiones, bajo el ya tradicional enfoque cronológico que venimos aplicando a lo largo del presente trabajo:

1.- La Teoría Institucional tiene un origen multidisciplinar, por lo que encuentra multitud de aplicaciones en diversas ramas de la ciencia. Es el enfoque sociológico de esta teoría el que ha tenido una mayor implicación en las organizaciones, enriqueciendo la Teoría de la Organización.

2.- Existe puntos en común entre el viejo y el nuevo institucionalismo, sobre todo en la crítica a teoría de la elección racional y en la concepción de la relación entre cultura y ambiente. No obstante, son más los puntos de divergencia que los de convergencia entre ambas corrientes. Mientras que el viejo institucionalismo tiene una concepción más micro, se centra en los conflictos de grupos y la limitación racional de la organización viene dada por los grupos de presión y las alianzas, en el nuevo institucionalismo los ambientes son no locales, se centra más en las respuestas organizacionales y la limitada racionalidad organizacional viene impuesta por la relación entre estabilidad, ambiente y legitimidad.

3.-Esta evolución del viejo al nuevo institucionalismo responde a una evolución teórica desde la Teoría de la Acción de Parsons, basada en la psicología freudiana, a una teoría de la acción más practica fundamentada en la revolución de la psicología cognoscitiva y en la etnometodología. Esto hace que, influenciado, también en gran medida por la Teoría de la Burocracia de Weber y su repercusión en la Escuela de Carnegei aparezcan conceptos como incertidumbre, subjetividad, rutinas organizacionales, condiciones de ambigüedad, relaciones de poder etc., que marcarán al nuevo institucionalismo.

4.- La literatura científica institucionalista se pone de acuerdo en afirmar que es a finales de la década de los 70, con el trabajo de Meyer y Rowan (1977), cuando tiene lugar el nacimiento oficial de esta teoría. En la década de los ochenta es cuando esta teoría empieza a formular sus conceptos fundamentales y se posiciona como una teoría en auge. Así lo demuestra los trabajos de DiMaggio y Powell (1983), Scott (1987) O Toblert y Zucker (1983).

5.- Los años 90 es un periodo de consolidación teórica en el que se afinan los conceptos fundamentales expuestos en décadas anteriores. De esta manera aparecen trabajos recopilatorios, que exponen un estado de la cuestión, como los de DiMaggio y Powell (1991) y Scott (1995). Estos trabajos dejan claro que la Teoría Institucional no sólo centra sus esfuerzos en analizar la adaptación de las organizaciones al entorno institucional, sino que tiene argumentos suficientes para explicar el comportamiento estratégico de las organizaciones y herramientas muy poderosas que explican los procesos de cambios. En esta línea cabe destacar el trabajo de Oliver (1991).

6.- Siguiendo el trabajo de Fernández (2001), las líneas de investigación que ha desarrollado esta teoría van encaminadas a explicar las modas de gestión, las prácticas y estrategias difundidas en el campo organizativo, al análisis del contexto institucional y su repercusión en la supervivencia organizacional, al estudio de la incidencia de las variables institucionales en el desempeño y el resultado, cómo influencian los equipos de gestión sobre el proceso institucional, a la relación entre estructura y ambiente institucional, el isomorfismo, a las causas que generan relaciones entre organizaciones, al estudio de la legitimidad, las diversas respuestas estratégicas a las presiones

institucionales, el cambio organizacional y la repercusión de la inmersión en contextos organizacionales sobre la actividad económica.

7.- Cabe destacar como elementos claves de la Teoría Institucional el énfasis en el entorno y más concretamente en el contexto institucional, en el que se encuentra inmersa las organizaciones, marcando las estructuras de éstas, así como la legitimidad como objetivo organizacional que le asegure su supervivencia, que conllevará una homogenización de las organizaciones hacia un isomorfismo institucional. Éste se desarrolla mediante tres mecanismos el mimético, el coercitivo y el normativo, buscando la aceptación social que le asegure los recursos suficientes para la supervivencia organizacional.

A pesar de todo esto la Teoría Institucional no ha estado exenta de planteamientos críticos que han puesto de manifiesto las siguientes limitaciones:

1.- Escaso consenso a la hora de establecer los conceptos fundamentales de este cuerpo teórico, así como metodologías de investigación y técnicas a utilizar bajo este enfoque (Tolbert y Zucker, 1996).

2.- Otras de las principales críticas recibidas por este enfoque es que le da un papel protagonista a las instituciones a la hora de influir en las prácticas organizacionales, dejando a un lado el papel de los intereses y la agencia, que son considerados en paradigmas como el de la Teoría de la Agencia.

3.- Una limitación que comúnmente se enuncia sobre la Teoría Institucional es que esta teoría se ha centrado excesivamente en intentar explicar la conformidad y la estabilidad, sin tener en cuenta los procesos que se dan dentro de las organizaciones y que cambian las relaciones de poder generando agentes dispuestos a efectuar el cambio (Levy y Egan, 2003). De esta manera, Holm (1995) se plantea “cómo pueden los actores cambiar las instituciones si sus acciones, sus intenciones y su racionalidad están condicionadas por la propia institución que desean cambiar.

4.- La Teoría Institucional ha hecho hincapié en las causas del isomorfismo en los contextos institucionales, pero ha olvidado intentar explicar cuáles son las posibles fuentes de heterogeneidad, el por qué soluciones menos eficientes permanecen en el tiempo y qué factores están institucionalizados y cuales no (Powell, 1991 y Hall, 1996).

5.- Si existe una cuestión que ha lucido por su desinterés para los estudiosos institucionalistas, ésta ha sido los procesos de desinstitucionalización (Oliver, 1992). El estudio de la erosión institucional dejando atrás viejas formas y reglas, a la vez que nacen otras nuevas, ha sido relegado a un segundo plano.

6.- Para Oliver (1992), esta teoría ha prestado poca atención a temas de eficiencia y se ha centrado en demasía en las variables institucionales.

7.- En muchas ocasiones la Teoría Institucional presenta una organización pasiva y no tiene recursos para explicar el comportamiento estratégico de las organizaciones en sus entornos institucionales, ni sus objetivos estratégicos y mucho menos sus intereses (DiMaggio, 1988; Covaleski y Dirmith, 1988; Oliver 1991). En esta línea se encuentran las afirmaciones de Perrow (1990): "*Esta escuela se ha tomado en serio el entorno y ha intentado comprender las relaciones de la organización con él. Pero una vez más, he señalado que esta escuela nos ha hecho equivocarnos. Ha considerado la organización como adaptativa y dependiente del entorno.*"

8.- Otra de las críticas habituales a este enfoque teórico ha sido su debilidad a la hora de intentar explicar el cambio en el contexto institucional (Brint y Karabel, 1991; DiMaggio, 1988; Hofman, 1999; Powell, 1991).

I.7.- EL INSTITUCIONALISMO MEDIOAMBIENTAL.

I.7.1.- Introducción.

Para terminar la primera parte del presente trabajo de investigación, hemos considerado conveniente el exponer una implicación directa del principal marco teórico que hemos especificado anteriormente. Nos estamos refiriendo a la utilización de la Teoría institucional para explicar la difusión de prácticas de gestión medioambiental dentro de las organizaciones.

Sin duda alguna, 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 organizaciones[28]. Sus postulados fueron reforzados por Basal y Roth (2000), quienes apuntan a la búsqueda de la legitimidad como principal motivación para la adopción de estas prácticas.

Otros estudios se centran más en el análisis de los factores críticos para la creación de industrias sostenibles. En este grupo cabe destacar a Russo (2001, 2003), quien señala como determinante para la creación de industrias sostenibles la presencia de un entorno institucional favorable al medio ambiente.

[28] Estudió el sector de la industria química en Estados Unidos.

En esta línea de trabajo, King y Lenox (2000) argumentan que la fuente de mayor presión a la hora de hacer que las empresas adopten practicas medioambientales es la coercitiva, ya que es la única capaz de contrarrestar con cierto éxito las conductas oportunistas que aparecen en programas de auto-regulación. Para Bansal y Clelland (2004) es la legitimidad el principal factor de presión, debido a que una perdida de legitimidad por sanciones medio ambientales provoca un aumento en el riesgo asociado a la empresa, siendo esto un factor negativo en su valoración. Pero si existen organizaciones en la que lo fundamental es la legitimidad, estas son las no gubernamentales (Mintzber and Westley, 2000).

I.7.2.- El concepto de sostenibilidad organizativa.

En los últimos tiempos han aparecido gran cantidad de estudios en el que se relaciona a las organizaciones con su entorno natural. Estos estudios son conocidos como "*green organizational studies*"[29], por la importancia que en ellos tiene el medio ambiente.

Como hemos dicho anteriormente, es en el año 1995, con el trabajo de Jennings y Zandebergen[30] publicado en el monográfico sobre empresa y medio ambiente de la prestigiosa *Academy of Management Review*, cuando nace esta línea de investigación organizacional.

Tradicionalmente se han podido distinguir dos enfoques. En primer lugar identificamos el enfoque económico, que defiende que las organizaciones actúan con total independencia del sistema ecológico en un contexto global. En segundo lugar tenemos el enfoque ecológico, en virtud del cual las organizaciones están inmersas en un sistema económico dependiente del sistema ecológico.

[29] Estudios organizativos verdes.
[30] Jennings y Zandbergen, 1995. "Ecologically sustainable organizations: an institucional approach". Academy Management Review, 20, 4, pps. 1015-1052.

Es el segundo de los enfoques expuestos el que está encontrando una mayor acogida entre la comunidad científica, aumentando los trabajos[31] que intentan dar explicación a los comportamientos ecológicamente sostenibles de las organizaciones. Estos trabajos "verdes" han visto en la Teoría Institucional un marco teórico adecuado para tratar estos temas. Según Llanas, R. (2005), la idoneidad de la Teoría Institucional como el enfoque adecuado para tratar estos temas se centra en:

1.- "*Es un enfoque adecuado para explicar cómo surgen nuevos valores, como es el de la sostenibilidad*".
2.- "*Enfatiza la influencia del contexto institucional a la hora de explicar comportamientos organizativos*".
3.-"*Es capaz de explicar el proceso de cambio institucional producido*".

Es, por tanto, dentro de estas categorías de trabajos, en los que el paradigma sostenicéntrico[32] defendido por Galdwin (1995) encuentra un mayor apoyo, considerando al desarrollo sostenible como el objetivo a seguir, promoviendo el desarrollo económico pero dentro de los límites medio ambientales.

Siguiendo a Galdwin (1995), podemos definir el desarrollo sostenible como "*el proceso para alcanzar el desarrollo humano de una forma global, relacional, equitativa, prudente y segura*". Lo global implica interrelaciones ecológicas, sociales y económicas; la equidad implica imparcialidad: la prudencia se relaciona con el cuidado y la prevención y por último, la seguridad se hace necesaria frente a las continuas amenzas.

Es, por tanto, el concepto de sostenibilidad un concepto que ha encontrado un tratamiento mayor fuera del área de conocimiento de organización de empresas que dentro de ella. Cuando este concepto ha aparecido dentro de dicha área de

[31] Carmona y De Burgos, 2002 ; Gladwin, 1995, Jennings yZandabergen, 1995 ; Purser 1995, Shrivastava 1995 ; Sirkantia y bilimoria, 1997.

[32] El paradigma sostenicéntrico es un paradigma intermedio entre el antropocéntrico y el egocéntrico. El primero de ellos se basa en el dominio del hombre sobre la naturaleza que manipula y explota, ya que los daños son reversibles. El segundo de ellos se basa en que el medio ambiente no es un recurso sino un medio que conservar tal y como está.

conocimiento, lo ha hecho desde una perspectiva distinta. Srikantia y Bilimoria (1997) exponen un cuadro comparativo en el que se ponen de manifiesto las diferencias en la definición del concepto sostenibilidad en función de si proviene de la literatura de ámbito empresarial o no.

Tabla I.7: Diferencias entre los conceptos de sostenibilidad.

Literatura empresarial.	Literatura no-empresarial.
- Una fuente de ventaja competitiva para la empresa. - Horizonte temporal: planificación estratégica. - La empresa como punto central de análisis. - Dimensiones materiales o indicadores que reflejan la superioridad de la empresa sobre sus competidores. - La sostenibilidad dirigida por los altos directivos. - Un foco de costes financieros para la empresa.	- Progreso hacia el bienestar del planeta alcanzado a través de cooperación multisectorial. - Horizonte de tiempo intergeneracional. - La sociedad, varias sociedades o el bienestar del planeta en el punto central. - Dimensiones materiales y no materiales que incluyen aspectos psicológicos, políticos, económicos, espirituales, sociológicos y ecológicos. - Participación activa en la planificación y ejecución de proyectos de todos los stakeholders. - Costes sociales y medioambientales, áreas que tratar.

Fuente: Srikantia y Bilimoria, 1997, p. 395.

I.7.3.- La institucionalización de la sostenibilidad organizativa.

En la ya famoso trabajo comentado con anterioridad de Jennings y Zanderbergen (1995), se afirma 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, la primera tarea que se nos presenta es analizar cómo el concepto de sostenibilidad toma valor en un campo organizativo, lo que implicará el nacimiento de

nuevas prácticas, que en principio serán adoptadas como innovación por un grupo reducido de organizaciones para posteriormente difundirse por el 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[33]. El nacimiento y difusión de estas rutinas hacia la sostenibilidad proporciona un campo rico hacia la investigación empírica basada en la Teoría Insittucional (Boons y Strannegard, 2000).

I.7.3.1.- La innovación del concepto de sostenibilidad.

Siguiendo a Hoffman (1999), será en el campo organizativo donde se da la interrelación entre las distintas organizaciones e instituciones que coexisten y en el que el concepto de sostenibilidad toma valor.

Jennings y Zandbergen (1995) resaltan dos motivaciones principales por las cuales el concepto de sostenibilidad toma valor en el campo organizacional. La primera de ellas va referida a la necesidad que tienen los seres humanos de afianzar relaciones con el entorno en términos ecológicos y biológicos, debido a que el término sostenbilidad crea un puente entre el sistema social y el ecológico. La segunda de las motivaciones se encuentra en que los representantes de las naciones modernas encuentran en el concepto de sostenibilidad el equilibrio entre desarrollo económico y desarrollo social dentro de los ecosistemas locales[34].

I.7.3.2.- La difusión del concepto de sostenibilidad.

La siguiente etapa para la institucionalización del concepto de sostenibilidad se produce, una vez que el concepto se ha creado y ha sido aceptado como algo valioso, cuando los actores del campo organizacional empiezan a interactuar y el concepto aceptado por las

[33] Entre estos factores podemos encontrar las actividades personales, los valores de los consumidores, las políticas reguladoras y las infraestructuras físicas y sociales.
[34] Naciones Unidas, Unión Europea y otras instituciones supranacionales han contribuido a dotar de valor al concepto de sostenibilidad.

organizaciones innovadoras empieza a difundirse por todo el campo. Para esta difusión se ayuda de los tres pilares institucionales (Scott, 1995)[35].

Scott (1995) ve a las instituciones como un sistema de reglas estable y defendido por la supervisión, control y capacidad sancionadora, donde se establecen unas series de reglas, que mediante unos mecanismos, tanto formales como informales, regulan las actividades de las organizaciones. Un ejemplo claro es el gran incremento de legislación sobre temas ambientales que tienen una incidencia directa sobre las empresas, obligándolas a tomar medidas que reduzca el impacto medio ambiental de sus actividades.

Dentro del pilar normativo se establecían tanto valores como normas, y definían metas y objetivos, así como las formas de conseguirlos (Scott, 1995). En los últimos tiempos las organizaciones han introducido en sus rutinas (a priori de forma voluntarias) prácticas relacionadas con el medio ambiente como forma de legitimación ante los demás actores del campo organizacional[36].

En el pilar cognitivo se encuadraban las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y las fórmulas a través de las cuales se elabora el significado (Scott, 1995). Cabe destacar, como ejemplo, el gran número de asociaciones y grupos ecologistas que en las últimas décadas han surgido.

Como consecuencia de los tres pilares institucionales, aparecen las presiones coercitivas, normativas y miméticas que van a tener una influencia directa en el comportamiento de las organizaciones, dando lugar al isomorfismo institucional. En un primer momento se puede pensar que un gran número de prácticas sostenibles han sido institucionalizadas por las organizaciones por presiones coercitivas, pero Jennings y Zandbergen (1995) demuestran cómo las presiones miméticas y normativas tienen un mayor impacto en la difusión de conceptos y prácticas relacionadas con la

[35] Ver epígrafe I.4.2.
[36] Sirvan de ejemplo los programas del tipo del *Total Quality Enviromental Management*, el etiquetado ecológico, programas de ecoeficiencia etc.

sostenibilidad; no obstante, las primeras organizaciones en adoptar una práctica sostenible lo pueden hacer por razones de eficiencia en la búsqueda de ventajas competitivas, pero una vez que la práctica es aceptada y se legitima en el campo organizacional, aparecen las razones de legitimidad. Normalmente la influencia que recibe las organizaciones va a venir determinada por una mezcla de los tres tipos de presiones institucionales. Boons y Strannegrad (2000) se planteaban hasta qué punto nos puede ayudar la Teoría Institucional a comprender la naturaleza específica de la difusión de rutinas verdes, para ello se basaron en la diferenciación de los conceptos de eficiencia e institucionalización.

Estos autores expusieron que los motivos por los cuales la Teoría Institucional era válida para explicar la difusión de las prácticas verdes eran:

1.- Ambigüedad de los objetivos:
Tradicionalmente se ha hablado que los objetivos eran la minimización de los efectos negativos en el sistema ecológico. Desde 1986 esta ambigüedad de objetivos se hace mayor con la aparición del concepto de desarrollo sostenible[37], para el que hoy en día no hay definición comúnmente aceptada y, por lo tanto, es un concepto relativamente reciente que representa unos nuevos valores que se tienen que difundir.

2.- Ambigüedad sobre los resultados:
Existe una ambigüedad sobre los resultados a los que se intentan llegar a adoptar esas prácticas y los medios que se incorporan para ello.

3.- El tercer motivo hace referencia a la ambigüedad existente en el tipo y probabilidad de estados futuros del entorno social.

El análisis del contexto institucional nos ayudaría a reducir las ambigüedades de los resultados y del futuro entorno social, clarificando los resultados y anticipando los distintos escenarios del entorno social. De igual manera, la Teoría Institucional también

[37] Según Llanas, R. (2004) existen más de 140 definiciones diferentes para el termino.

nos ayudaría a comprender cómo se genera el valor en el campo institucional del concepto de sostenibilidad.

Para Boons y Strannegärd (2004) *"La difusión contempla ese proceso en el cual una idea inicial se transmite a través del mundo social y en algunos casos es exitosa, y se hace parte de un gran número de organizaciones"*.

I.7.3.3.- Las respuestas ecológicas de las organizaciones.

Como ya pusimos de manifiesto en el epígrafe dedicado a analizar las respuestas estratégicas[38], y siguiendo a Oliver (1991), las organizaciones pueden ofrecer diferentes respuestas a las presiones institucionales. Bansal y Roth (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, el trabajo de Bansal y Clelland (2004) pone de manifiesto cómo las empresas son capaces de manipular sus relaciones emitiendo información sobre su compromiso con el medio ambiente y estableciendo de manera voluntaria políticas medio ambientales.

Por tanto, la institucionalización por las empresas de un campo organizacional de prácticas sostenibles lleva aparejado un proceso de desinstitucionalización[39] de aquellas prácticas que son menos sostenibles, que se debilitan y desaparecen dando paso a una nuevas (Scott, 2001).

Carmona y De Brugos (2002)[40] partiendo del trabajo de Oliver (1991), añaden algunos ejemplos medio ambientales de cada una de las respuestas organizacionales descritas por él. Dichos ejemplos de respuestas medio ambientales se recogen en la tabla que aparece a continuación.

[38] Ver epígrafe I.4.7.
[39] Ver epígrafe I.4.8.
[40] Carmona, E y De Burgos, C. (2002). "Una aproximación a la protección ambiental desde la Teoría Institucional". Comunicación presentada en el XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Alicante.

Tabla I.8: Respuestas ecológicas organizacionales.

Estrategia.	Táctica.	Descripción.	Ejemplos sobre protección ambiental.
Conformidad.	Hábito.	Seguir normas dadas por sentado, invisibles.	Buscar la eficiencia en la utilización de recursos; ser responsables de productos y procesos.
	Imitación.	Imitar modelos institucionales.	Copiar medidas de protección ambiental como reciclado de papel, etc. Programas de certificación ambiental.
	Sumisión.	Obedecer reglas y aceptar normas.	Adoptar normas sobre tratamiento y emisión de residuos, etc.
Compromiso.	Equilibrio.	Equilibrar las expectativas de múltiples participantes.	Desarrollar y cumplir un plan ambiental en colaboración con grupos ecologistas como, por ejemplo, McDonalds-EDF.
	Apaciguamiento.	Amortiguar y acomodar los elementos institucionales.	Publicar información ambiental. Realizar estudios de impacto ambiental.
	Pacto.	Negociar con los *stakeholders* institucionales.	Participar en la fijación de estándares y/o su calendario.
Evasión.	Disimulo.	Disimular la no conformidad.	Asignar los temas ambientales a la función de relaciones públicas, sin modificar sustancialmente su actividad.
	Amortiguación.	Perder apoyos institucionales.	Crear secciones o departamentos de medio ambiente para separar las cuestiones técnicas de las ambientales.
	Escape.	Cambio de objetivos, actividades o dominios.	Trasladar las actividades a países con estándares ambientales más bajos.

Estrategia.	Táctica.	Descripción.	Ejemplos sobre protección ambiental.
Desafío.	Rechazo.	Ignorar las normas y valores explícitos.	No prestar atención a las cuestiones ambientales.
	Reto.	Rebatir las reglas y requerimientos.	Algunos fabricantes pueden rechazar leyes de protección del medio ambiente por irracionales y estrictas; ej. Canadá y la calidad del agua.
	Ataque.	Asaltar las fuentes de presión institucionales.	Cuestionar la relación causal entre algunas actividades de la empresa y la degradación del medio; ej. Lluvia ácida.
Manipulación.	Cooperación.	Importar constituyentes institucionales influyentes.	Acuerdo sectorial para la protección del medio ambiente; ej. *Responsaible Care.*
	Influencia.	Formar valores y criterios.	Utilizar los argumentos de venta ecológicos de forma parcial; ej. P & G con los pañales desechables frente a los de tela.
	Control.	Dominar componentes y procesos institucionales.	Introducir representantes en comisiones estatales sobre medio ambiente, en grupos ecologistas….

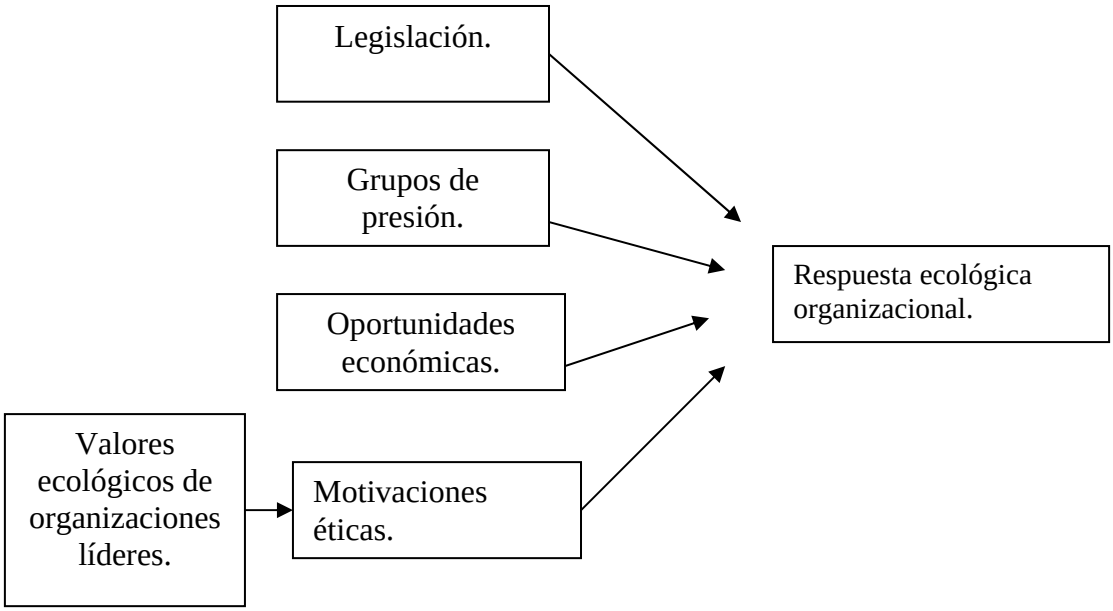
Fuente: Carmona y De Burgos, 2002.

Bansal y Kendal (2000), también propusieron un modelo de repuesta ecológica de las organizaciones. En su estudio[41] analizaron 53 empresas de 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 un

[41] Bansal, R. y Kendal , R. (2000). "Why companies go green: a model of ecological responsiveness". *Academy of Management Journal*, vol 4, nº13, pps 717-736.

tercer lugar las oportunidades económicas del entorno, y en cuarto lugar la ética de la empresa. La siguiente figura representa este primer modelo propuesto por los autores.

Figura I.7: Un modelo preliminar de respuesta ecológica de las organizaciones.

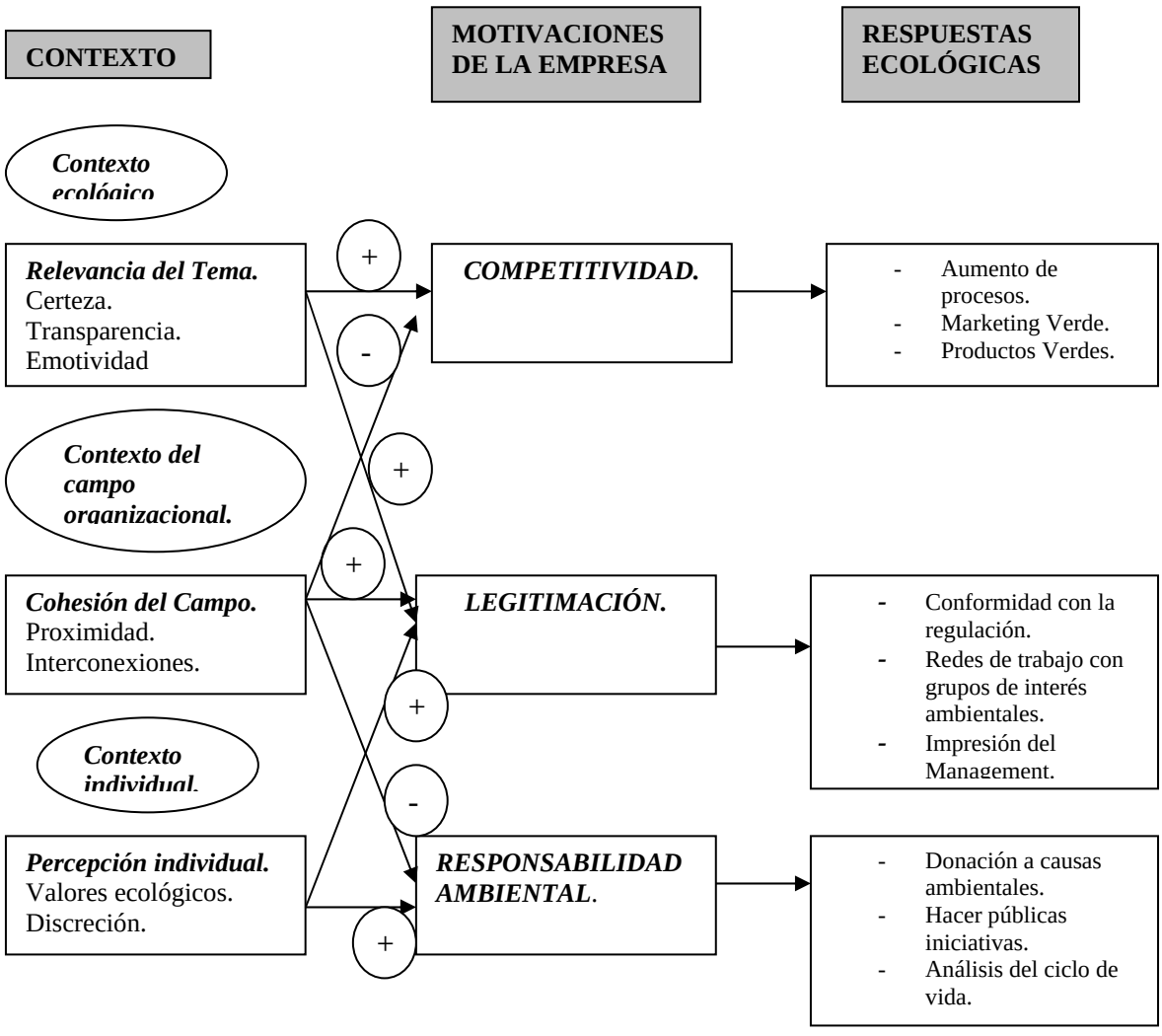


Fuente: Bansal, P. y Kendal, R. (2000).

Este modelo les sirvió de punto de partida para su trabajo, concluyendo que existen tres motivaciones principales para que las empresas adopten respuestas ecológicas. La primera de estas motivaciones es la competitividad, entendida como la contribución potencial que las respuestas ecológicas pueden tener en los beneficios (Bansal y Kendall, 2000). Una segunda motivación hace referencia a la legitimación, entendida como el deseo de la firma a mejorar la adecuación de sus acciones, estableciendo para ello un conjunto de normas, valores y creencias (Suchman, 1995). Como última motivación también se encuentra la propia responsabilidad ecológica de la firma (Bansal y Kendall, 2000), que está en relación con la existencia en la empresa de valores concernientes a sus obligaciones sociales.

A partir de estas motivaciones, Bansal y Kendall (2000) desarrollaron y completaron el modelo preliminar de respuesta ecológica, anteriormente expuesto, consiguiendo un modelo avanzado que salvaba la principal limitación del primero, que era la falta de predicción y concreción que tenía. A continuación mostramos el modelo de respuesta.

Figura I.8: Un modelo avanzado de respuestas ecológicas.



Fuente: Bansal y Kendall, 2000.

De esta forma, vemos como las distintas percepciones del contexto organizacional, influyen, bien de manera positiva o negativa, en la formación de una u otra motivación, que a su vez provocan las distintas respuestas ecológicas en la organización.

CAPÍTULO II:

LA GESTIÓN AMBIENTAL DE LAS EMPRESAS Y SUS INICIATIVAS AMBIENTALES.

CAPÍTULO II: LA GESTIÓN MEDIO AMBIENTAL DE LAS EMPRESAS Y SUS INCIATIVAS AMBIENTALES.

II.1.- INTRODUCCIÓN.

En la parte final de la primera parte de este trabajo veíamos que las organizaciones, y por tanto las empresas, son capaces de institucionalizar ciertas prácticas que son denominadas como "verdes" o sostenibles, y cómo a través de los mecanismos institucionales provocan determinadas respuestas estratégicas en las organizaciones.

En esta segunda parte, nos vamos a centrar en el estudio de la gestión ambiental de las organizaciones. Para ello, empezaremos dando una definición de Responsabilidad Social Empresarial, para, en ese marco descender seguidamente en las políticas de gestión ambiental.

En este punto de la investigación, pondremos de relevancia la problemática ambiental y la relación que existe entre empresa y medio ambiente. Continuaremos analizando algunas prácticas de gestión ambiental, mostrando los indicadores más habituales que se utilizan en los sistemas de gestión ambiental, para terminar con la definición de destino turístico sostenible como punto previo a la descripción de lo que pretende ser nuestra unidad de análisis en este trabajo de investigación, los campos de golf andaluces.

II.2.- ORIGEN Y CONCEPTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

La aceptación por parte de una organización del adjetivo "Socialmente Responsable" conlleva el reconocimiento y la integración en su modelo de gestión de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos. Este reconocimiento da lugar a estrategias y prácticas organizacionales que están en línea con los intereses de los distintos grupos de presión (*Stakeholders*) y configuran sus relaciones con ellos.

La Sociedad está demandando un concepto de empresa nuevo, en donde el enfoque tradicional económico-financiero se complemente con una mayor atención a un enfoque socio-económico, que pone mayor énfasis en aspectos como la transparencia, el buen gobierno, la calidad, la protección del medio ambiente, la mejor gestión de los recursos humanos y el apoyo al desarrollo socioeconómico del entorno de la empresa. Esto es lo que se conoce como *"la triple cuenta de resultados"*[1]. Existe hoy en día una clara tendencia, y demanda, hacia las empresas socialmente responsables.

Ya en el año 50 a. de J.C. Cicerón decía que *"la justicia es indispensable para la realización de los negocios"*. En la época Victoriana en Inglaterra aparecen empresarios como Robert Owen y otros que influyeron directamente sobre el pensamiento del S. XIX en relación al impacto de la Revolución Industrial, demostrando que se puede ser eficiente y responsable. Owen, empezó trabajando como ayudante de una empresa textil, llegando en 1820 a fundar una importante comunidad industrial en New Lanark,[2]en la que la cooperación y el apoyo mutuo eran las normas, creando un amplio abanico de medidas de bienestar entre las que se incluían la sanidad pública y la educación. Rechazó el trabajo infantil y las condiciones penosas.

En España, las primeras experiencias en Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSC o RSE) las podemos fechar en el S. XIX, con el surgimiento del movimiento cooperativo, sobre todo en el sector agrario, la aparición de las cooperativas de consumos y las colonias industriales textiles de los cauces fluviales[3].

El concepto, tal y como hoy se entiende, de Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social de la Empresa tiene su origen en Estados Unidos, entre el final de la década de los años 50 y principios de los 60, como consecuencia del interés que despierta en la sociedad de la época la Guerra de Vietnam y el *Apartheid*, entre quienes

[1] Económicos-financieros, medioambientales y sociales.
[2] Hoy declarada patrimonio de la humanidad.
[3] Una de las más importantes fue la colonia Güell de Santa Coloma de Cervelló (Barcelona) en la que se podía encontrar escuelas, centros sanitarios y lugares de esparcimiento.

creían que trabajando en ciertas empresas o consumiendo ciertos productos estaban contribuyendo a mantener regímenes políticos o prácticas económicas censurables.

En España, en la década de los 90 aparecen prácticas en materia de RSC a través de la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones (INVERCO)[4], que influenciada por las tendencias mundiales en RSC introduce el concepto de *"Inversión Social Responsable"*. A su vez el creciente proceso de internacionalización de las empresas españolas provocó que la sociedad empezara a interesarse por el comportamiento de estas empresas fuera de nuestras fronteras. Otros de los factores de la propagación de la cultura de la RSC en las empresas españolas ha sido la presión de los grupos de interés por tener una mayor información e implicación en la actividad empresarial, que han ido transformando progresivamente los valores y perspectivas de las empresas.

Tabla II.1: Efectos del nuevo concepto de empresa.

GRUPO DE INTERÉS	*EFECTOS DEL NUEVO CONCEPTO DE EMPRESA*
Accionistas	Maximización del valor de la empresa desde una perspectiva de medio y largo plazo
Empleados	Mayor motivación, mejor integración en la empresa y una relación más fluida, junto con una mayor capacidad de buenos profesionales.
Clientes	Mejor calidad en el servicio, más confianza, diferenciación positiva frente a la competencia y mayor fidelización.
Proveedores	Mejor gestión de riesgos compartidos y mejor relación calidad/precio en los productos y servicios adquiridos.
Comunidades Locales	Obtención de **legitimidad** para operar y mayor desarrollo socioeconómico del entorno.

[4] INVERCO es la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones, y agrupa, en calidad de miembros asociados, a la práctica totalidad de las Instituciones de Inversión Colectiva españolas (Fondos y Sociedades de Inversión), a los Fondos de Pensiones españoles, y a las Instituciones de Inversión Colectiva extranjeras registradas en la CNMV a efectos de su comercialización en España. (Tomado de www.inverco.es , consultado el 28/03/06)

GRUPO DE INTERÉS	*EFECTOS DEL NUEVO CONCEPTO DE EMPRESA*
Administraciones Públicas	Mejores relaciones y una actitud positiva hacia la empresa en general y ante nuevas oportunidades de colaboración.
Medios de comunicación y creadores de opinión.	Mejor valoración de la empresa e interpretación más positiva de sus actuaciones.
Sociedad	Mejor reputación corporativa, construcción de confianza y mayor acercamiento entre la empresa y la sociedad.

Por lo tanto, la RSC o RSE, según la Cátedra de Análisis de la RSE de la Universidad Antonio de Nebrija[5], "*es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos*".

La incorporación a la estrategia empresarial de la RSC se ha visto fomentada por distintas iniciativas internacionales de varias organizaciones, entre las que hay que destacar las siguientes:

- El Pacto Mundial de las Naciones Unidas: esta iniciativa nacida en el seno de la Organización de las Naciones Unidas recoge diez principios[6] que promueven la conciliación de los intereses empresariales con los valores y demandas sociales.

- El Libro Verde de la Comisión Europea: "Fomentar un marco para la Responsabilidad Social de las Empresas", en el que se crea un foro de debate para conocer cómo la Unión Europea podría fomentar el desarrollo de la responsabilidad social en las empresas europeas, así como, también a nivel internacional, aumentar la transparencia y la calidad informativa de las sociedades y mejorar la contribución de las mismas al desarrollo sostenible.

[5] www.nebrija.com/responsabilidad-social. Consultado el 29/03/06.
[6] Ver: www.unglobalcompact.org

- La norma SA-8000 de la agencia acreditadora del *Council on Economic Priorities:* son códigos de conductas que intentan normalizar la gestión ética de las empresas como consecuencia de las inquietudes de los consumidores respecto a las condiciones laborales (Vargas y otros 2002).

- Las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales: enmarcada dentro de la *"Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales"* que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó en el año 2000 y que promueve la cooperación de las multinacionales para el desarrollo sostenible, así como el fomento de las actuaciones responsables de estas empresas en las comunidades en las que operan.

- Global Reporting Initiative: iniciativa que data del año 1997 de la organización no gubernamental CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) junto con PNUMA (Programas de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y apoyadas por otras muchas instituciones y organizaciones. Tiene como objetivo "*fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las Memorias de Sostenibilidad"*.

Para Carrol (1998), la Responsabilidad Social Corporativa viene expresada en cuatro dimensiones, características de la responsabilidad que debe asumir la empresa ante la sociedad[7]:

- Económica. Es la responsabilidad de la empresa que se deriva del cumplimiento de su función tradicional, es decir, de la producción de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio determinado.

[7] Vargas, A.; Vaca R.y García de Soto, E. 2004. "*Responsabilidad Social Empresarial: Revisión teórica". Universidad de Huelva, Departamento de Dirección de Empresas y Marketing.*

- Legal. Las actividades que las empresas desarrollan están sometidas a una serie de regulaciones que deben ser respetadas.
- Ética. Se refiere al conjunto de actividades y prácticas de las empresas que son juzgadas como correctas o incorrectas por la sociedad, aún sin estar escritas en la ley.
- Discrecional. Actividades que no son una exigencia de la sociedad pero que son satisfactorias, como contribuir con recursos financieros a obras de caridad, apoyar programas educacionales, etc.

En los últimos años se ha evidenciado el papel cada vez más relevante de la empresa en la transformación económica, social y ambiental de las zonas geográficas donde desarrollan su actividad. Esta nueva concepción de empresa provoca en la sociedad un replanteamiento de su función y responsabilidad en un entorno global, resaltando todo lo relacionado con los impactos y la percepción que generan los distintos grupos de interés.

Es precisamente de la relación entre la empresa y su medio ambiente de lo que nos ocuparemos en los siguientes epígrafes del presente trabajo de investigación.

II.3.- LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LAS ORGANIZACIONES.

II.3.1.- Introducción.

Veíamos al final de la primera parte del presente trabajo[8]como existen ciertas prácticas verdes que se han institucionalizado por las empresas. Han sido estas prácticas las que han conseguido institucionalizarse en las organizaciones de una manera más clara, debido principalmente a que las regulaciones en materia medioambiental han forzado una parte importante de los desarrollos de las empresas en esta línea. Sin embargo, también es cierto que existen muchas empresas que mantienen una posición proactiva

[8] Ver epígrafe I.8.

en base al potencial de la transformación medioambiental como fuente de ventaja competitiva (Porter y Van der Linde, 1995; Russo y Fouts, 1998; Shamas y Vredemburg, 1998; Argón Correa, 1998). Así, bajo este planteamiento podemos observar que las prácticas medioambientales pueden conducir a eficiencias derivadas de un mejor aprovechamiento de los recursos.

Otro de los principales argumentos lo encontramos en la creciente concienciación medioambiental de la opinión pública, que presiona para la adopción de prácticas medioambientales como un elemento clave para mejorar su imagen y la reputación de la misma, persiguiendo legitimarse en su entorno (Jennings y Zandergen, 1995; Hoffman, 1999). A estos motivos hay que sumarle el compromiso ético de los directivos, propietarios y accionistas con la preservación del medioambiente (Banasl y Roth, 2000; Banerjee et al., 2003, González-Benito, 2005).

Los *Stakeholders* o grupos de presión implicados en el entorno de la empresa se configuran como otro de los elementos clave en la adopción de prácticas medioambientales por la empresa (Buysse y Verbeke, 2003; Henriques y Sadorsky, 1999), así como la adopción por empresas líderes del sector de estas prácticas medioambientales que sirven de motivación al resto de empresas[9].

De esta forma, a pesar de que los problemas medioambientales no son algo nuevo, ha sido en las últimas décadas cuando se ha generado una preocupación social. En esta línea se manifestaban las encuestas elaboradas por la Comisión Europea, a través de la Dirección General de Medio Ambiente, que da a conocer las preocupaciones medioambientales de los ciudadanos en la Unión Europea (EORG, 2002)[10].

De la relación entre medioambiente y empresa, así como de las prácticas ecológicas de ésta, trata el presente epígrafe.

[9] Mimetismo institucional.
[10] Según este estudio el nivel de preocupación ha crecido un 21% entre 1999 y el 2002, ocupando un primer lugar en relación a factores económicos o sociales.

II.3.2.- Algunas consideraciones sobre el problema medioambiental.

North (1992) en su trabajo *Environmental business management: a introduction*[11] define al medio ambiente como "*la suma de recursos físicos que sustentan la vida y son base para satisfacer las necesidades humanas*". Podemos observar la importancia que para el desarrollo de la humanidad tienen los elementos de esta definición (se habla del conjunto de recursos físicos que sustentan la vida y de satisfacer necesidades humanas). Por lo tanto, el medio ambiente tiene una incidencia directa sobre el ser humano y sus problemas repercuten directamente sobre estos.

Mientras la conciencia medioambiental sí ha aumentado en los últimos tiempos, los problemas ambientales, en cambio, se vienen dando desde bastante tiempo antes. Estos problemas aparecieron de forma paralela al desarrollo industrial y han tenido una progresión geométrica a medida que se consolidaba la sociedad de consumo. Si en un primer momento el impacto que producía la actividad industrial sobre el medio ambiente era capaz de ser neutralizado por éste, es con posterioridad a la revolución industrial cuando esos *recursos físicos que sustentan la vida* (North, 1992) se han visto sobre explotados y se han hecho aún más limitados. A este aspecto ha contribuido, sin duda alguna, la globalización de la economía y de las relaciones comerciales. El fenómeno de la globalización ha influido directamente en la exportación de la explotación de los recursos de países desarrollados a los no desarrollados, lo que ha convertido el problema medio ambiental en un problema global.

Siguiendo a Schmidheiny (1992), los principales problemas ecológicos a los que se enfrenta la humanidad son:

1.- Un crecimiento de la población de manera exponencial que agudiza la presión sobre los recursos naturales. Hace 2000 años la población mundial era de 250 millones, en 1650 la población se multiplicaba por dos, en 1850 ya llegaba a los 1000 millones de personas, en 1987 la población se multiplicaba por cinco con relación a la de 1850, a

[11] Publicado por la International Labour Office, 1992.

principio de SXXI la población mundial superaba los 6000 millones y la previsión es que para el 2050 se alcance los 9000 millones (UNI, 2005). Dado el ritmo que tiene el consumo actual no es seguro que existan recursos suficientes (Menguc y Ozannel, 2005).

2.- Aceleración en el consumo de los recursos naturales, impidiendo la regeneración de los mismos que son considerados renovables. El Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente, en un informe elaborado en el año 2004, titulado *Living Planet Report*, afirma que los seres humanos consumen un 20% más rápido los recursos naturales de lo que el planeta es capaz de regenerarlos.

3.- Los sistemas naturales capaces de absorber los desechos y contaminantes han sido utilizados hasta el límite de sus capacidades. Teniendo consecuencias conocidas como la contaminación de la atmósfera, el agua y el cambio climático. Estos recursos naturales son los que se están agotando intensamente (Hart, 1997).

4.- Degradación de los ecosistemas y con ello la perdida irreversible de la diversidad biológica (Ehrlich, 1991).

5.- La creciente desigualdades entre naciones ricas y pobres. El dramatismo por la carrera hacia el desarrollo, en gran multitud de ocasiones, se hace a costa del medio ambiente.

Ante estos problemas podemos fechar las primeras reacciones en la década de los sesenta. En esta década fue el Consejo de la Comunidad Económica Europea el que realizó la primera llamada de atención con respecto al problema del estado de los bosques europeos y la lluvia ácida en Europa Central. En 1968 [12] existe una resolución de Naciones Unidas en la que se denuncia los efectos nocivos de la contaminación medioambiental sobre la vida humana. Es también en esta década cuando se crea El Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y aparecen los primeros trabajos teóricos

[12] Concretamente el 3 de Diciembre del 1968.

fundamentados en el movimiento medioambiental como el libro de Carson (1962) *Silent Spring.*

En la década de los 70 aparece un nuevo trabajo de los autores Meadows, Randers y Beherns (1972) titulado *The limits to growth* informe publicado por el Club de Roma, advirtiendo del peligro que el daño medioambiental podía ocasionar a la especie humana si esta no se concienciaba. El año 1972 iba a protagonizar otro hito importante en la historia de la concienciación medioambiental, nos estamos refiriendo a la Cumbre de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano, bajo el patrocinio de las Naciones Unidas. Esta cumbre supuso un impulso importante en la temática y se centró principalmente en la contaminación regional y en la lluvia ácida del norte de Europa. En 1975 se firmó el Convenio de Cites sobre comercio de especies en peligro y en 1977 se celebró la Conferencia de Naciones Unidas sobre Desertización. Es a finales de la década de los 70 cuando se crea el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), que tiene entre sus objetivos fomentar actuaciones relacionadas con el Medio Ambiente, colaborar con todas las instituciones relacionadas y realizar el seguimiento de los convenio en esta materia.

En la década de los 80 se dio a conocer el documento *Estrategia Mundial para la conservación,* promovido por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y en el que aparece por vez primera el término Desarrollo Sostenible, relacionándose las variables económicas, sociales y medioambientales. En 1984 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) celebró la Conferencia Internacional sobre Medio Ambiente y Economía, que dio lugar en 1985 a un informe sobre el cambio climático en el que se hablaba de calentamiento global y se daba a conocer el agujero de la capa de ozono. 1987 es el año de publicación del informe Brundtland, titulado *Nuestro futuro común* y que fue patrocinado por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas. Este trabajo institucionalizó el término de Desarrollo Sostenible definiéndolo como "*satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras"*.

Con posterioridad, en 1989, la Asamblea General de Naciones Unidas convocó la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro en 1992 donde se planteó situar los asuntos medioambientales en el centro del debate sobre el desarrollo y como pieza básica de las políticas sectoriales y económicas. Esta conferencia dio pie a dos documentos de gran importancia en las políticas medio ambientales. Nos estamos refiriendo a la Declaración de Río y la Agenda 21. Esto conllevó a que la ONU creará la Comisión de Desarrollo Sostenible, dentro del Comité Económico y Social, para velar por el cumplimiento de los acuerdos de la conferencia.

Otras de las consecuencias de la Cumbre de Río fue la aprobación por parte de la Unión Europea del V Programa de Acción en Materia de Medio Ambiente que tenía un horizonte temporal entre los años 1992 y 2000.

En 1997, se celebró la XIX Sesión Especial de la Asamblea General de Naciones Unidas (UNGASS), en la que se revisaron los objetivos de la conferencia de Río, haciendo especial hincapié en la Agenda 21[13]. Es en diciembre de este mismo año cuando se aprobó el Protocolo de Kyoto, en el que los países desarrollados se comprometía a reducir los gases de efecto invernadero.

El final de la década de los 90 estuvo lleno de acontecimientos importantes para la definición de políticas medioambientales. De esta forma, en el año 1998, el Consejo Europeo de Cardiff logra impulsar la idea de desarrollo sostenible centrándose en la integración de variables medio ambientales en las políticas comunitarias y en los procedimientos de seguimientos de éstas. En esta línea de actuación continua, en 1999, la Cumbre de Colonia y de Helsinki, reafirmándose el compromiso generado en el seno de la Unión Europea con el desarrollo sostenible. Un año más tarde se celebraría la Cumbre de Lisboa donde se contempla el concepto de desarrollo bajo el prisma de aspectos económicos y sociales. En el año 2001 se desarrolla la Cumbre de Gotemburgo, en la que se empieza a mirar la variable ambiental desde las tres

[13] Se le denomino Río + 5.

dimensiones básicas del desarrollo sostenible[14] a la hora de poner en práctica las políticas de la UE. De esta cumbre nace el documento "Estrategia de la UE para el Desarrollo Sostenible" publicándose poco después el VI Programa de Acción Ambiental Comunitaria, que contemplaba un horizonte temporal de 2002-2010.

Con el fin de afianzar aún más el concepto de desarrollo sostenible se celebró en el año 2002 la Cumbre de Johannesburgo, llamada oficialmente por la Asamblea General de las Naciones Unidas, Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, en la que se revisó los acuerdos de Río 92 en lo referente a las políticas puesta en marcha por los diferentes Estados con el fin de lograr un modelo de desarrollo medioambiental económico, social y sostenible. Pero quizás el principal aporte de esta cumbre fue que las empresas recogen el relevo a las ONGs como protagonistas del desarrollo sostenible.

En el Consejo Europeo de Primavera de 15 y 16 de junio de 2006, bajo Presidencia austríaca, se aprobó la revisión de la citada Estrategia de Desarrollo Sostenible aprobada en 2001. El proceso de revisión se inició en el Consejo Europeo de junio de 2005 en el que se adoptó una "declaración de los Principios Directores del Desarrollo Sostenible". Dicha Declaración y una Comunicación adoptada en diciembre pasado por la Comisión con su propuesta de revisión han sido la base para la revisión de la Estrategia.

En la nueva Estrategia de Desarrollo Sostenible de la UE se recogen los siguientes campos de acción prioritarios:

1. Cambio climático y energía limpia;
2. Transporte sostenible;
3. Producción y consumo sostenibles;
4. Conservación de los recursos naturales;
5. Salud pública;
6. Inclusión social, demografía y flujos migratorios;
7. Pobreza mundial y retos en materia de desarrollo.

[14] Económica, social y medioambiental.

En Diciembre del 2007 ser reunieron los principales líderes políticos en la Cumbre impulsada por las Naciones Unidas en Bali, en la que se cerró un nuevo acuerdo para emprender negociaciones formales que finalicen en el 2009 con un nuevo acuerdo para relevar al de Kyoto. Este nuevo acuerdo es el objetivo principal de la denominada cumbre de Copenhague, que pretende ser el último paso para conseguir un tratado internacional que comprometa a todos los países del mundo en el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. El reto que se plantea es que toda la comunidad internacional se ponga de acuerdo para diseñar un nuevo modelo estratégico mundial que sustituya al que ha impulsado la economía en los últimos siglos y renuncie paulatinamente al carbón, el petróleo y el gas. El ahorro energético, la producción con fuentes renovables y el recurso a tecnologías que no producen CO_2 son las soluciones que se plantean.

En la siguiente tabla se recoge un resumen de los principales acontecimientos internacionales en materia de protección medio ambiental.

Tabla II.2: Principales acontecimientos internacionales medioambientales.

AÑO.	ACONTECIMIENTO.	ACUERDOS PRINCIPALES.
1968	**Resolución de Naciones Unidas.**	Efectos nocivos de la contaminación ambiental sobre la vida humana.
1972	**Publicación del informe del Club de Roma "*The Limits to Growth*".**	Advierte del peligro medioambiental sobre la vida humana.
1972	**Cumbre de Estocolmo sobre Medio Ambiente Humano.**	Pone de manifiesto el peligro de la contaminación regional y la lluvia ácida de Europa del Este. Da lugar al Programa de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente.
1975	**Convenio de Cites.**	Advierte del peligro de comerciar con especies en peligro de extinción.
1977	**Conferencia de Naciones Unidas sobre Desertización.**	Se empieza a tratar el problema de la desertización.
1980	**Publicación por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza de la "Estrategia Mundial de la Conservación".**	Planteó tres objetivos básicos, fuertemente interrelacionados: el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales y los sistemas vitales, la preservación de la diversidad genérica y la explotación racional de las especies y de los ecosistemas.
1984	**Celebración por la OCDE de la Conferencia Internacional sobre**	Dio lugar al informe sobre el cambio climático y se da a conocer el agujero de la capa de

	Medio Ambiente y Economía.	ozono.
1987	**Publicación por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas del informe Brundtland.**	Define el concepto de Desarrollo Sostenible.
1989	**Convocatoria por parte de las Naciones Unidas de la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo.**	
1992	**Celebración de la Cumbre de Río.**	Declaración de Río y Programa 21.
1992	**Puesta en marcha por la UE del V Programa de Acción en Materia de Medio Ambiente.**	El programa se desarrollaría hasta el año 2000.
1997	**XIX Sesión Especial de la Asamblea de las Naciones Unidas.**	Se revisan los objetivos de la Conferencia de Río.
1997	**Cumbre de Naciones Unidas sobre el Clima.**	Protocolo de Kyoto.
1998	**Consejo Europeo.**	Impulsa la idea de desarrollo sostenible como eje principal de la política comunitaria.
1999	**Cumbre de Colonia y Helsinki**	Reafirmación del compromiso de la UE con el desarrollo sostenible.
2000	**Cumbre de Lisboa.**	Se introducen variables económicas y sociales al concepto de desarrollo.
2001	**Cumbre de Gotemburgo.**	Nace el Documento "Estrategia de la UE para el Desarrollo Sostenible" que da lugar al VI Programa de Acción ambiental comunitaria, contemplando un horizonte temporal hasta el 2010.
2002	**Cumbre de Johannesburgo.**	Se revisan los acuerdos de Río 92. Las empresas cogen el relevo a las ONGs como protagonistas del desarrollo sostenible.
2007	**Cumbre de Bali.**	Se impulsan acuerdos para revisar el Protocolo de Kyoto en 2009.
2009	**Cumbre de Copenhague.**	Impulso a un nuevo modelo estratégico mundial que sustituya al que ha impulsado la economía en los últimos siglos. La realidad es que el acuerdo no ha sido todo lo ambicioso que se pretendía y se queda en un acuerdo de mínimos.

Fuente: Elaboración propia.

II.3.3.- Empresa y Medio Ambiente.

II.3.3.1.- Evolución del pensamiento económico y el medioambiente.

Hoy en día está ampliamente aceptado que la actividad económica generada por el ser humano tiene un efecto directo en su entorno natural o medioambiente. Este pensamiento aparece, en los paradigmas económicos, a finales de la década de los sesenta, con el fin de la Economía Frontera[15]. Con anterioridad existía la creencia de que la naturaleza es considerada como una fuente ilimitada de recursos y un fondo infinito de residuos y desechos.

Podemos encontrar el origen de la ruptura de lo económico con lo ecológico en el nacimiento del paradigma Fisiocrático. Ya que, si en el S. XVI se pensaba que el hombre no tenía ninguna capacidad de influencia en al generación de riqueza, ya que esta tenía un carácter litúrgico y estaba en manos de la madre naturaleza.

Esta concepción entre lo mítico y lo religioso estuvo presente hasta el S. XVIII con el nacimiento del pensamiento fisiocrático. En este paradigma aparece el concepto de producción como base y objeto de la ciencia económica, contemplándose la naturaleza como una fuente de valor que sólo a través de su respeto se podía garantizar un crecimiento económico ilimitado. En el pensamiento Fisiocrático, el hombre si que tiene una influencia directa sobre la generación de riqueza.

Esta dualidad entre lo económico y lo ecológico se rompe con la aparición de los postulado de la Escuela Clásica con Adam Smith a la cabeza quién defiende como objetivo económico irrenunciable el crecimiento ilimitado, aparece el concepto de mercado libre como herramienta para satisfacer las necesidades vitales de los seres humanos y la Naturaleza es entendida como una fuente de recursos inagotables. Este pensamiento se asienta a lo largo del S. XVIII y principios del S. XIX, hasta la aparición del Marxismo.

[15] La Economía Frontera incluye aquellos enfoques económicos que estuvieron vigente hasta finales de la década de los sesenta.

Para el Marxismo la Naturaleza está al servicio del hombre, careciendo de valor de cambio. De esta forma, el progreso se lograría a través de un avance material y tecnológico mediante la explotación de la Naturaleza. No obstante consideraba el Marxismo que una de las causas que provocaría el fracaso del sistema capitalista es la destrucción del medioambiente por su sobre explotación.

En las primeras décadas del S. XX alcanza su máximo esplendor la Escuela de pensamiento Neoclásico, que consideraba que el valor económico de los bienes y servicios, incluidos los medioambientales, que no tienen precio de mercado, vienen determinados por la utilidad que proporcionan.

Este paradigma se mantendrá en activo hasta finales de la década de los sesenta con el fin de la Economía Frontera, en la que se ha mantenido la creencia en las posibilidades ilimitadas de los recursos naturales y en la separación entre economía y medioambiente. En esta concepción encontramos la fuente de los problemas actuales de degradación ambiental.

Será a finales de los años sesenta cuando aparecen las primeras voces preocupantes sobre el estado del medioambiente[16] y las primeras críticas a la posibilidad de continuar con el modelo de crecimiento económico defendido hasta entonces. Se empieza ha cuestionar la compatibilidad de la protección del medioambiente y el objetivo económico de crecimiento. Esta controversia originó propuestas de crecimiento estacionarios o crecimiento cero, lo que ocasionó el nacimiento de la Economía Medioambiental como un área dentro de la Economía General.

II.3.3.2.- Principios de Economía Medioambiental.

Siguiendo a Jiménez (1996) la Economía Medioambiental también puede ser conocida por Economía del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales. Se entiende por Economía Medioambiental, como aquella rama de la economía que se ocupa de que las

[16] Ver epígrafe II.3.2

relaciones entre la actividad económica y el marco ecológico en el que se desarrollan sigan los principios de sostenibilidad (Jiménez, 1996). Como hemos apuntado los seguidores de esta corriente económica defienden la postura de que el análisis económico tradicional no se ocupa de solucionar el problema de asignación de los recursos naturales, debido principalmente a que estos no son susceptibles de valoración ni de intercambio. Garcés (1998) afirma que en la economía clásica los recursos naturales han sido considerados como recursos ilimitados y gratuitos. Por lo tanto estos bienes están alejados del concepto de bienes económicos, ya que se consideran que no tienen problema de escasez y por lo tanto no están sometidos a las reglas de juego de los mercados, no pudiendo éstos emitir sus señales de alarma, vía mecanismos de formación de precios, ante los problemas de agotamiento.

La falta de valoración económica de estos bienes[17] hace que de su mejora o mantenimiento no se obtengan recompensas, al igual de que tampoco existe la concepción de coste si son consumidos o despilfarrados. Al no poderles aplicar, por estas razones, un análisis coste-beneficio, ni considerarle la capacidad de maximización de la utilidad de los agentes económicos, estos bienes no son considerados por los agentes económicos en sus decisiones económicas los impactos que puedes generar a terceros, mejorando o deteriorando el medio ambiente (Garcés, 1998).

La siguiente tabla pretende recoger las principales diferencias entre la concepción de los recursos y bienes bajo el enfoque de la Economía clásica.

Tabla II.3: Principales Diferencias entre Economía clásica y Medioambiental.

Características del Bien. ***Recursos/Bienes.***	***Cantidad Disponible.***	***Acceso.***	***Valoración.***	***Comportamiento.***
Bienes/Recursos Económicos.	Limitados con problemas de escasez.	Restringido.	Precio.	Teoría económica. Ley de oferta y Demanda.
Bienes/ Recursos Naturales.	Ilimitados.	Libre	Gratuito.	Sin patrón de comportamiento.

Fuente: Elaboración Propia.

[17] Esto se recoge en una inexistencia de precio significativo que recoja el verdadero valor del recurso.

La solución que se nos plantea a este problema es la valoración económica del medio ambiente, la cual, consiste en darle un valor monetario a bienes y servicios ambientales que no son intercambiados en los mercados y por tanto no tienen precio explícito (CONAMA, 1998a, b).

La noción de valoración económica de la biodiversidad sólo es capaz de reconocer aquellos valores asociados a una posición ética denominada subjetivismo antropocéntrico (Oksanen, 1997), demostrando los valores económicos son generadas por las personas que lo valoran, y definiendo el valor económico de un recurso natural como la suma de las cantidades que están dispuestos a pagar todos los individuos involucrados en el uso de dicho recurso.

Cabe aclarar que lo que se valora no es el medio ambiente o la vida en sí, sino las preferencias de las personas por cambios en el estado del medio ambiente o por cambio en los niveles de riesgo para sus vidas (o la de otros seres humanos). En este sentido la valoración económica es antropomórfica y está influenciada por la cultura del grupo poblacional al cual se le pregunta sus preferencias. Es, por lo tanto, una valoración para las generaciones actuales, más que para las generaciones futuras. La valoración económica se refiere fundamentalmente a determinar una curva de demanda para los bienes y servicios de los ecosistemas; es decir, el valor que las personas le asignan a los recursos naturales, expresado en términos monetarios (Azqueta y Field, 1998).

De esta manera, la gran mayoría de trabajos sobre Economía Medioambiental intentan incorporar al medio ambiente al marco teórico neoclásico del análisis económico (Jacobs, 1996). Esto es lo que se conoce como Teoría de la Internalización, de la que Brio y Junquera (2001) afirman que es válida para crear mercados ficticios, que terminen con la externealidades de pequeña escala y localizables, ya que tiene serias deficiencias a la hora de valorar monetáriamente los costes, pero sobre todo del beneficio ambiental[18].

[18] La valoración del beneficio ambiental debe ser entendida más por un coste de oportunidad equivalente al daño evitado al medioambiente.

La aparición del concepto de Desarrollo Sostenible a finales de la década de los ochenta y la aceptación de los axiomas sobre conservación del medioambiente que dicho concepto contempla[19], propició un cambio de planteamiento que hizo evolucionar a la Economía Medioambiental hacia una nueva disciplina conocida como Economía Ecológica.

La Economía Ecológica es entendida como un nuevo enfoque de interrelaciones dinámicas entre los sistemas económicos y el conjunto de de sistemas sociales y físicos. En palabras de Hauwermeiren (1999), es una visión sistémica y transdisciplinaria que transciende el actual paradigma económico.

Según Daly (1998) la Economía Ecológica se articula sobre tres nociones biofísicas fundamentales: a) La ley de la conservación de la energía en un sistema cerrado, donde la energía mecánica, química, térmica, eléctrica o potencial es constante; la materia y la energía no se crean ni se destruyen, solo se transforman. b) La ley de la entropía, que dice que la materia y la energía se degradan continua e irrevocablemente desde una forma ordenada a una forma desordenada, es decir, desde una forma disponible a otra forma no disponible, independientemente de que sea utilizada o no. c) La imposibilidad de generar más residuos de los que puede tolerar la capacidad de asimilación de los ecosistemas, so pena de destrucción de los mismos y de la vida humana.

La Economía Ecológica, por su parte, sustituye las preferencias individuales, de la Economía Ambiental por un estándar de aceptación general. Propone la utilización de medidas físicas en el entendido de que es imposible traducir ciertos servicios ambientales únicamente en medidas monetarias. Sugiere un enfoque sistémico que permite captar la complejidad de los sistemas que abarca y de las interrelaciones existentes entre ellos. Trata de adaptar la metodología a lo complejo de la realidad.

[19] A) Revitalizar el crecimiento, teniendo en cuenta la capacidad de la naturaleza para asimilar los efectos causados por el ser humano; B) Cambiar la calidad del crecimiento; C) Satisfacer las necesidades esenciales de trabajo, alimentos, energía, agua e higiene; D) Asegurar un nivel de población sostenible; E) Conservar y acrecentar la base de los recursos naturales; y F) Crear economía sostenibles.

Propone un modelo ecointegrador que modifique los objetivos de la producción, el modelo de consumo, la orientación del cambio tecnológico y de las relaciones entre naciones subdesarrolladas e industrializadas.

La Economía Ecológica se basa en principios éticos y sociales que sobrepasan el ámbito puramente económico. Sugiere una tasa de descuento igual a cero, lo que implica igual importancia en el presente y el futuro para los recursos de la biodiversidad.

En la siguiente tabla se recogen las principales diferencias entre ambos enfoques.

Tabla II.4: Enfoques de la Economía Medioambiental y la Economía Ecológica.

ECONOMÍA AMBIENTAL.	*ECONOMÍA ECOLÓGICA.*
Preferencias Individuales.	Preferencias Sociales.
Utiliza medidas monetarias.	Utiliza medidas físicas.
Sistema cerrado.	Sistema abierto. Enfoque sistémico.
Maximizar utilidad.	Minimizar el daño transgredido a generaciones futuras.
Tasa de descuento mayor que cero	Tasa de descuento igual a cero.
Fundamentada en la eficiencia económica.	Fundamentada en los sistemas de valores o ética.
Cree resolver el problema de los recursos naturales internalizando las externalidades.	Propone un nuevo sistema de contabilidad general que involucre los costes sociales, ecológicos y ambientales.

Fuente: Figueroa, 2004.

En resumen, la Economía Ecológica adopta un enfoque más global, interdisciplinario, ecológico y amplio para estudiar y gestionar nuestro mundo, lo que supone un cambio de visión tanto para la Economía como para la Ecología (Costanza, 1991).

II.3.3.3.- Investigación Empresarial y Medioambiente.

Hoy en día esta ampliamente aceptado en la literatura científica sobre Economía de la Empresa, la influencia que ésta tiene sobre el medioambiente, introduciéndose la variable medioambiental en cualquier análisis que quiera obtener un sustento teórico en la Teoría Organizacional.

Nos tenemos que remontar a la década de los años 30 del pasado S. XX, para encontrar las primeras teorías que relacionan la empresa con su entorno. En estas fechas aparece la Teoría General de Sistemas, cuyo principal valedor fue el biólogo austriaco Ludwing Von Bertalanffy, que desarrollo un enfoque sistémico que fue rápidamente utilizado para el análisis y comprensión de los fenómenos organizacionales. El enfoque sistémico consideraba a la empresa como un sistema cibernético y abierto, debido a que la empresa es un sistema en las que los elementos que la conforman están ordenados jerárquicamente, interrelacionados entre sí y mantienen un control retroactivo. Pero a estas cualidades había que añadirle las del sistema abierto en tanto y cuanto la empresa está en continua relación con su entorno, siendo influido por este pero a su vez influyendo en él.

No obstante, tradicionalmente en los distintos análisis y modelos que permiten recoger información del entorno para ver cómo éste influye en la empresa y viceversa, las variables medioambientales del entorno natural no han recibido la misma atención que otros aspectos competitivos, políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Throop et al., 1993; Shrivastava, 1994). Así por ejemplo, carece de consideración medioambiental, tanto el análisis que suele realizarse del entorno específico o competitivo mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982), y la caracterización que suele realizarse del entorno general mediante el análisis PEST[20] (Johson y Scholes, 2001; Bueno 2002).

Esta falta de consideración se mantendría hasta la publicación del monográfico de la Academy Of Management Review en 1995, que llevaba por nombre *"Special Tepic Forum On Ecollogically Sustainable Organizations"*[21], hasta entonces los trabajos en esta área habían sido básicamente descriptivos y divulgativos con enfoques pocos rigurosos y escasamente vinculados en los paradigmas teóricos (Newton y Harte, 1997). Será a partir de esta publicación cuando empiezan a aparecer trabajos que relacionan el medioambiente y las empresas en las principales revistas especializadas, haciéndose hincapié en la necesidad de cambios en los planteamientos tradicionales que fomenten

[20] Acrónimo de político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico.
[21] Vol. 20, nº 5.

desarrollos respetuosos con el medioambiente, con un mayor rigor científico bajo planteamientos sistémicos y relaciones con la Teoría de la Organización.

De esta forma, el ya comentado monográfico se componía de siete artículos que relacionan la empresa con el medioambiente, la revisión de cinco libros sobre cuestiones medioambientales y finaliza con un listado de libros sobre organizaciones y medioambiente.

Centrándonos en los artículos de esta publicación que venimos comentando, podemos diferenciar tres grandes bloques en los que encuadrar los sietes trabajos que conforman la obra. En primer lugar, aparecen un conjunto de trabajos que lo podemos definir como ateóricos, entre los que se encuentran los de Purser, Park y Mountori (1995), Satrik y Rands (1995) y Gladwin, Kenelly y Krause, 1995, Purser, Park y Mountori (1995) y Gladwin, Kenelly y Krause describen las diferentes perspectivas bajo las que analizar el Medioambiente, llegando a la conclusión de que el problema medioambiental puede ser tratado desde una perspectiva antroprocéntrica y eco-céntrica. Entre estas dos perspectivas de análisis podemos encontrar una solución intermedia denominada sosteniblecentrismo (Gladwin, Kenelly y Krause, 1995), cuyos principios básicos son la asimilación, regeneración, diversificación, restauración, conservación, disipación, perpetuación y circulación, además de exponer algunas aplicaciones prácticas de la aplicación de este concepto.

En este primer bloque también encontramos el trabajo de Starik y Rands (1995) que se centra en el análisis de la interrelaciones entre los diferentes sistemas y niveles que influyen en la existencias de la sostenibilidad ecológica: ecológico, socio-cultural, político-económico, organizacional e individual, y describen las condiciones, factores y características resultantes de examinar las relaciones entre la organización y demás entidades a varios niveles para conseguir la sostenibilidad y ser de esta forma una organización respetuosa con el medio ambiente.

En el segundo bloque podemos encontrar trabajos que se apoyan en la Teoría Institucional para explicar la institucionalización de comportamientos ecológicamente responsables y que ya han sido tratados con anterioridad en este trabajo[22]. Cabe resaltar[23], entre estos planteamientos, los elaborados por Jennings y Zandbergen (1995) quienes aplican los planteamientos institucionales[24] al tema de la sostenibilidad ambiental en tres aspectos:

1.- La aceptación y valoración de la sostenibilidad en las organizaciones.

2.- La construcción de unos contextos sociales y organizacionales junto a la difusión en los mismos de los conceptos y reglas de la sostenibilidad.

3.- La implantación de la sostenibilidad en las reglas constitutivas, normativas y regulatorias.

Podemos diferenciar dentro de esta publicación un tercer bloque de trabajos que se basan el Teoría de los Recursos y Capacidades para explicar la relación entre la empresa y el medioambiente. En este bloque podemos incluir los trabajos de Hart (1995) y Shrivastava (1995). Shrivastava (1995) propone cuatro vías por las cuales las organizaciones pueden contribuir a la sostenibilidad ecológica: la dirección medioambiental de la calidad total, las estrategias competitivas sostenibles ecológicas, la transferencia ecológica y la reducción del impacto que la población tiene sobre los ecosistemas.

El segundo de los trabajos que podemos incluir en este tercer bloque es el desarrollado por Hart (1995) quien estableció las bases para que el marco teórico de los recursos y capacidades incluyera el factor medioambiental en sus análisis, creando el enfoque basado en el recurso natural.

[22] Ver epígrafe I.8. del presente trabajo.
[23] Por la finalidad perseguida por esta Tesis.
[24] El Institucionalismo Ambiental ha sido tratado ampliamente en el epígrafe I.8 del presente trabajo.

Como ya hemos comentado, es a partir de estos trabajos cuando se presentan planteamientos más rigurosos con las exigencias científicas, En esta línea, mostramos un cuadro resumen de las principales líneas de investigación desde la publicación del monográfico de la Academy Management Review (1995), hasta el año 1999.

Tabla II.5: Principales Paradigmas de investigación en la relación Empresa-Medioambiente 1995-1999.

PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN.	TRABAJOS.
TEORÍA INSTITUCIONAL.	Hoffman (1997, 1999); Jennings y Zandberg (1995); King (1995); Esteley y Redesemburg (1997); Westley y Vredenburg (1997).
TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.	Aragón-Correa (1998); Marcus y Geffen (1998); Sharna y Vredenbrug (1998); Shrivastava (1995).
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.	Klassen y Brown (1995); Klassen y Whybark (1999); Ruso y Fouts (1997); Judge y Douglas (1998).
REGULACIÓN MEDIOAMBIENTAL.	Dean y Brown (1995); Rugman y Verbeke (1999).
TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS*.	Fineman y Clarke (1996); Henriques y Sadorsky (1999).
ESTUDIOS DE CASO.	Kunreuther y Browman (1997); Martin, Knopoff y Beckman (1998).

Fuente: Elaboración propia a partir de Rueda (2005).

A partir de estos trabajos, Claver y Molina (2000), ven a la empresa como un sistema abierto originando la necesidad de considerar la importancia e influencia que el entorno tiene para la supervivencia de la empresa, más aún en los últimos tiempos cuando se ha pasado a considerar que la principal característica del entorno es su cambio constante y dinamismo, calificándolo de turbulento. En esta línea de trabajo, se hace necesario

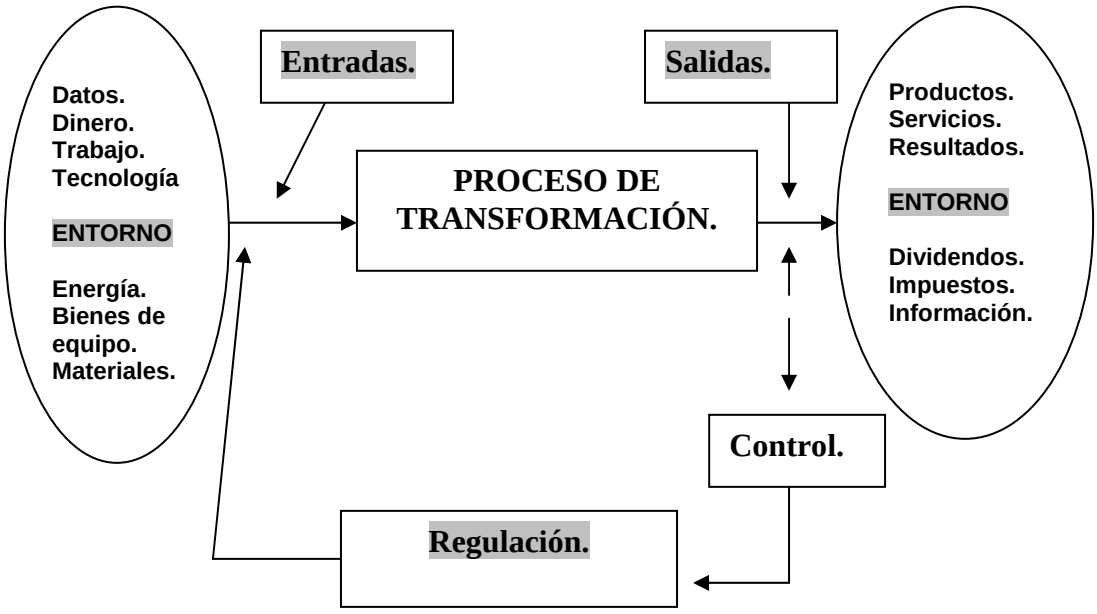
definir una concepción más amplia de la empresa, tal y como se muestra en la siguiente figura, que contribuye al deterioro del medio ambiente por tres razones (Chamorro, 2001):

1.- Consume como Inputs recursos naturales, limitados y escasos, a un ritmo que supera su tasa de regeneración.

2.- Como consecuencia de su proceso productivo genera con sus Outputs emisiones contaminantes y residuos a unos niveles superiores a las tasas de asimilación de la propia naturaleza.

3.- En su intención de comercializar los productos, las empresas ponen en prácticas estrategias de marketing que pueden fomentar un consumo excesivo por parte de la sociedad, dando lugar a nuevos consumo de recursos naturales y nuevas emisiones de residuos.

Figura II.1: La empresa como un sistema abierto.



Fuente: Romero (2004) adaptado de Bueno (2002).

Aragón (1996)[25] pone de relieve en relación a la influencia de la empresa en el medioambiente que:

1.- Las organizaciones reciben Inputs procedentes de varios ecosistemas influyendo en el entrono medioambiental según las cantidades, tipos de recursos naturales usados y la forma de obtenerlos.

2.-Los procesos de transformación de las organizaciones son muy numerosos y diferentes, debiendo elegirse los que ahorren la máxima cantidad de energía y pueda reutilizarse en otros procedimientos sus subproductos y desechos.

3.-Los Outputs originado en el proceso productivo no deben ser perjudiciales para el entorno natural, y en todo caso asimilable.

4.- King (1995) aconseja que, para evitar "*sorpresas ecológicas*", el análisis sistémico y la ecología sugieren contar con un mecanismo que sea capaz de informar sobre cualquier deterioro, cambio y evolución en la situación y objetivos.

El año 2000 constituirá otro momento clave en las investigaciones que relacionan el medioambiente y la empresa. En este año se publicará un nuevo monográfico por la Academy of Management Journal titulado "*Management of Organizations in the Natural Environment"*. En esta publicación nos vamos a encontrar trabajos de gran calidad científica apoyados en paradigmas firmes de la Economía de la Empresa, así como revisión de artículos y trabajos empíricos, siendo los principales paradigmas de referencia los de recursos y capacidades y la teoría institucional. A continuación presentamos un resumen de los temas tratados en esta publicación.

[25] Con base en el trabajo de Starik y Rands (1995).

Tabla II.6: Principales temas tratados en publicación monográfica de la Academy of Management Journal en el año 2000.

TEMAS	*TRABAJOS*
Relación del liderazgo y medioambiente.	Andersson y Bateman (2000), Egri y Herman (2000).
Planteamientos institucionales.	King y Lenox (2000), Bansal y Roth (2000).
"mejores prácticas" en dirección ambiental.	Chirstman (2000).
Directivos y medioambiente.	Ramus y Steger (2000), Cordano y Frieze (2000), Flanney y May (2000), Sharna (2000).

Fuente: Elaboración propia.

Este monográfico reforzó las líneas de investigación encaminadas a analizar las diferentes relaciones entre empresa y medio ambiente, conformándose, de esta forma, un tema que en la actualidad se encuentra en continua evolución y desarrollo. En esta línea, presentamos a continuación en la siguiente tabla los trabajos más relevantes de los últimos tiempos sobre la gestión ambiental de las organizaciones.

Tabla II.7: Últimas aportaciones sobre empresa y medioambiente.

TEMAS.	*TRABAJOS.*
Influencia de los valores organizacionales y personales en las respuestas medioambiental.	Bansal (2003);
Papel de los directivos en el tema ambiental.	Banerjee (2003).
Influencia de factores externos.	Majumdar y Marcus (2001), Clemens y Douglas (2007).
Influencia de los *Stakeholders* en la gestión ambiental de la empresa.	Buysse y Verbeke (2003); Hart y Sharma (2004); Kassinis y Vafeas (2002); Lounsbury (2001); Sharma y Herniques (2005).
Influencia del entorno en la estrategia medioambiental.	Aragón-Correa y Sharma (2003).

TEMAS.	*TRABAJOS.*
Standares medioambientales.	Tenbrunsel et al. (2000); Dowell, Hart y Yeung (2000).
Sectores sostenibles.	Russo (2003).
Problemática medioambiental de las multinacionales.	Chirstman (2004).
Determinantes organizacionales del Desarrollo Sostenible.	Bansal (2005).

Fuente: Elaboración propia a partir de Rueda (2005).

II.3.3.4.- Factores de presión que fomentan el comportamiento ambiental de las empresas.

Junto a la empresa coexisten diferentes grupos de presión que tienen una influencia directa sobre las decisiones empresariales, Freeman (1984) define a estos grupos de presión como *Stakeholders*, los cuales pueden ser entendidos como *"cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos organizacionales"*. Podemos afirmar que estos grupos de presión o *stakeholders* han sido los grandes responsables de la difusión e institucionalización de prácticas medioambientales responsables por parte de las empresas. Es por este motivo, por el que sea quizás desde una perspectiva ambiental, desde la que mayor atención se le prestado al concepto de *stakeholders* como difusor de las prácticas ambientales y su consecuente institucionalización por los diferentes campos organizaciones o sectores de actividad.

En esta línea aparecen autores de la talla de Garrod (1997), McGee (1998), Freeman (2000) o Buyse y Verbeke (2002), que ponen de manifiesto la necesidad de ampliar y modificar el objetivo estratégico que tradicionalmente se ha considerado en la empresa de creación de valor para el accionista, hacia la atención de la expectativas y presiones medioambientales de una variedad más amplia de *stakeholders* y no sólo de los accionistas.

En relación a esta línea de trabajo existen un gran número de autores que consideran el análisis de los principales grupos de interés en materia medioambiental como determinante para la supervivencia de la empresa (Welford y Gouldson, 1993; Shrivastava, 1995a; Otead y Stead, 1996; Fineman y Clarke, 1996; Rodríguez y Ricart, 1997; Berry y Rondinelli,
1998; Henriques y Sadorsky, 1995; 1996; 1999). En relación a estos postulados Sharma (2000) afirma que las características del contexto organizativo influyen en la interpretación de los directivos de los asuntos medioambientales cómo amenaza o como oportunidades. Así pues, no todos *stakeholders* ejercen la misma presión a la hora definir las estrategias medioambientales de la empresa e influirá en el grado de proactividad de la misma.

Henriques y Sardosky (1999), junto con Buysse y Verbeke (2002), identifican y clasifican los *stakeholders* que tienen capacidad de influencia en el comportamiento medioambiental de las empresas. En este sentido, Henriques y Sardosky (1999), definen cuatro grupos de *stakeholders* con capacidad de influir en el comportamiento medioambiental de la empresa. El primero de ellos hacer referencia a los *Regulatory Stakeholders*, en este grupo incluiremos a las autoridades gubernamentales, a las asociaciones de intercambio de información en materia legal y a las empresas lideres en asuntos medioambientales y que actúan como referencia en el campo organizacional, induciendo al mecanismo del mimetismo institucional. De entre los componentes de este primer grupo, y siguiendo a autores como Williams et. al. (1993), Regens et. al. (1997) y Gray y Shadbegain (1998), cabe destacar, como el de una influencia más directa sobre el comportamiento medioambiental de las organizaciones, a las autoridades gubernamentales.

El segundo de los grupos especificados por Henriques y Sardosky (1999) incluye a los *Organizational Stakeholders*, de este grupo forma parte todos los agentes que mantienen una relación directa con la empresa. Así en este grupo podemos encontrar a los consumidores, proveedores, empleados y accionistas. Serán los consumidores los que tengan una mayor influencia en los comportamientos medioambientales.

El tercer grupo lo conforman las comunidades de ciudadanos que se ven afectadas por los efectos negativos sobre el medioambiente, las organizaciones ecologistas y otros *lobbies* de presión potenciales[26] (Henriques y Sardosky, 1999).

El último grupo lo conforma *The media,* dado el poder que, según autores como Cairncross (1994) o Starik & Rands (1995), pueden ejercer sobre la imagen y legitimidad de la empresa, tanto los medios de comunicación (Mittroff *et al*., 1989; Shrivastava & Siomkos, 1989; Sharbrough & Moody, 1995) como algunas asociaciones ecologistas.

Como ya hemos especificados anteriormente, Buysse y Verbeke (2002) también trabajaron este tema identificando 14 grupos de presión que tienen una influencia directa sobre el comportamiento y la estrategia medioambiental de las empresas. En la siguiente tabla se catalogan estos grupos y se comparan con los establecidos por Henriques y Sardosky (1999).

[26] Como por ejemplo algunas instituciones financieras que utilizan criterios medioambientales a la hora de evaluar las solicitudes de fiananciación (Stikker, 1992; Schot y Fischer, 1995; Claver y Molina, 2000).

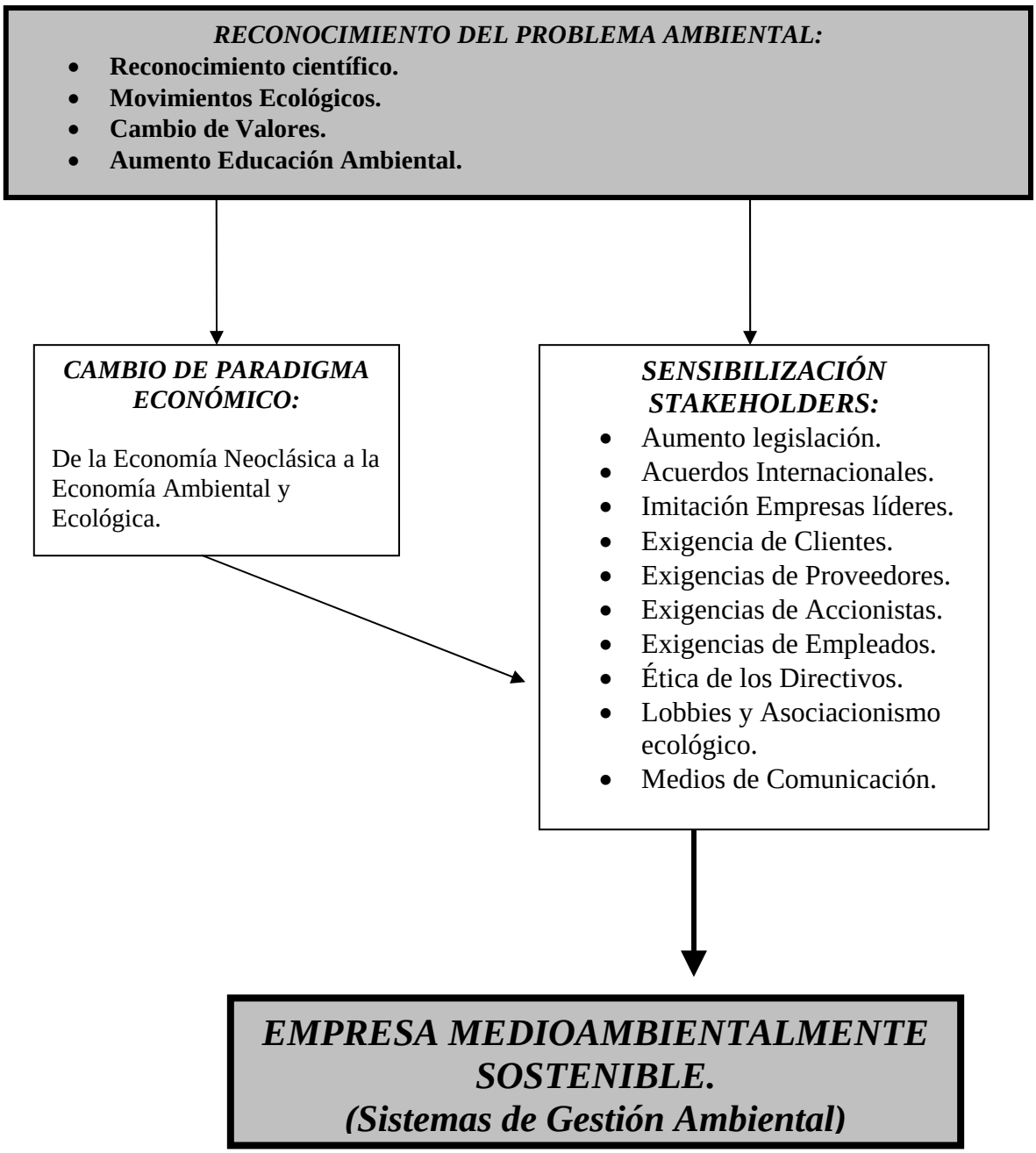
Tabla II.8: Clasificación de los distintos Stakeholders con influencia medioambiental en la empresa.

CLASIFICACIÓN HENRIQUES & SADORSKY (1999.)			
Regulatory Satkeholders.	*Organizational Stakeholders.*	*Community Stakeholders.*	*The media.*
• Autoridades gubernamentales. • Asociaciones de intercambio. • Redes informales de información. • Empresas líderes en asuntos medioambientales.	• Consumidores. • Proveedores. • Empelados. • Accionistas.	• Comunidades de ciudadanos. • Organizaciones ecologistas. • Otros lobbies potenciales.	• Medios de comunicación. • Asociaciones ecologistas.
CLASIFICACIÓN DE BUSSEY & VERBEKE (2002).			
Regulatory stakeholders.	*Externa primary stakeholders.*	*Internal Primary stakeholders.*	*Secundary stakeholders.*
• Gobiernos Nacionales y Regionales. • Agencia pública locales.	• Consumidores domésticos. • Consumidores Internacionales. • Proveedores domésticos. • Proveedores Internacionales.	• Empleados. • Accionistas. • Instituciones financieras.	• Competidores domésticos. • Competidores internacionales. • Acuerdos internacionales. • ONGs medioambientales. • Los medios.

Fuente: Garcés et. al. (2005). A partir de Henriques y Sadorsky (1999) y Bussey y Verbeke (2002).

La siguiente figura intenta resumir los principales factores que han hecho posible la institucionalización por parte de las empresas de prácticas medioambientales responsables.

Figura II.2: Factores que fomenta la institucionalización del concepto de Empresa Sostenible.



Fuente: Elaboración Propia.

Estas presiones medioambientales están directamente relacionadas con la imagen o reputación de la empresa (Russo y Fouts, 1997) y se canaliza a través de un comportamiento selectivo por parte de los consumidores. La adopción de prácticas

medioambientales en la fabricación, distribución y diseño de los productos y servicios constituye un atributo cada vez más relevante en la formación de actitudes en los consumidores (de Ron, 1998).

II.3.3.5.- Barreras al concepto de Empresa Sostenible.

Las barreras que encuentran a menudo la atención a los requerimientos y exigencias medioambientales de los *stakeholders*, ha sido tratado por autores como Dieleman y de Hoo (1993), Ashford (1994), Post y Altman (1994), Noci y Verganti (1999), De Río (2002), Hillary (2003), Mort et. al. (2003), Zilahy (2004). En estos estudios se analizan tanto las dificultades internas como las externas para adoptar medidas de protección del medio ambiente por parte de las empresas; y que en algunos casos limitan e incluso impiden el desarrollo de estrategias medioambientales por éstas.

La primera clasificación que nos encontramos en relación a las barreras a la adaptación medioambiental, es la realizada por Post y Altman (1994). Estos autores diferencian entre barreras de la industria y barreras organizativas. Las barreras de la industria son aquellas que están relacionadas con el tipo de actividad que desarrolla la empresa y afectan a los sectores más contaminantes[27], las barreras organizativas afectan a las empresas con independencia de la actividad que desarrollen, ya que, provienen de su organización y las rutinas de prácticas de la misma, no siendo por tanto, barreras relacionada únicamente con asuntos medioambientales, sino que , se refieren a barreras que afectan a la capacidad de la empresa para afrontar cualquier proceso de cambio.

Si consideramos las barreras de la industria, Post y Altman (1994), consideraban como la principal el elevado coste de las inversiones necesaria para reducir el impacto negativo de la actividad empresarial en el medioambiente[28].El elevado coste implica dificultades financieras para adoptar este tipo de iniciativas, aspecto que se acentúa, si se trataba de poner en prácticas políticas de prevención más que de corrección. El tamaño de la empresa, también se configuraba como factor a tener en cuenta, debido a

[27] Químico, eléctrico, metalúrgico, minero y del papel.
[28] Tecnología limpias, implantación y certificación de sistemas de gestión medioambiental.

que las pequeñas y medianas empresas se encontrarían más reticentes a este tipo de inversiones medioambientales. Esta última barrera ha sido ampliamente tratada por otros autores como Azzone y Noci (1998); Noci y Verganti (1999); Del Río (2002); Hillary (2003); Brío y Junquera (2003); Moors *et al*,(2003); Zilahy (2004).

Cuando hablamos de coste lo hacemos en términos de coste de oportunidad más que de coste real de la inversión, debido a que en ocasiones la empresa no puede sumir el coste de oportunidad asociado a la inversión en nuevas tecnologías que nos permitan ser más responsables medioambientalmente, puesto que esto significa el desaprovechamiento de las tecnologías actuales que pueden ser todavía rentables, en términos de economía de escala o de experiencia asociada, incluso después de haberse depreciado (Del Río, 2002; Moors et. al., 2003). Esto dificulta el logro de mejoras medioambientales (Noci y Verganti, 1999) impidiendo el desarrollo de procesos de acumulación de competencias, como la dedicación de fondos a iniciativas ecológicas o aspectos secundarios que se desvíen de la actividad principal de la empresa (Brío y Junquera, 2003).

Las restricciones a la regulación también se configuran como una barrera para la adaptación medioambiental para Post y Altman (1994) que coinciden con Del Río (2002) donde se considera la inadecuada regulación como un factor externo de la empresa que produce un efecto negativo en la adaptación medioambiental de la empresa debido a instrumentos y formas ineficaces. Entre las principales ineficacias de la inadecuada regulación medioambiental podemos encontrar la escasa flexibilidad en formas y plazos de adaptación que favorece la adopción de estrategias de corrección frente a las de prevención impidiendo un cambio pleno hacia prácticas responsables medioambientales proactivas (Gray y Shadbegain, 1998), a esto, hay que sumarle la complejidad burocrática asociada a la legislación medioambiental (Zilahy, 2004).

Otra de las barreras de la industria a las que hace referencia Post y Altamna (1994) es la ausencia de una infraestructura adecuada que favorezca la adopción de medidas de protección del medioambiente. En ésta barrera podemos incluir la escasa disponibilidad de vertederos controlados, de depósitos de seguridad para residuos tóxicos y peligrosos o de plantas de tratamientos y recuperación de residuos (Shrivastava, 1995). A esta

situación hay que añadirle la escasa oferta de servicios de consultoría e ingeniería medioambiental lo que fomenta aún más el desconocimiento de la legislación medioambiental aplicable y la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental (Hunt y Auster, 1993; Post y Altman, 1994; Starik y Rands, 1995; Brío y Junquera, 2003; Hillary, 2003). Para Brio y Junquera (2003) esta situación se hace todavía más patente si nos centramos en las pequeñas y medianas empresas, ya que tienen menor capacidad de relación con organizaciones externas a ellas.

La última de la barrera de la industria que aparece en el trabajo de Post y Altman (1994)[29] es el desconocimiento e inseguridad sobre los resultados potenciales que conllevaría la adopción tecnologías limpias. La adopción de tecnologías limpias conlleva el sacrificio de recursos a corto y medio plazo, lo que implica la asunción de diversos riesgos entre los que cabe destacar: el desconocimiento en la repercusión de los resultados contables (Kemp, 1993), la falta de claridad sobre los beneficios medioambientales (Van Hemel y Cramer, 2003), el riesgo de imitación por parte de las empresas competidoras de la ventaja diferenciadora que encuentra su fuente en las practicas medioambientales, e incluso la falta de confianza sobre si los clientes valorarán bien la diferenciación a través de la mejora medioambiental (Roy y Vezina, 2001; Hillary, 2003).

El otro gran grupo de barreras que nos proponen Post y Altman (1994) son las denominadas barreras organizativas, las cuales se pueden asimilar a las barreras internas de la empresa que nos propone Del Río (2002) o Hillary (2003). Entre estas barreras cabe destacar el escaso compromiso con el medioambiente de los empleados y la alta dirección, así como su escasa formación y cualificación (Post y Altman, 1994; Hillary, 2003; Moors et. al. 2003; Zilahy, 2004). Al ser la gestión medioambiental intensiva en recursos humanos, requiriendo ciertas habilidades en ellos, la cualificación y la formación se constituyen como una herramienta fundamental a la hora de motivarlos con estas prácticas. Para Brío y Junquera (2003) la formación medioambiental de los directivos se configura como un elemento clave a la hora de desarrollar el enfoque

[29] Con anterioridad esta barrera fue tratada por Ashford (1993); Dieleman y de Hoo (1993), Kemp (1993)

medioambiental, cuanto mayor sea la formación medioambiental de los directivos mas desarrollado estará el enfoque medioambiental de la empresa[30]. La falta de compromiso y apoyo de la dirección puede ser una barrera importante a la hora de minimizar el impacto de la actividad empresarial sobre el medio ambiente (Zilahy, 2004).

El estilo inadecuado de gestión se presenta como otra de las barreras organizativas. Este estilo está caracterizado por el corto plazo (Moors et. al. 2003; Zilahy , 2004), falta de capacidades estratégicas (Brío y Junquera, 2003), una cultura desfavorable que concede poca importancia a la investigación medioambiental y que *"deslegitima"* la preocupación por estos temas (Aragón et. al. 1998; Hillary, 2003; Moors et. al., 2003), un inadecuado estilo de liderazgo (Post y Altman, 1994) y una falta de unidad organizativa con el objetivo específico de gestionar asuntos medioambientales (Azzone et. al., 1997).

La última de las barreras organizativas a las que se refieren Post y Altman (1994) es la inadecuada estructura organizativa. Siguiendo a Welford y Gouldson (1993), es necesario una clara delimitación de la estructura organizativa y de las competencias medioambientales si queremos tener una correcta gestión medioambiental, ya que de lo contrario se impondrá las rutinas organizativas y no se incentivará el cambio necesario (Shrivastava, 1995), a la vez que no se facilita la comunicación interna ni externa, lo que supone que el compromiso medioambiental no se transmite a todos los niveles de la organización (Zilahy, 2004).

A continuación mostramos unas tablas resumen en las que se recogen las distintas clasificaciones que hacen los principales autores sobre las barreras a la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por parte de las empresas.

[30] Compruébese la relación de esta proposición con la Teoría del Escalón Superior.

Tabla II.9: Clasificación de las barreras según Post y Altman (1994).

CLASIFICACIÓN DE POST Y ALTMAN (1994).	
Barreras de la Industria.	**Barreras Organizativas.**
• Coste de Capital. • Presiones competitivas. • Regulación de la industria. • Información técnica.	• Actitud de los empleados. • Inadecuado liderazgo de la alta gestión. • Sistemas de comunicación pobres. • Rutinas y prácticas anteriores.

Fuente: Garcés et. al. (2004).

Tabla II.10: Clasificación de las barreras según Del Río (2002).

CLASIFICACIÓN DEL RÍO (2002).		
Características tecnológicas.	**Factores internos de la empresa.**	**Factores externos a la empresa**
• Incertidumbre asociada a la implantación de nuevas tecnologías limpias. • Desaprovechamiento de las economías de escala y experiencia de las antiguas tecnologías. • Elevado coste de oportunidad de la inversión en tecnologías limpias.	• Tamaño. • Dificultades financieras. • Escasa cualificación del personal. • Dificultad de adaptación estratégica y organizativa. • Inercia en las rutinas organizativas.	• Inadecuada regulación. • Inadecuada presión de los diferentes actores sociales.

Fuente: Garcés et. al. (2004).

Tabla II.11: Clasificación de las barreras según Hillary (2003).

CLASIFICACIÓN DE HILLARY (2003).	
Barreras internas.	**Barreras externas.**
• Escasez de recursos. • Incorrecta percepción de los sistemas de gestión medioambiental (SGM). • Dificultades asociadas a la implantación de SGM. • Actitudes negativas y cultura empresarial desfavorable.	• Coste de la certificación. • Falta de estímulo e incertidumbre sobre los resultados. • Deficiencia del marco institucional. • Falta de apoyo y orientación.

Fuente: Garcés et. al. (2004).

II.3.3.6.- Gestión ambiental y Resultados empresariales.

Ya hemos comentado en el apartado anterior, que una de las principales barreras para que las empresas adopten prácticas medioambientales va referida a la incertidumbre que éstas 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 difundida e institucionalizado en el entorno empresarial. Estas normas podrán tener un carácter coercitivo[31], o bien, ser fruto de las respuestas voluntarias que la empresa pone en marcha ante las presiones de los *stakeholders* (Henriques y Sadorsky, 1994). De una forma u otra, la aceptación de estas normas, por parte de las empresas, van a condicionar o limitar la forma económicamente más adecuada de realizar una actividad, es decir, estas prácticas podrán tener un efecto negativo en el resultado de la empresa (Walley y Whitehead, 1994).

No obstante, este planteamiento que hemos expuesto no es tan claro y se le pueden y deben de hacer matizaciones del tipo que las prácticas de gestión medioambiental deben de estar integrada en la estrategia global de la empresa, influyendo directamente en su entorno y posicionando a la empresa de una manera más competitiva. De ahí la

[31] Pueden venir impuestas por imperativo legal.

necesidad que ponen de manifiesto autores como Burgos y Céspedes (2001) de definir una estrategia sobre temas medioambientales en la empresa.

La importancia estratégica de las decisiones medioambientales en la empresa han sido puesta de manifiesto por Dechmant y Altman (1994) quienes afirmaban que las prácticas medioambientales de las empresas tienen una influencia directa sobre el beneficio, debido a que condicionan tanto los ingresos cómo los costes de la empresa. Esta afirmación está en relación con la que hacen Brugos y Céspedes (2001) sobre la necesidad de relacionar las cuestiones ambientales con las distintas áreas funcionales de la empresa.

La integración de la estrategia medioambiental en la estrategia global de la empresa conlleva una serie de ventajas, que ponen de manifiesto los trabajos de entre otros autores como Beaumont et. al. (1993); Guimares y Liska, (1995; Porter y Van der Linde, (1995) y Shrivastava, (1995), y entre las que cabe destacar:

- Mejora de la eficiencia.
- Aumento de la Calidad del producto.
- Aumento de la cuota del mercado.
- Disminución de las responsabilidades.
- Acceso a nuevos productos.
- Motivación y satisfacción del personal.
- Mejora de las relaciones con la comunidad.
- Aumento de las ayudas financieras.
- Ventajas de adelantarse a la competencia o a la legislación.

Paradigmas organizacionales como la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991; Prefat, 1993; Wenerflat, 1984) y la Teoría institucional (Meyer y Rowan, 1977, Scott, 1999), han visto cómo se obtienen ventajas competitivas de las

habilidades derivadas de la protección ambiental, a la vez que se aumenta la legitimidad de la empresa, lo que asegura su supervivencia[32].

Por lo tanto, van a existir autores que defienden una relación positiva entre prácticas medioambientales y resultado empresarial, y otros, que han detectado una relación negativa entre prácticas medioambientales y resultado. La siguiente tabla recoge los principales trabajos de las dos corrientes.

Tabla II.12: Principales trabajos que relacionan resultado empresarial y prácticas medioambientales.

Relación entre prácticas medioambientales y Resultado empresarial.	***Principales Trabajos.***
Positiva	Williams et. al., (1993); Worrell et. al. (1995); Cordeiro y Sarkis, (1997).
Negativa	Cornier et. al., (1993); Hart y Ahuja, (1996); Russo y Font, (1997); Klassen y MacLauglin (1996); Judge y Douglas, (1998).

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo estos trabajos presentan una serie de limitaciones derivadas principalmente de tres causas (Burgos y Céspedes, 2001): la primera de ella va referida a que se suele utilizar muestras distintas de empresas que pertenecen a sectores distintos, en segundo lugar se emplean indicadores diferentes en cada investigación, tanto para medir el resultado o rendimiento empresarial, como la protección al medioambiente y, en tercer lugar, en los distintos modelo estimados se incluyen o no algunos aspectos del entorno de la organización y de su interior que tienen una influencia sobre la protección del medioambiente o sobre los resultados.

[32] Como ya hemos visto, en el presente trabajo, estas dos teorías (Recursos y Capacidades e Institucional) han sido las más utilizadas para explicar los comportamientos medioambientales de las empresas en la literatura científica.

En esta línea de crítica Rondinelli y Vastag (1996) afirman que cada industria e incluso cada empresa es distinta de las demás, por lo que en materia medioambiental, se hace necesario[33] aplicar un enfoque contingente, referido a que las medidas medioambientales que adopte una empresa debes ser apropiadas a sus circunstancias específicas. Reinhardt (1998) apunta en este mismo sentido que el comportamiento medioambiental y sus implicaciones deberían ser considerados en el contexto en el que opera, en función de la estructura de la industria en que compite, su posición en el sector y sus propias capacidades.

II.3.3.7.- Los Sistemas de Gestión Medioambiental. La norma ISO 14001 & El Reglamento EMAS.

Cuando en el presente trabajo estudiábamos los factores que facilitan la implantación de prácticas medioambientalmente responsable por parte de las empresas, veíamos como la legislación era un factor influyente. En efecto, la puesta en marcha de medidas de protección del medioambiente por parte de las empresas, ha encontrado, en un primer momento en el factor coercitivo de la legislación y de las agencias gubernamentales un primer impulso, debido principalmente a la cada vez más estricta normativa en este tema. Aparecen por tanto leyes que expresan la prohibición de realizar ciertas actividades con impactos medioambientales irreparables, la limitación en los niveles de emisión de contaminantes o generación de residuos y la obligación de internalizar, total o parcialmente, algunos de los efectos medioambientales negativos generado por la actividad empresarial.

También veíamos[34], como las respuestas de las empresas u organizaciones podían ir desde la aceptación al rechazo de las normas medioambientales institucionalizadas en el entorno de la empresa. Por lo que la aplicación de estas normas no está exenta de

[33] Al igual que en otros muchos aspectos de la Administración de Empresas.

[34] Ver epígrafe I.8.3.3 del presente trabajo.

problemas[35]. En definitiva el comportamiento medioambiental de las empresas seguía un patrón reactivo.

Este patrón de comportamiento cambiaría sobre todo a finales de la década de los ochenta y principio de los noventas (Romero, 2005), constatándose que la aplicación en exclusiva de instrumentos legales no ofrece los resultados deseados. Es en estas fechas, cuando aparece una creciente concienciación de los consumidores que conlleva la utilización de instrumentos voluntarios por parte de las empresas buscando un mejor comportamiento ambiental de las mismas. Las empresas ven en estas prácticas medioambientales una vía hacia la diferenciación y por tanto una fuente o recurso de ventajas competitivas sostenibles.

Entre los instrumentos voluntarios de protección ambiental que las empresas empiezan a poner en práctica, hay que destacar por su capacidad normativa, los Sistemas de Gestión Medioambiental (SGM), que van a suponer un cambio en patrón de comportamiento de las empresas frente a los problemas ambientales de reactivo a activo. En efecto los SGM han alcanzado desde la década de los noventa un alto grado de institucionalización en todos los campos organizacionales[36] de las distintas empresas.

Para definir los SGM, vamos a tomar la definición propuesta por Roberts y Robinson (1999), quienes nos dicen que un SGM es "*esencialmente la herramienta que permite controlar los aspectos y que por tanto minimiza los impactos*". Es por tanto un enfoque basado en la causa-efecto, en el que los productos, procesos y actividades de las empresas son las causas o "*aspectos*" y los resultados o efectos potenciales sobre el medio ambiente son los "*impactos*". Estos SGM pueden ser informales, como por ejemplo un programa interno de reducción de residuos, o bien puede estar normalizados y estandarizados como es el caso de la Norma ISO 14001 y Eco-Management and Audit Écheme (EMAS).

[35] Presiones de la empresas par evitar su promulgación, incumplimientos, régimen sancionador no disuasorios, dificultades en la labores de vigilancia, etc.

[36] Y en todos los sectores de actividad.

De estas dos normas nos ocuparemos más adelante, antes vamos a ver algunos aspectos relacionados con su origen, las fases necesarias para su implantación así como otras herramientas de la gestión ambiental.

II.3.3.7.1.- Orígenes de los SGM normalizados.

En la década de los ochenta se difundió por todos los sectores de actividad el concepto de calidad total. Este concepto tuvo una rápida institucionalización gracias a la difusión por medio de los mecanismos que defiende la Teoría Institucional.

El concepto de calidad y su posterior normalización daría lugar a la introducción de la normalización en el campo de la gestión ambiental. Encontramos en los sistemas de calidad normalizados uno de los orígenes de los SGM normalizados.

Hoy en día existe un consenso internacional sobre la importancia de los SGM normalizados en la empresa, y su contribución a la obtención de legitimidad y, por tanto, ventajas competitivas sostenibles. La primera norma que se conoce sobre gestión ambiental en empresas es la Norma BS 7750 desarrollada por la *British Standar Institution (BSI)*[37], esta Norma quedo aprobada experimentalmente en el año 1.992 y se desarrolló por la solicitud recibida de la Confederación de Industria Británica a la BSI para que pusieran en funcionamiento una norma en materia de gestión medioambiental, de la misma manera que anteriormente se había hecho para la calidad con la Norma BS 5750, quedando publicada definitivamente en 1.994. A raíz de esta Norma se han basado otras de ámbito nacional, de esta forma, en Irlanda apareció la IS 310, en Francia la NF X 30-200, En España la UNE 77 801 94 y en otros países se acordó la utilización de la norma originaria británica a la espera de la puesta en funcionamiento de una norma internacional.

Es por tanto, la creciente aplicación de la norma sobre calidad ISO 9000 y la proliferación de normas de carácter nacional sobre gestión medioambiental, lo que hizo

[37] www.bsi.org.uk

que la *Organización Internacional para la Normalización (ISO)* se planteará la necesidad de crear una norma de ámbito internacional sobre gestión medioambiental. Para ello, a principio de la década de los noventa, el Grupo Asesor Estratégico sobre Medio Ambiente empezó a estudiar la posibilidad de arbitrar un enfoque común sobre la gestión medioambiental, similar al que se había conseguido con la ISO 9000 y la gestión de la calida. El resultado de estos trabajos se plasmó en 1993 con la creación por parte de ISO del *Comité Técnico 207 (ISO/TC 207)*, que se encargaría de la normalización de ciertos aspectos medioambientales. En 1.996 aprobaría y publicaría la *"Norma ISO 14001:1996, Sistemas de Gestión Medioambiental. Especificaciones y directrices para su utilización"*.

Considerando un ámbito estrictamente europeo, a principio de los años noventa la Comisión Europea elaboraba un borrador de un reglamento sobre gestión y auditoria ambientales, basado fundamentalmente en la filosofía de la Norma BS 7750. El 29 de junio de 1993 se aprobó el *"Reglamento (CEE) nº 1836/93"*, mediante el cual se permitía a las empresas del sector industrial se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoria medioambientales, conocido bajo las siglas EMAS de *Eco-Management an Audit Scheme*. Este reglamento fue revisado y sustituido por el *"Reglamento (CE) nº 761/2001 del Parlamento Europeo"*, aprobado en el Consejo de 19 de marzo de 2001, mediante el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema de gestión y auditoria medioambiental. Con esta revisión se amplía su aplicación a todo tipo de organizaciones con impacto ambiental y no sólo a los centros industriales.

II.3.3.7.2.- Fases para la implantación de un SGM normalizado.

La implantación de un SGM será un proceso sistemático que conlleva una serie de fases y unos elementos comunes que pasaremos a detallar. Siguiendo a Seoánez (1996), podemos identificar las siguientes fases en la implantación de un SGM:

1.- Revisión de la política medioambiental.

2.- Definir la política medioambiental.

3.- Desarrollo del SGM:

- Organización y asignación de responsabilidades.
- Identificación y cuantificación de aspectos medioambientales.
- Evaluación de requisitos legales.
- Objetivos y metas ambientales.
- Programas de gestión medioambiental.
- Documentación del SGM.
- Formación e información de empleados.
- Comunicación externa.

4.- Revisión del SGM.

- Auditorias del SGM.
- Revisión por la Dirección.

5.- Certificación del SGM:

- Solicitud del certificado.
- Validación por el organismo certificador.

Tras la revisión medioambiental inicial que nos servirá de diagnosis, aparece la definición de la política medioambiental de la empresa, esto requiere la elaboración de un documento público en el que se recoja el firme propósito de la dirección de realizar una gestión empresarial respetuosa con el medioambiente, en este documento se concretizarán unos principios y unas declaraciones de intenciones que debe ser compartida por todos los departamentos de la empresas y de aplicación en todos los niveles de la organización.

Para el buen desarrollo del SGM se debe de establecer una estructura organizativa que nos asegure una asignación clara de las funciones de los responsables del desarrollo y mantenimiento del sistema. El establecimiento de programas medioambientales que nos permitan definir la estrategia medioambiental, la asignación de recursos y las acciones a desarrollar, así como la temporalización de las mismas, será de gran ayuda para dar consistencia a la estructura organizativa.

Documentar el SGM mediante procedimientos donde se contemplen las instrucciones detalladas para mantener un comportamiento medioambiental responsable, es otra de las etapas necesarias para el desarrollo de un SGM. Esta etapa debe dar como resultado la publicación de un manual de gestión medioambiental.

La siguiente fase va referida a la formación y concienciación[38] de los Recursos Humanos de la empresa, sin la colaboración y predisposición de todos los miembros de la organización se haría muy difícil el desarrollo de un buen SGM. La comunicación bidireccional, se constituye como otro de los elementos necesarios en el establecimiento de los SGM, no sólo se tratará de informar sino de formar canales adecuados para dar respuestas a las peticiones y sugerencias de todas las partes interesadas.

La cuarta fase hace referencia al proceso de revisión que todo SGM debe de tener. En esta fase se establecerán auditorias medioambientales como mecanismos para la evaluación de la eficacia del sistema de gestión medioambiental, verificando el cumplimiento de los objetivos y corrigiendo las posibles desviaciones.

Como última fase y de forma voluntaria por la empresa se iniciará el proceso de certificación. Este proceso variará según el tipo de certificado que la empresa quiera obtener y consistirá en una inspección y validación del SGM implantado por parte de organismos de certificación acreditados, independientes de la empresa. Cuando el SGM permite un control ambiental adecuado de las actividades, se dice que se está realizando una buena gestión ambiental (Peris, 1996). A través de la certificación se está normalizando una de las herramientas con las que cuenta la empresa para establecer una gestión ambiental correcta. Entre las mas extendidas y atendiendo a un criterio de clasificación en función del objeto de aplicación podemos encontrar herramientas orientadas a los productos y las que son de aplicación en exclusiva a los procesos (Puga, 2004). La siguiente tabla recoge la clasificación de las herramientas de gestión ambiental más extendidas.

[38] Mediante la información principalmente.

Tabla II.13: Clasificación de las herramientas de gestión ambiental más extendidas.

ORIENTADAS A PRODUCTOS.	• Análisis ciclo de vida. • Ecodiseño. • Etiqueta ecológica. • Marketing ecológico.
ORIENTADAS A ACTIVIDADES/PROYECTOS.	• Evaluación del impacto ambiental. • Auditorias ambientales. • Evaluación de riesgo. • Sistemas de Gestión Ambiental.

Fuente: Puga, 2004.

II.3.3.7.3.- Otras herramientas de la gestión ambiental de las Empresas.

En el presente trabajo hemos tratado[39] en profundidad una de las herramientas con la que cuenta la empresa para poner en práctica una buena gestión ambiental, los SGM. Ahora cabe hacer algunas referencias al resto de herramientas con la que cuenta las empresas para la gestión ambiental. Siguiendo la Tabla anterior podemos observar que entre las herramientas que están orientadas a los productos se encentran:

- Análisis del ciclo de vida del producto (ACVP):

El ACVP permite evaluar el impacto ambiental de un producto a lo largo de todas las fases de su vida útil y no útil. Este análisis considera que el impacto ambiental de un producto no sólo se produce durante su fabricación sino en el resto de etapas, tanto en las anteriores como en las posteriores (Ludevid, 2000; Claver, Molina y Tarí, 2003).

En 1993 la Sociedad de Química y Toxicología Ambiental publicó un código de buenas prácticas sobre el ACVP que tuvo gran repercusión, normalizandose posteriormente en el año 1997 por el ISO quién desarrolló unas normas internacionales para el ACVP

[39] Y trataremos los SGM normalizados más extendidos.

dentro de las normas 14000 y que denominaron bajo el código de ISO 14040 y siguientes.

- Ecodiseño:

Consiste en la modificación del diseño para reducir o evitar el impacto generado por un producto o proceso productivo mediante la introducción de criterios ambientales en las fases de concepción y desarrollo del mismo, procurando anticipar los impactos ambientales del producto que se generaran tanto en la fase de producción como en la de consumo y considerar así mismo los impactos ambientales generados en las etapas anteriores del ciclo de vida (Ludevid, 2000).

- Etiqueta ecológica:

Es un distintivo que se concede a ciertos productos denominados "Verdes" mediante una certificación oficial de la Unión Europea, Noruega, Liechtenstein e Islandia. Esta ecoetiqueta se les concede a las familias de productos domésticos y en los últimos años se ha ampliado a los servicios de alojamiento turísticos.

Se creó en 1992 y se ha modificado posteriormente en el año 2000. Los criterios van referidos tanto a la fase de fabricación cómo a la utilización y fin de vida útil y hacen referencia a la calidad de las materias primas utilizadas, el consumo energético, la producción de ruido, cantidades límites de determinadas sustancias, residuos generados, información que se debe facilitar al consumidor, etc. (Comisión Europea, 2003).

- Marketing ecológico:

Entendemos por Marketing ecológico el proceso de planificación, implantación y control de las variables del marketing operativo[40] que puede utilizar una empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, conseguir los objetivos de la empresa y

[40] Producto, precio, distribución y comunicación.

generar el mínimo impacto negativo sobre el medio ambiente (Claver, Molina y Tarí, 2004).

La aparición de los denominados “consumidores verdes”, como aquellos consumidores que tiene en cuenta a la hora de tomar la decisión de compra como se ha obtenido, elaborado y su impacto sobre el Medioambiente. Las empresas pueden hacer fuertes posicionamientos estratégicos dirigidos a estos consumidores (Aragón-Correa, 1998).

Entre las herramientas con las que cuenta la gestión ambiental y que están orientadas a los proyectos/actividades, podemos encontrar:

- La evaluación del impacto ambiental:

Proceso de recogida de información, análisis y predicción destinado a anticipar, corregir y prevenir los posibles efectos (incluyendo los socieconómicos) que una actuación puede generar sobre el medio ambiente (Junta de Andalucía, 1997).

El documento central de este proceso es el Estudio de Impacto Ambiental, en el cual se identifican y valoran los impactos ambientales de un futuro proyecto para posteriormente, establecer medidas destinadas a su prevención y corrección.

A diferencia del resto de herramientas mencionadas, este procedimiento está regulado legalmente mediante el RD 1302/1986, de 28 de junio, publicado en el BOE nº 155 de 30 de junio de 1986.

- Evaluación de riesgos.

En principio estas evaluaciones fueron concebidas para ofrecer información en materia de seguridad y de la gestión de los riesgos con el fin de reducir o eliminar los riesgos inherentes en diversos tipos de actividades y procesos (Lamprecth, 1997).

- Auditoria medioambiental.

Se trata de un instrumento de gestión que comprende una evaluación sistématica, documentada, periódica y objetiva de la eficacia de una organización, el sistema de gestión y los procedimientos destinados a la protección del medioambiente y que tiene por objeto facilitar el control, por parte de la dirección, de las prácticas que puedan tener efectos sobre el medio ambiente y evaluar su adecuación a las políticas medioambientales de la organización (Conesa, 1997).

El origen de las auditorias ambientales data de los años setenta, cuando la Agencia de Protección Medioambiental estadounidense (EPA) estableciera el carácter obligatorio de reparar los deterioros del medio ambiente producido por las empresas, aún cuando son de carácter involuntario.

De los SGM ya hemos comentado ampliamente su evolución y característica, ahora cabe analizar la normalización de estos SGM, estudiando las normas más extendidas en materia de gestión medioambiental.

II.3.3.7.4.- La norma ISO 14001 & El reglamento EMAS.

La originaria *"Norma ISO 14001:1996, Sistemas de Gestión Medioambiental. Especificaciones y directrices para su utilización"*, fue sustitutita por la *"Norma ISO 14001:2004, Sistemas de Gestión Medioambiental. Requisitos con orientación para su uso"*. Ésta fue sin duda, la primera norma de gestión medioambiental de carácter internacional (Cascio Et. al. 1996, Clements, 1996), con ella se pretendía, y pretende, establecer una guía para que las empresas establezcan y pongan en marcha políticas y SGM, evalúen de forma sistemática, periódica y objetiva el funcionamiento del sistema, garantizando un comportamiento medioambiental eficaz (Dray y Foster, 1996; Watson, 1996; Russell y Sacchi, 1997).

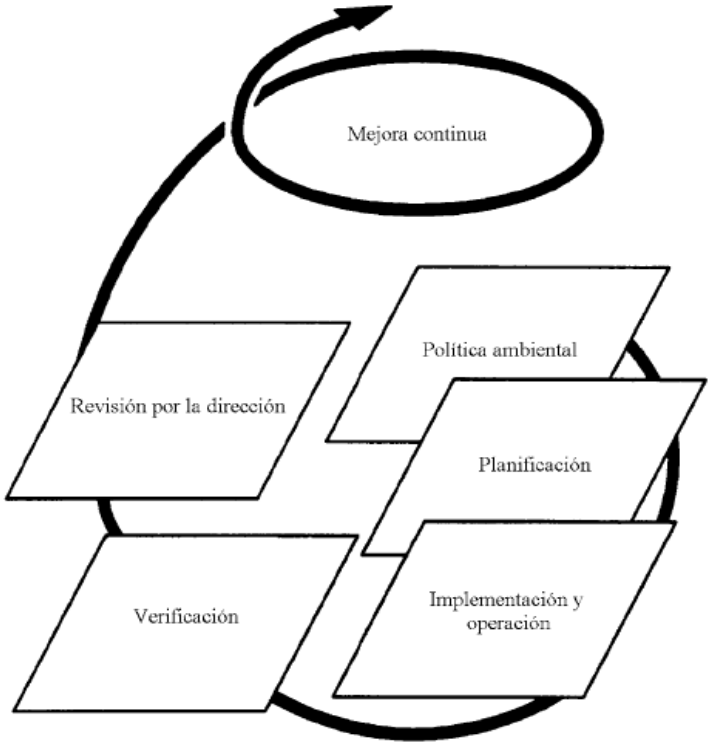
Según el Ministerio de Medioambiente del Gobierno de España[41], España es el país de la Unión Europea con más centros productivos[42] certificados bajo la norma ISO 14001, lo que da una idea del alto grado de institucionalización que ha alcanzado esta norma en nuestro país.

Para poder obtener el certificado ISO 14001 existen una serie de especificaciones que están basados en los principios elementales de la gestión medioambiental (Russell y Sacchi, 1997; Bradbury y Clair, 1999; Bullinger *et al*., 1999; Henriques y Sadrosky, 1999; Corbett y Cutler, 2000), y que pasamos a recoger en la figura siguiente:

[41] www.mma.es

[42] Esta norma va referida a centros de producción no a empresas en su conjunto.

Figura II.3: Modelo de Sistema de Gestión Medioambiental para la norma ISO 14001.



Fuente: UNE-EN ISO 14001:2004, Sistema de Gestión Medioambiental. Requisitos con orientaciones para su uso.

Esta norma se basa en la metodología conocida como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), esta metodología se puede describir brevemente como (UNE-EN ISO 14001:2004):

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política ambiental de la organización.

- Hacer: implementar los procesos.

- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a las políticas ambientales, los objetivos, las metas y los requisitos legales y otros requisitos, e informar sobre los resultados.

- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión ambiental.

Muchas organizaciones gestionan sus operaciones por medio de la aplicación de un sistema de procesos y sus interacciones, que se puede denominar como "enfoque basado en procesos". La Norma ISO 9001 promueve el uso del enfoque basado en procesos. Ya que la metodología PHVA se puede aplicar a todos los procesos, las dos metodologías se consideran compatibles (UNE-EN ISO 14001:2004).

Como en su propio título se indica, la norma consta de dos partes principalmente, en la primera de ellas se encuentran las especificaciones que detallan los requisitos que la organización deberá satisfacer a fin de conseguir la certificación y, por otro lado, el Anexo “A” ofrece una serie de directrices complementarias para la utilización de las especificaciones. Los requisitos necesarios conforme a la norma intencional son seis, que pasamos a enumerar:

1.- La constancia del compromiso de la dirección con el sistema de gestión.

2.- El desarrollo de una política medioambiental que refleje el compromiso de la dirección en lo referente al cumplimiento de la legislación aplicable y la mejora continua, siendo la base sobre la que se establecerá los objetivos y metas de la organización.

3.- La planificación del sistema de gestión medioambiental que incluye:

- La identificación de los aspectos medioambientales significativos y de los impactos medioambientales asociado a estos.

- La identificación de los requisitos legales y reglamentarios aplicables a las actividades, productos y servicios de la organización.
- El desarrollo de objetivos y metas cuantificables destinado a reducir los impactos significativos en el medioambiente.
- La creación y el mantenimiento al día de programas de gestión medioambiental en los que se incluya la debida asignación de los recursos necesarios y plazos concretos para la consecución de los objetivos y las metas específicas.

4.- La implementación del sistema de gestión medioambiental, incluyendo:

- El desarrollo de programas de formación y concienciación.
- La asignación de las funciones y responsabilidades en el marco de una estructura de gestión predefinidas.
- La existencia de procedimientos y procesos para el tratamiento de las comunicaciones internas y externas.
- La elaboración de la documentación que servirá de apoyo y mecanismo para el control de los documentos.
- Los procedimientos para el control operativo.
- La planificación para la preparación y la capacidad de respuesta ante las emergencias, y la comprobación en la práctica de los planes.

5.- El mantenimiento al día y la mejora continua del sistema de gestión medioambiental, incluyendo:

- El seguimiento y medición de sus actividades operativas y de gestión.
- La conservación de los registros.
- La creación de procedimientos para el tratamiento de las no conformidades en relación con la exigencia de la Norma, con la política de la empresa y con la legislación.
- La elaboración de procedimientos, programas y procesos destinado a evitar la reaparición de no conformidades.
- Los procedimientos y programas para la auditoria del SGM.

6.- La revisión por la dirección del SGM con el fin de conocer su grado de adecuación y eficacia, así como para plantear recomendaciones oportunas para la mejora contínua del comportamiento medioambiental.

Otra de las normas que ha sufrido un proceso de institucionalización importante y se ha difundido por los diferentes sectores de actividad, es el Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Como ya hemos adelantado, este reglamento fue aprobado por el Consejo nº 1836/93 de 29 de junio y revisado y sustituido por el Reglamento nº 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo de 2001, permitiendo la participación voluntaria de las empresas en un programa Europeo de gestión y auditoria medioambiental y que requiere un apoyo administrativo de los Estados miembros. El EMAS reconoce que la empresa tiene su propia responsabilidad para gestionar el impacto medioambiental de sus actividades, y requiere un papel activo de las empresas en este ámbito, previniendo, reduciendo y en la medida de lo posible eliminar la contaminación, garantizando una gestión adecuada de los recursos y el uso de tecnologías limpias.

El objetivo del reglamento EMAS es el de promover mejoras continuas del comportamiento medioambiental de las organizaciones mediante:

- Establecimiento de Sistemas de Gestión Ambiental (conforme a los requisitos del Anexo I donde se recogen los requisitos de un SGA conforme a la ISO 14001).
- Evaluación sistemática, objetiva y periódica del funcionamiento de tales sistemas.
- La difusión de información sobre comportamiento medioambiental y el dialogo abierto con el público y las partes interesadas.
- La implicación activa del personal y de sus representantes en la organización, así como de una formación permanente.

Para poder ser incluida en el sistema la organización deberá cumplir una serie de requisitos recogidos en el artículo 3 del reglamento:

a) Realizar un análisis medioambiental de sus actividades productos y servicios y a la luz de los resultados de dicho análisis, aplicar un SGM que abarque todos los requisitos que se describen en el capitulo 4 de la Norma EN ISO 14001:2004 y en particular el cumplimiento de la legislación medioambiental vigente.

b) Realizar auditorias medioambientales que evalúen el comportamiento medioambiental de la organización.

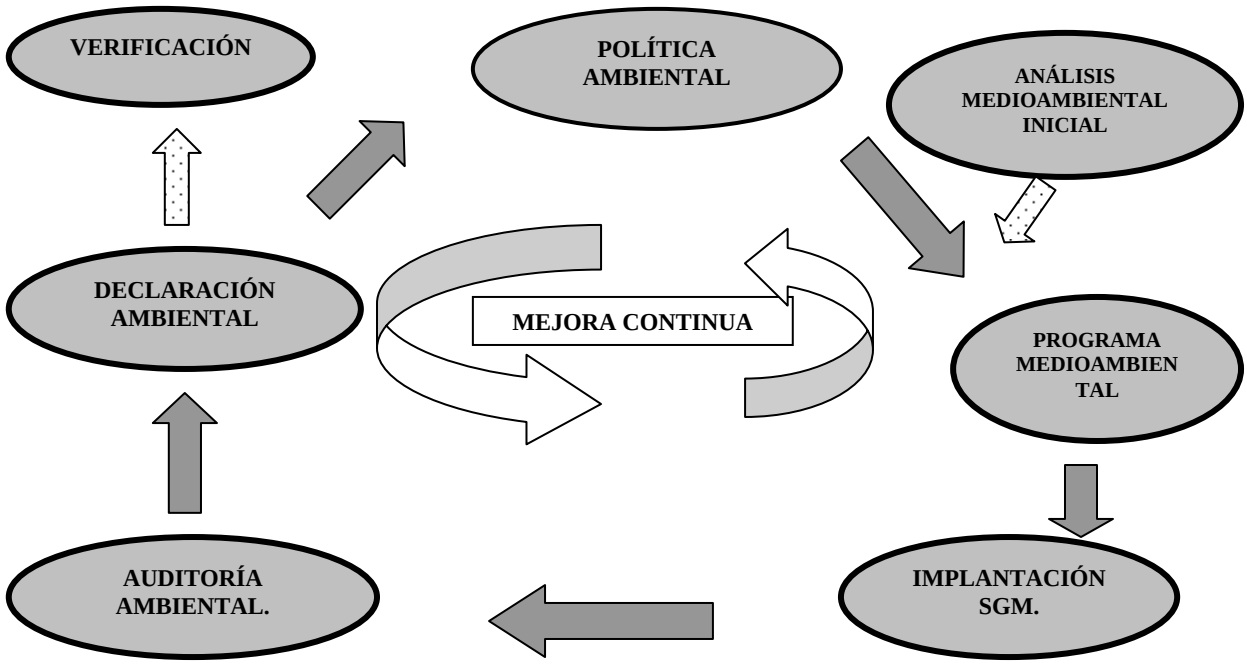
c) Preparar una declaración medioambiental que deberá prestar especial atención a los resultados logrados por la organización respecto de sus objetivos en materia de medioambiente y de mejora continua de su comportamiento medioambiental, y tener en cuenta las necesidades de información de las partes interesadas correspondientes.

d) Hacer examinar el análisis medioambiental, el sistema de gestión, el procedimiento de auditoria y la declaración medioambiental para verificar si cumplen los requisitos correspondientes del Reglamento, haciendo validar las declaraciones medioambientales.

e) Presentar la declaración medioambiental validada al organismo competente del Estado miembro en el que la organización desee registrarse, y tras el registro, ponerla a disposición del público.

La siguiente figura representa la fases para la implantación del SGM normalizado por el Reglamento EMAS.

Figura II.4: Etapas para la implantación de un SGM normalizado bajo el reglamento EMAS.



Fuente: Reglamento EMAS.

A pesar de presentar similitudes la Norma ISO 14001 y el Reglamento EMAS, presentan diferencias importantes que pasamos a comentar a continuación (Pugas, 2004):

- Ámbito de aplicación. La Norma ISO 14001 es una norma publicada por la Organización Internacional de Normalización y tiene carácter internacional, mientras que el Reglamento EMAS ha sido aprobado por el Consejo de la Unión Europea, y tiene carácter europeo.

- Disponibilidad pública. En reglamento EMAS se le concede especial importancia a la difusión de la información de carácter medioambiental al

público. Requiere que la política, el programa medioambiental, el SGM y los detalles del funcionamiento de la organización estén a disposición del público. Para la Norma ISO 14001 sólo es necesario que la política medioambiental este disponible públicamente.

- Análisis medioambiental. El reglamento EMAS requiere específicamente la realización de un análisis medioambiental inicial de sus actividades, productos y servicios antes de implantar el sistema de gestión medioambiental.

- Política medioambiental. En el reglamento EMAS la política medioambiental debe recoger la reducción del impacto ambiental de la actividad productiva a niveles que no superen los que produciría una aplicación económicamente viable de la mejor tecnología disponible. La norma ISO no contempla esto, quedando sólo implícita en algunos requisitos.

- Cumplimiento de la legislación. La norma ISO 14001 exige el compromiso de cumplir con la normativa legal para poder certificar el SGM de una organización, mientras que el Reglamento EMAS va más allá del mero compromiso, y exige el cumplimiento de la normativa ambiental.

- Control de proveedores. El Reglamento EMAS establece un sistema de gestión operativo para garantizar que los proveedores se ajustan a los requerimientos de la política medioambiental. En la Norma ISO 14001, dentro del requisito "control operacional[43]" se recoge que bastará con comunicar los procedimientos y requisitos aplicables a los proveedores.

- Auditorías medioambientales. El Reglamento EMAS establece que al menos cada tres años debe auditarse el SGM, mientras que la ISO 14001 no se especifica la frecuencia.

[43] Norma 4.4.6

- Declaración medioambiental. En la norma ISO 14001 no se recoge la figura de la declaración medioambiental como requisito para la certificación del SGM. En el Reglamento EMAS requiere una declaración medioambiental, que esté disponible públicamente, y cuyos contenidos hayan sido validados por un verificador externo.

- Organismos certificadores. En la Norma ISO 14001 la certificación se obtiene por organismos de certificación acreditados. En el caso del Reglamento EMAS, el proceso que se realiza es denominado verificación y es llevado a cabo por verificadores acreditados.

También podemos encontrar diferencias entre la ISO 14001 y el Reglamento EMAS, en las fases de los procesos para la implantación de los SGM. La siguiente tabla pretende recoger las diferencias más significativas en los procesos de certificación/verificación.

Tabla II.14: Diferencia en los procesos de implantación de un SGM.

EMAS		***ISO 14001***
POLÍTCA MEDIOAMBIENTAL.	Con la aparición del nuevo Reglamento EMAS (761/2001), los requisitos a la política medioambiental se han unificado, adoptando EMAS los recogidos en la sección 4 de la norma ISO 14001. Solamente cambia algunos matices en cuanto al contenido de la política medioambien tal.	***POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL.***
EVALUACIÓN MEDIOAMBIENTAL INICIAL.	Requiere específicamente la realización de un análisis medioambiental inicial de las actividades, productos y servicio de la organización, cuyo objetivo es analizar todos los aspectos medioambientales de la organización como base para el establecimiento	Es conveniente la realización de una revisión ambiental inicial, para identificar los impactos y aspectos medioambientales significativos. En esta fase se incluye, además del diagnóstico ambiental, la identificación de los aspectos medioambientales, requisitos legales, establecimiento de los objetivos y metas, una vez	***PLANIFICACIÓN.***

	del SGM.	que hemos realizado todos estos pasos, la confección del programa de gestión medioambietnal, con contenido muy similar al reglamento EMAS	
PROGRAMA AMBIENTAL.	En el programa deben fijarse objetivos, especificando los medios e implicación de los distintos niveles de la organización para su consecución. También deben incluirse plazos para su aplicación y las actividades necesarias.		
SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL.	El sistema de gestión ambiental ISO 14001 ha pasado a ser con el nuevo reglamento un elemento de EMAS hasta el punto que en el anexo I se incluyen los requisitos de la Norma ISO 14001:1996 (sección 4).		***IMPLANTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.***
AUDITORÍA AMBIENTAL.	Se trata de una evaluación sistemática, documentada y periódica del funcionamiento del sistema de gestión ambiental. El ciclo de auditoría no será superior a los 3 años.	Incluyen los siguientes requisitos: - Seguimiento y medición. - No conformidad, acción correctora y acción preventiva. - Registros. - Auditorías del SGM, sin periodicidad establecida.	***COMPROBACIÓN Y ACCIÓN CORRECTORA.***
DECLARACIÓN AMBIENTAL.	Es un requisito específico de EMAS. Su misión es facilitar a las partes interesadas externas información medioambiental respecto al impacto y al comportamiento medioambiental de la organización.	La dirección de la organización debe revisar el SGM, con una periodicidad definida (normalmente una vez al año). El alcance de la revisión debe ser completo y debe perseguir realizar las modificaciones pertinentes.	***REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.***
VERIFICACIÓN.	La declaración medioambiental tiene que ser verificada por	Un organismo certificador autorizado tiene que	***CERTIFICACIÓN.***

	verificadores medioambientales acreditados que deberán actuar de forma independiente.	certificar que el sistema de gestión ambiental está implantado y funcionando correctamente.	
LOGOTIPO.	Una vez pasada la verificación la empresa puede emplear el logotipo EMAS.	Una vez certificada la empresa puede empezar a usar el logotipo correspondiente.	***LOGOTIPO.***

Fuente: Pugas, 2004.

CAPÍTULO III:

LA UNIDAD DE ANÁLISIS. LOS CAMPOS DE GOLF.

CAPÍTULO III: LA UNIDAD DE ANÁLISIS. LOS CAMPOS DE GOLF.

III.1.-INTRODUCCIÓN.

En esta parte del presente trabajo de investigación vamos a describir la unidad de análisis que nos servirá para contrastar las hipótesis que se desarrollarán en el modelo de investigación.

Hemos considerado oportuno centrarnos en los campos de golf, y más concretamente en los de la Comunidad Autónoma de Andalucía, por haberse convertido la práctica del golf en esta comunidad en un fenómeno que sobrepasa lo meramente deportivo y que conlleva implicaciones turísticas de gran importancia. Esto ha propiciado el despegue de toda una industria turística en torno al golf, convirtiéndose Andalucía en la Comunidad Autónoma líder en la recepción de este tipo de turistas, con el consiguiente aumento en el número de campos de golf.

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, en la mayoría de los casos impuesta por normativa legal para la reducción de los efectos negativos de los campos de golf.

Esta parte del trabajo, nos servirá para analizar la relación y las implicaciones que existen entre la práctica de este deporte y la actividad turística en Andalucía, así como las posibles repercusiones positivas y negativas que tiene sobre el medio ambiente.

III.2.- LOS ORÍGENES DEL GOLF.

III.2.1.- Los orígenes del juego.

No siempre el deporte del Golf se entendió tal y cómo hoy lo conocemos. Existen autores como Ferrier y Allies (1989) que afirman que el simple acto de golpear una piedra con un bastón, en la era del hombre prehistórico, puede entenderse y aceptarse como la base del deporte del Golf. No obstante, las primeras referencias que se conocen (Borrero, 2001), y que permiten identificar al golf como actividad deportiva, datan del año 1457 en Escocia, aunque con anterioridad, en la época Romana, los Romanos jugaban un popular juego, con una pelota de cuero rellena de plumas y un palo torcido, que se denominaba *"Pagánica"*.

La difusión de este juego Romano, al extenderse su imperio por Gran Bretaña, hizo que llegara hasta Escocia, país que se conoce como la cuna del Golf. Siguiendo a Borrero (2001), ya "*en el S. XV los pastores escoceses practicaban un juego consistente en lanzar piedras con sus cayados siguiendo un recorrido sin orden establecido*". Pero con este origen no existe unanimidad de criterio, debido principalmente a que los franceses también reclaman la invención de la práctica del golf. Este origen francés se asienta en un juego del S. XIV denominado *"Coulpe"*. Se llega incluso a defender un origen italiano basado en unos frescos del S. I en Verona en los que se pueden observar a unas personas golpeando unas bolas.

Eduardo III de Inglaterra (1312-1377) prohibiría la práctica del *"cambuca"*, un juego muy parecido a la *"paganica"*, que también se jugaba con una bola y un palo curvado. Pero no será hasta la época de Jacobo II (1430-1460), cuando aparece por primera vez en un documento escrito la palabra "*Golf*", prohibiendo su juego el 6 de marzo de 1457, con el fin de que todas las energías se dedicaran a proyectos bélicos[1].

[1] Entre los Siglos XIV y XV las relaciones entre Escocia e Inglaterra no atravesaban sus mejores momentos.

Será bajo el reinado de Jacobo IV (Jacobo I de Inglaterra, 1473-1513) cuando la práctica del golf se instale en Inglaterra. Fue también quién prohibió la importación de bolas de los Países Bajos, con el consiguiente encarecimiento de las mismas que facilitó el rechazo de este juego por las clases sociales más humildes, quedando reservado para aristócratas y comerciantes. Pero las intensas relaciones comerciales entre Holanda y Escocia hicieron que se intercambiarán bolas de pluma de ganso holandeses y maderas y palos escoceses (Borrero, 2001).

En esta época será St. Andrews el principal centro del golf (Ferrier y Allis, 1989) dónde las partidas eran individuales y se carecía de organización. En las Reformas de 1592 y 1593 se volvió a prohibir, con lo que supuso una parálisis en la expansión de esta práctica. Si embargo, existirán varios acontecimientos que fomentarán la expansión del Golf. El primero de ellos es la aparición de las primeras sociedades y clubes. En 1744 se funda la *"Compañía de Caballeros Golfistas"*, conocida como la *"Honorable compañía"* en Leith, quien se encargó de desarrollar los primeros 13 artículos de las reglas del golf. Posteriormente, en 1754, se funda la *"Sociedad de Golf de St. Andrews"* que adoptaría las reglas anteriormente comentadas. A partir de este momento aparecen gran número de clubes de Golf como el de Bruntsfield en 1761, el Royal Musselburgh en 1774 o el Royal Aberdeen en 1780.

Otros de los acontecimientos importantes para la expansión e impulso del golf se dieron entre los años 1845-1850, nos estamos refiriendo a la puesta en funcionamiento de la red ferroviaria y a la aparición de la nueva bola denominada *"Guty"*.

La llegada del ferrocarril contribuyó a una mayor difusión del golf, alrededor de la cual los hombres de negocios creaban clubes de golf. Otros de los hechos importantes ocurrió en 1848 con la introducción de la bola "*Guty"*, esta nueva bola, fabricada en gutapercha, se le atribuye a Robert Paterson (Borrero, 2001), era más barata que la bola de cuero y plumas, además de impermeable, de igual peso durante todo el recorrido, iba más lejos y se jugaba mejor. Esto hizo que este deporte se hiciera más cercano a la gente.

III.2.2.- Los primeros campos de Golf.

Desde las primeras experiencias en golf hasta nuestros días el espacio donde se ha desarrollado el juego ha evolucionado considerablemente. En sus inicios el golf se jugaba sobre el terreno exactamente como era encontrado (Hurzdan, 1996). Hoy en día existe todo un conjunto de criterios y recomendaciones referentes a superficies, longitudes y calidad del suelo a la hora de diseñar un campo de golf.

Será a partir de 1550 cuando se empiece a jugar un juego parecido al colf holandés en los denominados Links. Los Links eran franjas de tierras a lo largo de la costa escocesas. Durante los Siglos XV al XVII el golf sólo se podía jugar en los Links y en las terrazas fluviales debido a que los terrenos se drenaban de forma natural y aparecían tepes de hierbas. A finales del S.XVI y principios del XVII junto a los Links escoceses, aparecen los primeros campos de interior cerca de grandes ciudades cómo Glasgow o Edimburgo. Estos nuevos campos aparecen principalmente, como ya hemos comentado, impulsados por la expansión del ferrocarril y la nueva bola "Guty" que hizo cambiar los 9 hoyos por los 18 (Ferrier y Allis, 1989). De esta época son los campos de Blackheath (1608)[2], Glasgow Golf Club (1787), Old Manchester (1818), Troon (1878), Formby (1884) o Lythman (1886). Estos campos interiores incorporarán al juego una serie de elementos naturales como árboles, ríos y lagos, apareciendo los "*Greenkeepers*", que será la persona encargada del mantenimiento del campo.

El comienzo del S. XX trajo importantes cambios en el diseño de los campos de golf, producido principalmente por la introducción de la bola con el centro de goma y la mecanización del mantenimiento de los mismos con motores de combustión, tractores, segadoras, etc. Las necesidades de mantenimiento crecían en función del aumento de la demanda.

Tras la Segunda Guerra Mundial se acometen mejoras continuas en el equipamiento de los jugadores y en la construcción de los campos de Golf, lo que hizo que estos hechos,

[2] En Londres.

sumado a la aparición de medios de transportes más eficientes y de los medios de comunicación de masas, hoy en día estemos hablando de un deporte que llega a millones de personas en todo el mundo.

Será a partir de estos momentos cuando los campos de golf se convierten en elementos fundamentales en la ordenación urbanística, vinculándose al sector hotelero. Se realizarían grandes obras con un alto volumen de inversión para crear campos de golf. El primero de estas características que se construye en Europa es el de Sotogrande, en la Costa del Sol en 1965, imitando los centros turísticos que tanto éxito tuvo en la década de los años 20 en Florida (EE.UU). De esta manera, el Golf deja de ser una simple actividad recreativa para convertirse en una actividad económica con importantes repercusiones.

III.3.- CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE LOS CAMPOS DE GOLF.

III.3.1.- Concepto y partes del campo de Golf.

Siguiendo a Borrero (2001), podemos entender por campo de golf "*una extensión de terreno para la práctica del golf, y en el que la adecuada planificación, diseño, construcción y mantenimiento juegan un papel determinante y fundamental*".

Un campo de golf consta de manera general de dos vueltas de 9 hoyos que representan un total de de entre seis y siete kilómetros que se distribuyen de la siguiente manera:

- 4 tramos cortos, con distancias comprendidas entre 130 m y 220 m, a realizar en tres golpes cada uno[3].

- 10 tramos medios, con distancias de 220 a 450 m. que se deben de hacer en 5 golpes[4].

[3] Par tres.

Se consigue una extensión aproximada de entre 40 a 60 hectáreas, comprendiendo cada recorrido:

- Plataforma de partida (tee): Es el lugar de salida de un hoyo con una superficie aproximada de 100 metros cuadrados.

- Un pasillo, también denominado calle o fairway: siendo el recorrido sembrado y cortado, de entre unos 35 a 50 metros, donde la bola debe caer.

- Rodeando al fairway se encuentra el rough y semirough: zona donde existe una vegetación más salvaje.

- Final de recorrido o green: Con una extensión que ronda entre los 300 y 500 metros cuadrados, es donde se encuentra el hoyo en el que debe introducirse la bola.

- Obstáculos: se encuentran entre el tee y el green y pueden ser bunkers de arena, lagos, ríos, acequias, arroyos etc. que tienen por finalidad dificultad el juego.

III.3.2.- Criterios de clasificación de los campos de Golf.

Para la clasificación los campos de golf vamos a seguir las recogida en el *"libro blanco del golf"* (Jordán Ruíz, 1997). Atendiendo a este trabajo la clasificación que se hace de los campos de golf se basará en los siguientes parámetros:

A) Atendiendo a su comercialización, según el tipo de club que gestione el campo podemos distinguir entre:
   - Sociales: para los socios del club.
   - Abiertos o comerciales: acceso mediante el pago de la cuota o "green free".

[4] Par cinco.

- Mixtos: combinación de los dos anteriores.
- Privados: propiedad de un particular o de una sociedad.
- Urbanizables: Para la venta de productos inmobiliarios dentro de los limites del club.
- Público y populares: de entrada libre al público en general.
- Rústicos: donde el principal componente es la tierra.
- Rurales: en el interior financiado con dinero público.

B) Fórmula Golf Resort.

C) Según su morfología:

- Links: en el litoral costero.
- Park-land: con grandes árboles y lagos.
- Woodland: Construidos en grandes bosques.

D) Atendiendo a su diseño:

- Alta competición.
- No competición.

E) Golf alternativo, como formas interesantes de promoción del golf:

- Pitch and putt.
- Canchas de golf.
- Tee municipales.
- Trials golf.
- Golf playa.
- Golf al blanco.

Otras de las clasificaciones posibles es la que hace la *National Golf Foundation*, distinguiendo entre las siguientes categorias de campos:

A) Resort: complejo hotelero y deportivo, importado sobre todo de los complejos de Florida[5], donde se pueden jugar en varios campos.

B) Real Estate Development: los campos de golf se sitúan dentro de las urbanizaciones y son el principal atractivo de las mismas.

C) Real Estate / Resort: los campos forman parte de una comunidad de golf, en la que existe también un complejo deportivo.

D) Just Golf: los campos de golf no se encuentran ni en un complejo hotelero ni en una urbanización. Lo más importante es jugar al golf.

E) Military: se encuentran en un complejo militar.

F) University: forman parte de un complejo universitario.

En 1997 se publica el "*Informe Económico y Perspectivas del Sector del Golf en España"* (Aymerich Consulting, 1997), en el que también se establece una clasificación de los campos de golf en función del modelo explotación, llegándose a la conclusión que en el mercado español de clubes de golf recoge los siguientes tres modelos básicos de explotación:

A) Club privado: las instalaciones del club serán de uso exclusivo de los socios.

B) Club Comercial: el acceso al club está abierto todo tipo de usuarios.

[5] Como el Dora Hotel o County Club de Miami.

C) Club mixto: Presentado como combinación de las dos fórmulas anteriores.

III.4.- Algunos datos representativos del Golf en Andalucía.

Según las estimaciones realizadas por la *Asociación Alemana de Golf*, a principio de este nuevo siglo existían en el mundo más de 50 millones de jugadores federados. El principal mercado del golf se encuentra en Estados Unidos con un total de 26,4 millones de jugadores federados[6] para un total de 16.747 campos de golf. A nivel Europeo el país líder en práctica de golf es Gran Bretaña con más de 3,1 millones de jugadores federados.

En España, a 1 de enero de 2008, existen un total de 316.817 jugadores federados, sufriendo un incremento en 162.879 jugadores en los últimos ocho años. Este dato es representativo de cómo el golf ha ido tomando importancia como actividad de ocio, pero también como actividad económica. A continuación presentamos la evolución que ha sufrido el número de jugadores por Comunidades Autónomas.

[6] Datos de la National Golf Foundation a Abril del año 2007.

Tabla III.1: Número de licencias Amateus por Federaciones Territoriales.

TERRITORIAL	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ANDALUCÍA	24.730	27.504	30.497	33.711	36.273	38.891	42.492	45.160	48.022
ARAGÓN	2.466	2.681	3.022	3.409	3.747	3.922	4.268	4.638	5.211
ASTURIAS	4.310	4.877	5.500	6.082	6.722	7.356	8.083	8.741	9.506
BALEARES	5.206	5.626	6.102	6.559	6.938	7.257	7.597	7.852	8.110
CANARIAS	3.359	3.929	4.418	5.041	5.660	6.188	6.854	7.775	8.527
CANTABRIA	3.947	4.677	5.344	6.219	7.050	7.623	8.074	8.502	9.008
CASTILLA-MANCHA	1.310	1.636	1.956	2.965	3.696	4.403	5.443	6.314	6.735
CASTILLA-LEÓN	5.784	6.853	7.988	9.533	11.486	13.012	14.605	15.894	17.052
CATALUÑA	31.258	36.112	40.328	43.627	45.211	45.838	46.717	46.793	47.466
CEUTA	77	87	94	94	92	85	80	78	68
EXTREMADURA	1.671	1.758	1.858	1.969	2.042	2.115	2.353	2.495	2.603
GALICIA	5.011	5.869	6.906	7.978	8.829	9.440	10.256	10.921	11.422
MADRID	38.062	45.108	51.517	58.515	64.665	69.628	76.881	83.145	89.077
MELILLA		61	128	156	150	163	187	185	225
MURCIA	2.088	2.484	2.789	2.999	3.373	3.978	4.796	5.455	6.231
NAVARRA	2.454	2.665	2.813	3.014	3.267	3.490	3.635	3.748	3.854
LA RIOJA	345	453	658	801	1.040	1.464	1.818	2.096	2.428
C. VALENCIANA	11.801	13.055	14.167	15.356	16.440	17.440	19.060	20.686	21.805
PAÍS VASCO	10.043	10.978	11.976	13.045	13.785	14.543	16.449	18.123	19.474
LIC. HONOR							12	13	13
TOTALES	**153.938**	**176.429**	**198.448**	**221.088**	**240.481**	**256.848**	**278.364**	**298.614**	**316.817**

Fuente: Federación Española de Golf. Datos a 1 de enero.

De la tabla anterior podemos extraer las siguientes conclusiones:

1.- El número de jugadores federados ha ido en aumento en España, hasta tal punto, que en ocho años se ha duplicado el número de licencias federativas.

2.- En Andalucía la tendencia ha seguido de la misma manera, contando en la actualidad con 48.022 jugadores federados.

3.- Sólo la comunidad de Madrid tiene más jugadores federados (89.077 jugadores) que Andalucía, a la que le sigue Cataluña con casi 47.500.

Este lugar destacado que juega la Comunidad Autónoma de Andalucía, en cuanto a licencias federativas, encuentra parte de su explicación en la generación del binomio turismo-golf. Este binomio ha hecho posible que este deporte encuentre en Andalucía una comunidad autónoma con unas condiciones climáticas inmejorables para su práctica, en la que el turismo siempre ha jugado un papel social y económico prioritario, potenciándose también como un atractivo más a Andalucía como destino de golf.

Como consecuencia de este despegue del turismo del golf, en la siguiente tabla podemos observar el número de campos de golf que existen en España clasificados por Comunidades Autónomas.

Tabla III.2: Campos de golf por comunidades autónomas.

TERRITORIAL	NÚMERO DE CAMPOS DE GOLF.
ANDALUCÍA	95
ARAGÓN	7
ASTURIAS	12
BALEARES	23
CANARIAS	21
CANTABRIA	7
CASTILLA-MANCHA	11
CASTILLA-LEÓN	24
CATALUÑA	42
CEUTA	Sin datos
EXTREMADURA	4

TERRITORIAL	NÚMERO DE CAMPOS DE GOLF.
GALICIA	14
MADRID	31
MELILLA	Sin datos
MURCIA	10
NAVARRA	3
LA RIOJA	3
C. VALENCIANA	26
PAÍS VASCO	11
TOTALES	**374**

Fuente: Real Federación Española de Golf. Elaboración propia.

Si observamos la distribución de los campos de golf por Comunidades Autónomas podemos observar como Andalucía es la Comunidad que en la que existe un mayor número de campos de golf (96), seguida de Cataluña con 42 campos. Este dato viene a confirmar la importancia del golf en la Comunidad Autónoma Andaluza, como complemento de la estrategia de destino turístico.

Si atendemos a la distribución dentro de la Comunidad Autónoma Andaluza, la distribución queda como sigue en la tabla siguiente:

Tabla III.3: Distribución de campos de golf por provincias en Andalucía.

PROVINCIA	Nº DE CAMPOS DE GOLF.
Almería	8
Cádiz	20
Córdoba	2
Granada	4
Huelva	8

PROVINCIA	Nº DE CAMPOS DE GOLF.
Jaen	1
Málaga	47
Sevilla	5
TOTAL	95

Fuente: Real Federación Andaluza de Golf. Elaboración propia.

Las provincias en donde existen más campos de golf son Málaga con 47 pistas y Cádiz con 20 campos.

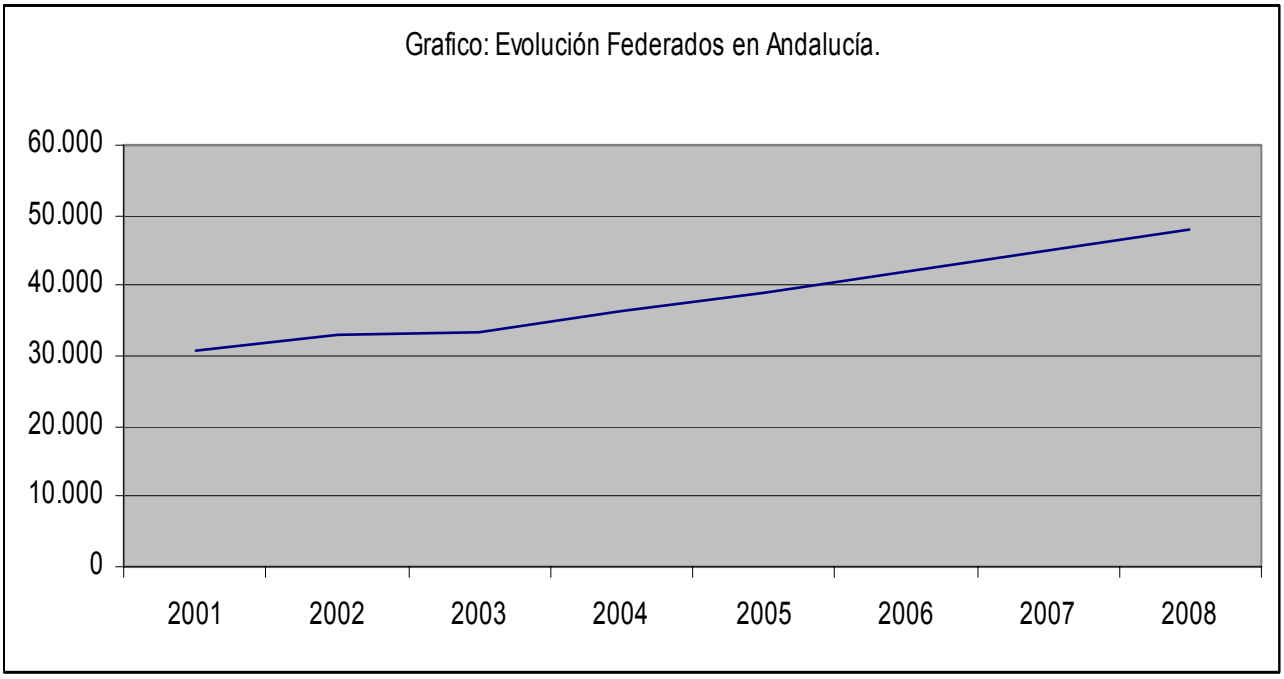
Si atendemos al número de federados por provincias podemos observar como también existe un crecimiento paulatino en todas las provincias andaluzas. La siguiente tabla muestra la evolución del número de federados en todas las provincias andaluzas.

Tabla III.4: Evolución del número de federados por provincias en Andalucía.

PROVINCIA/ Nº Federados	31-10-2001	30-09-2002	01-01-2003	01-01-2004	01-01-2005	01-01-2006	01-01-2007	01-01-2008
Almería	1.365	1.512	1.520	1.883	2.192	2.503	2.840	3.406
Cádiz	6.521	7.097	7.203	7.799	8.461	9.434	10.220	10.953
Córdoba	882	928	929	944	968	1.040	1.089	1.093
Granada	1.171	1.322	1.333	1.520	1.631	1.786	1.891	2.032
Huelva	1.336	1.748	1.778	1.946	2.216	2.426	2.625	2.874
Jaen	308	398	420	559	724	812	898	934
Málaga	15.113	16.168	16.253	17.528	18.374	19.417	20.480	21.458
Sevilla	3.887	3.974	3.992	4.094	4.325	4.725	5.025	5.272
TOTAL	30.583	33.147	33.428	36.273	38.891	42.143	45.068	48.022

Fuente: Real Federación Española de Golf.

Figura III.1: Evolución Federados Andalucía.



Como podemos observar el golf ha sido un deporte que ha ido ganando en popularidad. Una de las principales causas de esta popularidad ha sido, sin duda, la generación de la idea de golf como producto turístico con considerables repercusiones económicas y medioambientales. De este binomio formado por el golf y el turismo nos vamos a encargar en el siguiente apartado.

III.5. TURISMO Y GOLF.

III.5.1.- El concepto de Turismo.

Si atendemos a una concepción etimológica de la palabra turismo, esta proviene del latín *torno, tornare,* que significa redondear, girar, tornear y del sufijo *ismo*, para referirse a la acción que es realizada por un grupo de persona. Por lo que podemos decir que la palabra turismo da significado a las personas que viajan con intención de regresar. En este sentido definió en el año 1994 la actividad turística la *Organización Mundial del Turismo (OMT)*. Según la OMT podemos entender por turismo "*las*

actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocio y otros motivos".

A pesar de ésta definición, han sido numerosos los esfuerzos, desde la década de los años treinta del siglo pasado, por intentar establecer una definición de turismo que abarque sus aspectos económicos, sociológicos, culturales, comerciales y que a la vez pueda dar píe a establecer estadísticas fiables de la actividad. No obstante, existen autores como Hunt (1999) y Leiper (1979), para quiénes definir el turismo es una tarea compleja debido principalmente a que el término ha evolucionado y ha ido adaptándose a los cambios que ha sufrido la actividad a lo largo de los años.

Hasta llegar a la definición propuesta por la OMT, podemos diferenciar tres etapas en la evolución histórica del concepto (Dachary, A. y Arniz, S. 2005).

La primera de ellas la podemos fijar durante la primera mitad del pasado S. XX, será con la publicación en 1922 del trabajo *"La industria del forastero en Italia: economía política del turismo"* por el autor Angello Morati (1922), quién estuvo fuertemente influenciado por el surgimiento en estas fechas de *La Ciencia de los movimientos de forasteros* en Alemania, cuando empiece el estudio del fenómeno turístico. Poco tiempo después, en 1929 Morgenroth da una definición de lo que por aquel entonces se conocía como *transito de forasteros,* argumentando que *"es el transito de personas, que temporalmente se ausenta de su domicilio habitual, para satisfacción de exigencias vitales o culturales o deseos personales de diversos tipo, convirtiéndose por otra parte en usuarios de bienes económicos o culturales".*

Borman (1931), sostiene que el transito de forasteros comprende *"los viajes emprendidos por motivos de reposo, diversión, comerciales o profesionales iniciados en muchos casos por acontecimientos o situaciones especiales, donde la ausencia de su vivienda es transitoria y que excluye los desplazamiento a lugares de trabajo".* En la misma fecha de publicación del trabajo de Borman (1931), aparece una reflexión de un

miembro de la Escuela Alemana, Von Wiewse (1931), quién dice que el término forastero o extranjero pasara de tener connotaciones hostiles a culto de su presencia, cuando se obtiene beneficios de los mismos (Fernandez, 1991).

En 1935 Glüskmann (1935), amplía la definición de movimientos de forasteros introduciendo la primera definición sociológica del turismo al sostener que *"El movimiento de forasteros es la suma de relaciones entre las personas que realiza su estancia circustancialmente en un lugar y los habitantes del mismo"*. En esta definición pone de manifiesto y le da importancia a las relaciones sociales entre el visitante y el receptor, dando lugar a las primeras consideraciones de las externalidades o impactos del turismo. Este pensamiento social sobre el turismo se puede dividir en tres corrientes bien diferenciadas:

1.- La primera de ella hace referencia a relacionar estos movimientos con los hechos económicos, dónde desataca autores como Scullerm (1911).

2.- La segunda corriente se conoce como cinética, definiendo al turismo como un hecho de movimientos[7]. En esta corriente de pensamiento destaca Borman (1931) y representante de la escuela de Berlín cómo Schwinck (1933) definiendo como *"un movimiento de personas que abandonan temporalmente su residencia habitual por motivos relacionados con su espíritu, cuerpo o profesión"*.

3.- La tercera corriente el la conocida como Psico-social, ya que asocia al turismo con un status, para ello autores como Morgenroth y Strander (1917) se basaron en trabajos del S.XIX[8] para relacionar el turismo con el consumo ostentoso.

La segunda etapa se centra en la concepción del turismo de masas, a partir de la segunda mitad del S. XX. En esta época el turismo aparecerá como un fenómeno económico-social fruto de los cambios y transformaciones sociales, culturales y económicas que surge tras la Segunda Guerra Mundial. Ahora el turismo se considerará una actividad

[7] En concreto movimientos cinéticos.
[8] Thortesin Veblen (1899).

socio-económica y no un simple movimiento de forasteros como en la época anterior. Es pues, la escuela económica la que predomina en los primeros instantes de esta nueva etapa, considerándose al turismo como un factor determinante para el desarrollo económico, como un redistribuidor del gasto, un generador de divisas entre otras consecuencias económicas (Fernández, 1991).

El predominio de una concepción económica del turismo, en los primeros momentos de esta segunda etapa, dio paso en la década de los sesenta a una concepción más social y humanista. Los trabajos de esta época estuvieron influenciado por los fundadores del Escuela Humanística Hunziker W. y Krapf K. (1942)[9] . Estos autores definieron al turismo como *"un conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia temporal de personas fuera de su lugar habitual de residencia, sin que sean motivadas por el lucro"* (Hunziker y Krapf, 1942), definición que estará vigente en los trabajos de la época.

El año 1963 fue el del reconocimiento oficial del turismo como actividad que influye en las economías nacionales y en el comercio tradicional. En este año se celebró la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Viajes y Turismo internacional celebrada en Roma (Italia), donde se intentaron establecer definiciones y clasificaciones que tuvieran fines estadísticos, se simplificaron las formalidades de los viajes internacionales y una resolución general sobre desarrollos turísticos, incluyendo la cooperación técnica, la libertad de desplazamiento y la ausencia de discriminación. Dos años más tarde (1965) se celebra en México El Congreso Internacional de Sociología en el que se define el turismo como "*El conjunto de interacciones humanas, como transportes, hospedaje, servicios, diversiones, enseñanza, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas derivadas de motivaciones".*

Otra de las fechas que produjo una definición institucional del turismo la encontramos en 1967, en este año la Unión Internacional de Organismos Oficiales del Turismo

[9] "Tratado General de Turismo".

(UIOOT), definió al concepto de turismo como *"la suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario no motivado por razones de negocios o profesionales"*. Este mismo año es proclamado por las Naciones Unidas a iniciativa de la UIOOT, año internacional del turismo bajo el lema *"Turismo pasaporte para la paz"*.

La tercera de las etapas, es la que podemos definir como el turismo moderno, y se encuentra fuertemente marcada por el nacimiento de la Organización Mundial de Turismo. En 1969 La Conferencia Internacional de Sofía (Bulgaria) y La Asamblea General de las Naciones Unidas acuerdan la creación de una organización intergubernamental independiente sobre turismo. El 27 de Septiembre de 1970 la Asamblea General Extraordinaria de la UIOOT convocada en México D.F. (México), aprueba los Estatutos de la Organización Mundial del Turismo (OMT). Esta fecha sería la elegida para celebrar el Día Mundial del Turismo a partir de 1980.

En esta etapa los trabajos de Sessa (1968), quién interpreta el fenómeno del turismo desde el punto de vista de los países receptores, define el término turismo como "*un fenómeno vivo, cuyo epicentro es el ser humano, ya que se da una relación entre seres humanos antes que una relación entre mercancías"*. Sessa (1968) también introduce en el debate los posibles costes del turismo, que ya se empezaban a vislumbrar en los países subdesarrollados receptores del turismo de masas. De forma paralela aparecen otros trabajos desde perspectivas y disciplinas distintas a la economía o la sociología, entre estos trabajos caben destacar (Dacharay, 2004):

- La visión del turismo desde el ángulo de la afectividad (Tyblewsky, T., 1978).
- Las matrices de comportamiento de los sujetos en la relación social turística (Cohen, 1985 y Baldion, 1976).
- Los aspectos étnicos del turismo (Berghe, 1970).
- Los aspectos psicológicos del turismo (Stringer y Fridgen, 1984).
- El impacto social (Butler, 1974).

Ya en la década de de los ochentas, se definió el turismo como "*Los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en estos destinos"* (Burkart y Meldink, 1981). En esta definición los conceptos tales como *"desplazamiento fuera del lugar de residencia y de trabajo"*, relacionan este concepto positivamente con las connotaciones de viajes y ocio, poniéndolo en contraposición a los de residencia y trabajo.

Mathieson y Wall (1982) definieron el concepto de turismo como *"El movimiento temporal de la gente, por periodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas"*. En esta definición se introduce el término de satisfacción de las necesidades de los turistas, acotándose además el espacio temporal de la actividad turística al limitarse a periodos inferiores al año.

En 1985, durante la Conferencia de la Organización Mundial del Turismo que se celebró en París, se intentó redefinir el concepto de turismo para que incluyera a todo movimiento de personas sin tener en cuenta sus motivaciones. En junio de 1991, la OMT, durante la Conferencia Internacional de Estadística de Turismo y Viajes, actualizó el concepto estableciendo que *"el turismo comprende las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente usual durante no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo libre, negocios u otros"*, definición que fue adoptada por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas en 1993, siendo utilizada para definir y clasificar las actividades turísticas internas e internacionales.

Definitivamente en 1994 la OMT adopta la definición de turismo con la que empezábamos este epígrafe, intentando recoger todos los puntos positivos de las anteriores y siendo una definición amplia y flexible, que concretiza las características más importantes del turismo, siendo estas:

- Se introduce los posibles elementos motivadores del viaje, "*ocio, negocio, otros"*.

- Acotación temporal del periodo por un año.

- Delimitación de la actividad desarrollada antes y durante el periodo de la estancia.

- Localización de la actividad turística "*fuera de su entorno habitual"*.

Respecto al entorno habitual la OMT (1995) entiende *"El entorno habitual de una persona consiste en una cierta área alrededor de su lugar de residencia más todos aquellos lugares que visita frecuentemente"*.

No obstante, y como conclusión a este punto del presente trabajo de investigación, todas las definiciones que hemos visto resaltan una serie de características, entre las que hay que destacar:

- Va existir un movimiento físico de turistas que son los que se desplazan fuera de su lugar de residencia.

- La estancia en el destino ha de ser durante un periodo no permanente de tiempo.

- El turismo incluye tanto el viaje hacia el destino como las actividades realizadas durante la estancia.

- Cualquiera que sea la motivación, el turismo abarcará los servicios y productos creados para satisfacer las necesidades de los turistas.

III.5.2.- El Producto turístico.

III.5.2.1.- El Concepto de Producto Turístico.

El crear un buen producto turístico se ha configurado como un factor calve del éxito del destino turístico. El concepto de destino turístico, esta íntimamente relacionado con el de un conglomerado de productos turísticos individuales, tangibles e intangibles, que se sitúa en un lugar geográfico determinado y que ofrece una experiencia integrada a los turistas. Por lo tanto, la importancia de configurar un buen producto ha contribuido que en la literatura científica se hayan generado numerosas definiciones de producto turístico por varios autores. Entre esos autores hay que destacar las definiciones propuestas por Baud-Boy y Lawson (1977), Bordas (1994), Middelton (1994), Batalha y Silva (2001).

Baud-Boy y Lawson (1977), consideran que *"el producto turístico es la expresión concreta de la imagen turística"*. Su definición esta basada en el destino turístico, calsificando los componentes del destino en tres categorías:

- Recursos del destino (atractivo inherente).
- Facilidades del destino (alojamiento, restauración, transporte local, artesanía, información etc..).
- Transporte del destino.

Bordas (1994), afronta la definición de producto turístico desde una doble perspectiva. En un primer momento sostiene que se puede definir desde el lado de la oferta, en la que se incluye recursos, infraestructuras, equipamientos, servicios ofertados y gestión de la oferta. Esta visión es complementada por una visión desde el lado de la demanda, en la que se incluye actividades turísticas, servicios recibidos y experiencia.

Otro de los autores con relevancia que intentan ofrecer una definición de producto turístico es Middelton (1994). Para Middelton (1994) el producto turístico debe ser considerado como un paquete de componentes tangibles e intangibles de una actividad en un determinado destino turístico, percibido como una experiencia disponible por el pago de un precio. Melnick (1993), también se alinea con esta definición afirmando que dentro de este concepto debemos encuadrar una actividad específica de un destino específico, combinando atractivos actuales y potenciales.

Batalha y Silva (2001), afirman que el producto turístico es el nexo de unión entre la oferta y la demanda, y que por tanto, constituye el centro de todo proceso de análisis y evaluación de la calidad percibida, bien por los turistas o por los restantes agentes que intervienen en la prestación del servicio turístico.

Para Baptista (2001)[10] el producto turístico es una mezcla de todo cuanto una persona puede consumir, utilizar, experimentar, observar y apreciar durante un viaje o una estancia.

Concluyendo, podemos afirmar que el producto turístico es la suma de cualidades tangibles, intangibles y psicológicas de un bien o servicio turístico, que puede ser usado o consumido con el objetivo de satisfacer una necesidad. Las sinergias entre los componentes que conforman el producto turístico deben de estar perfectamente equilibradas para evitar que deficiencias en algún componente produzca externalidades negativas para el destino turístico.

III.5.2.2.- Componentes de la oferta del Destino Turístico.

Ya hemos comentado que el destino turístico esta formado por la suma y la interacción de una serie de productos turísticos individuales, tangibles e intangibles y que se sitúa en un lugar determinado ofreciendo una experiencia integrada a los turistas. Por lo tanto, el destino turístico lo forman los diferentes productos turísticos, y estos tienen una

[10] Con base en el trabajo de Moniz (1993).

características especiales a su naturaleza, como son, su intangibilidad, la imposibilidad de ser almacenado, heterogeneidad, simultaneidad de producción y consumo, entre otros (Magalhaes, N. 2006).

Estas características especiales encuentran su razón de ser en la composición del producto turístico que forma parte de la oferta turística de un destino. La clasificación más extendida en la literatura científica es la Middleton (1994), quién distingue cinco componentes:

1.- Atracción del destino:

Estas tendrán un papel fundamental en el desarrollo turístico de la región y pueden ser clasificadas en cuatro niveles, que son atracciones naturales (playas, ríos, bosques, montañas, fauna flora etc..), atracciones construidas (catedrales, ruinas históricas, jardines, campos de golf etc..) estas a su vez pueden ser subdividas según hallan sido construidas con el propósito o no de atraer visitantes (Swarbrooke, 1995) y atracciones culturales (artesanía, folclore, teatro, museos ect..).

2.- Accesibilidad del destino:

Esta componente estará en función de las infraestructuras existentes tales como aeropuertos, carreteras, líneas de ferrocarril, saneamiento básico, abastecimiento y tratamiento de aguas etc…

3.- Facilidades y servicios:

En este apartado nos estamos refiriendo a los servicios necesarios, sin los cuales seria imposible desarrollar la actividad turísticas, nos estamos refiriendo a aeropuertos, transporte público, programación de ocio y deportes (náutico, golf, safaris etc.), locales de ventas, farmacias, servicios médicos, policía, telecomunicaciones etc..

4.- Precio para el consumidor:

El precio se configura como un elemento fundamental en cualquier producto, cualquier destino turístico tiene un coste que está en función de la época, las actividades, la coyuntura económica etc..

Otra propuesta de clasificación de los componentes del destino turístico es la de Tocquer y Zins (1996)[11], señalando seis componentes que son bienes y servicios, recursos, infraestructura y equipamientos, gestión, imagen de marca y precio. Mc Intosh *et. al.* (1999) enumera como cuatro los componentes de la oferta turística recursos naturales, la hospitalidad y los recursos culturales, la infraestrucuta y el transporte. Otros autores como Altés (1993) y Ejarque (2005), ponen de manifiesto una tipología compuesta por tres niveles del producto turístico que son el núcleo, que estaría formado por las atracciones y recursos, el producto tangible, formado por los bienes y servicios turísticos y en último lugar el valor añadido derivado de todo ello y que puede hacer más atractivo al producto.

Grönroos (1994) introduce el concepto de *paquete básico de servicios,* siendo el conjunto de servicios que se necesitan para satisfacer las necesidades de los clientes, estando constituido por el servicio esencial, los bienes y servicios facilitadores y los bienes y servicios de apoyo. El servicio esencial es la razón de estar en el mercado, los servicios efacilitadores son servicios adicionales que facilitan la prestación del servicio esencial y los servicios de apoyo que sirven para aumentar el valor o diferenciarlo con respecto a los competidores. En esta misma línea, Kloter *et. al.* (2004) distingue entre los conceptos de producto genérico, que son los recursos o las atracciones naturales y artificiales como los paisajes, las playas, los parques naturales, los entornos urbanos, producto esperado en el que se incluye los bienes y servicios turísticos básicos, como alojamiento, la restauración, el ocio, el alquiler de vehículos, equipamientos, servicios públicos y servicios sanitarios y en último lugar, el producto mejorado, que incluye ventajas adicionales como la atención el trato y la relación calidad-precio.

[11] Citado en Valls, J. (1996).

III.5.2.3.- Hacia un producto turístico medioambientalmente sostenible.

III.5.2.3.1.- La importancia del Medioambiente en el Turismo.

Como hemos podido observar el concepto de producto turístico conlleva implícito una serie de parámetros naturales y ambientales, un buen clima, bellos paisajes, playas limpias, buenas comunicaciones etc. Existe, por consiguiente, una relación directa y necesaria entre el medio ambiente y el desarrollo de la actividad turística. El turismo necesita un medio ambiente de calidad, conservado y cuidado, ya que no existiría turismo en un medio ambiente degradado.

Bosch *et. al*. (1998) pone de relieve el componente medioambiental del turismo al afirmar *"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 conforma 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 ubicación en países con exigencias medioambientales más flexibles, sin por ello cambiar de producto.

En 1978 la reunión de expertos en Medioambiente y Turismo de la OCDE[12] entre sus conclusiones exponían: *"el medioambiente es un condicionante importante para el turismo y el mantenimiento de un buen medio ambiente es esencial para la continuidad del crecimiento turístico. Recíprocamente, la degradación del medioambiente podría suponer, y ya ha pasado en algunas regiones, una bajada del crecimiento turístico"*.

En esta línea de trabajo de relacionar el turismo con el medio ambiente Morey (1990) afirma que *"Cuando en las áreas aptas para un turismo selecto no se toman las medidas oportunas y se permiten que se presenten fenómenos de degradación ambiental, en lugar de producirse una caída del crecimiento turístico, se produce un*

[12] Celebrada en Salzburgo (Austria).

cambio del turismo selecto al turismo de masas, con crecimiento del número de turistas y bajada de la calidad del turismo. O, lo que es peor, la degradación ambiental puede ser tan grande que se produzca una bajada del número de turistas y de los beneficios que dejan". Esto es lo que se conoce como destinos maduros o en declive.

III.5.2.3.2.- Los impactos medioambientales del turismo.

El turismo como cualquier otra actividad económica mantiene una doble relación con el medio ambiente que le rodea. De un lado, ya hemos visto en el epígrafe anterior la importancia que sobre la actividad turística tiene los recursos naturales y lo necesario para ésta, de otro lado la actividad turística produce una serie de impactos o outputs, que devuelve a su entorno, en forma de contaminación, residuos, etc.. Es por ello, por lo que podemos afirmar que el turismo tiene importantes impactos sobre el entorno natural en el que se desarrolla.

Estos impactos no sólo serán medioambientales, sino que también podrán ser económicos y socio-culturales. Siguiendo el trabajo de (Ayuso y Fullana, 2002) hemos recogido en las siguientes tablas los principales impactos económicos y socioculturales de la actividad turística.

Tabla III.5: Principales impactos económicos del turismo.

Tipo de impacto.	*Consecuencias potenciales.*
Beneficios	• Impuestos gubernamentales. • Beneficio obtenido por las instalaciones turísticas de primera línea hoteles, restaurantes, taxis, autobuses, etc. • Beneficio obtenido por los proveedores y servicios de apoyo a los establecimientos turísticos de primera línea. • Renta obtenida por la población residente en forma de salarios, dividendos e intereses. • Beneficios relacionados por la actividad turística.
Creación de empleo.	• Empleo directo en instalaciones turísticas.

Tipo de impacto.	*Consecuencias potenciales.*
	• Empleo indirecto en el sector turístico. • Empleo inducido, creado por los ingresos procedentes del turismo.
Conexión con otros sectores empresariales.	• Aumento de la demanda de bienes locales. • Aumento de las infraestructuras. • Competencia del turismo con otros sectores económicos.
Nivel de vida.	• Aumento de la renta. • Mejora de la distribución de la renta.
Costes.	• Coste de oportunidad (desperdiciada para utilizar recursos para usos alternativos). • Costes derivados de las fluctuaciones de la demanda turística. • Posible inflación derivada de la actividad turística. • Pérdida de beneficios económicos potenciales (cuando los inversores son extranjeros).

Fuente: Ayuso y Fullana, 2002

Tabla III.6: Principales impactos socioculturales del turismo.

Tipo de impacto	*Consecuencias potenciales.*
Historia y arte.	• Preservación y rehabilitación de monumentos, edificios, lugares históricos. • Creación de muesos de interés cultural (museos de la historia de la ciudad). • Revitalización de formas de arte tradicional, teatro, música, danza, etc.
Tradiciones y costumbres.	• Revitalización de las tradiciones locales: artesanía, festivales, folklore, gastronomía, etc. • Revitalización de lenguas minoritarias. • Mercantilización externa de las tradiciones locales.
Creencias, valores y normas.	• Intercambio cultural entre visitantes y residentes. • Cambio de valores sociales y creencias religiosas. • Cambio en la estructura económica y roles sociales. • Aumento de problemas sociales: delincuencia, prostitución, etc..

Fuente: Ayuso y Fullana, 2002.

Pero debido al objeto del presente trabajo de investigación nos centraremos y profundizaremos en los impactos ambientales del turismo. Siguiendo a Dowling (1992) podemos diferencias cuatro fases a lo largo de las últimas cuatro décadas de la relación entre turismo y medioambiente. La primera de estas fases se encuentra encuadrada dentro de la década de los años cincuenta. En estos años la idea más extendida era que unos flujos turísticos reducidos no tenían por que afectar de manera negativa al medio ambiente. La década de los sesenta trae consigo un fenómeno no conocido antes, como es el turismo de masas, incrementando los efectos negativos sobre el medio ambiente. En estos años, también se da un aumento de la concienciación sobre los temas ambientales[13], lo que conllevó a generar una visión de conflicto entre las futuras expectativas del crecimiento del turismo y sus posibles efectos negativos sobre el medio ambiente. Una tercera fase comprende los años setenta y ochenta en los que se genera un amplio debate sobre la relación entre medioambiente y turismo. En estos años aparecen algunas investigaciones en las que se analizan dichos impactos, cabe destacar los trabajos de Mathieson y Wall (1982) en el que se hace una descripción exhaustiva de

[13] Ver epígrafe II.3.2 del presente trabajo.

los impactos positivos y negativos del turismo, incluyendo los medioambientales. La tendencia en esta época es la de encontrar una simbiosis en la que turismo y medioambiente se benefician mutuamente. La última fase es la que se encuadra dentro de la década de los noventa, es en esta época, cuando la relación entre turismo y medioambiente se estudia bajo un enfoque integrado dentro del paradigma del desarrollo sostenible (Ayuso, 2003), intentando compatibilizar la actividad turística con el medio ambiente, de tal manera que se minimizara los impactos negativos y se maximizarán los positivos. En esta línea de trabajo cabe destacar a Inskeep (1991) y Hunter y Green (1995) entre otros.

La tabla que se expone a continuación intenta recoger los principales impactos medioambientales del turismo (Ayuso y Fullana, 2002).

Tabla III.7: Principales impactos medioambientales del turismo.

Tipo de impacto	Consecuencia potenciales
Contaminación.	• Problemas relacionados con el tratamiento de basuras. • Contaminación de las aguas por vertidos de agua residuales, derrames de aceites/petróleo. • Contaminación del aire por emisiones de vehículos, combustión de carburantes para calefacción e iluminación. • Contaminación acústica por transporte y actividades turísticas.
Erosión.	• Compactación del suelo causando aumento de escorrentía superficial y erosión. • Aumento de riesgo de desprendimientos y aludes. • Daños a estructura geológicas. • Daños a edificios provocados por pisadas y tráfico (incluido los impactos por vibraciones).

Tipo de impacto	Consecuencia potenciales
Flora y Fauna	• Destrucción de hábitats naturales. • Cambios en la diversidad de especies. • Cambios en las migraciones, en los niveles reproductivos y en la composición de las especies. • Eliminación de animales por la caza o para el comercio de souvenirs. • Daños en la vegetación por pisadas y vehículos. • Cambios en la cobertura vegetal por las edificaciones turísticas. • Creación de reservas naturales o restauración de hábitats.
Consumo de recursos naturales.	• Agotamiento de suministros de aguas subterráneas y superficiales. • Agotamiento de combustibles fósiles para generar energía. • Agotamiento de recursos minerales. • Proliferación de incendios. • Proliferación de la desertización.
Urbanismo y arquitectura	• Desarrollo urbano no integrado en el paisaje. • Arquitectura diferente al estilo tradicional. • Restauración y preservación de edificios y lugares históricos.
Impacto visual.	• Alteración del paisaje natural y urbano. • Basuras. • Vertidos, floración de algas. • Embellecimiento.

Fuente: Ayuso y Falluna, 2002.

Para el desarrollo turístico de un destino existen numerosos modelos posibles, quizás el más extendido, el de carácter intensivo, lo sea por analogía con el modelo económico general que se fundamenta en las economías de escala, para ello mediante un incremento del volumen de producción de productos con alta standarización se obtienen costes marginales pequeños, lo que produce un aumento de beneficios y la mejora de la posición competitiva[14] del destino. En relación a este modelo de desarrollo turístico Bosch (1998) afirma que los impactos negativos que pueda provocar no son importantes debido a que son costes externos al mercado, o bien serán sufragados por los ciudadanos presentes y futuros.

Pero si existe un hecho evidente, tal y como venimos afirmando en el desarrollo del presente epígrafe, es que el turismo provoca una series de impactos en el entorno natural en el que se desarrolla su actividad[15]. Para la clasificación de dichos impactos existen gran cantidad de criterios, siguiendo a Llull (2001) los impactos medioambientales del turismo se pueden clasificar atendiendo a los siguientes criterios:

- Desde un punto de vista del consumo de inputs o de la generación de outputs.
- Diferenciar si los efectos son a largo plazo o a corto plazo.
- Diferenciar entre impactos positivos y negativos.
- Clasificación en función de su alcance local, regional, nacional o global.
- Sin son impactos directos o indirectos.

En todos los impactos clasificados bajo los anteriores criterios aparece el concepto de deseconomías externas (Pardella y Padín, 2004) que relaciona las actividades de los

[14] Al menos en el corto plazo, aunque los efectos a largo plazo puedan ser negativos.

[15] Ver tabla sobre los impactos medioambientales del turismo.

agentes económicos privados con los bienes colectivos ; la sociedad tiene que enfrentarse a costes crecientes derivados del impacto ambiental, como son la contaminación de aguas, el deterioro de fondos marinos, cambios en el paisaje, etc.., que para las empresas turísticas significa utiliza un bien escaso a un precio cero (Torres, 2003). Por lo que se produce un enfrentamiento de intereses entre lo económico y lo ecológico.

La solución para corregir esta situación es la de establecer un coste para el agente que provoca el efecto externo negativo mediante la implantación de las denominadas ecotasas, que persiguen el establecimiento de practicas medioambientales por los distintos agentes, intentando equilibrar el coste de contaminar y el beneficio obtenido.

Brunet y Belzunegui (1999), proponen una alternativa en contexto actual del sector turístico que intenta corregir los impactos negativos en el entorno (entre los que se encuentran los medioambientales) del modelo tradicional, a través de dar a conocer las reapuestas turísticas ante dicho impacto. Esta propuesta se recoge en la tabla siguiente.

Tabla III.8: Respuestas turísticas a los impactos ambientales del turismo.

CARACTERÍSTICAS MODELO TRADICIONAL.	CONSECUENCIAS SOCIO-ECOLÓGICAS	RESPUESTA TURÍSTICA.
Libertad de circulación. Potenciación insuficiente de vehículos colectivos.	Polución de áreas turísticas por efecto de CO2	Mejora de la infraestructuras viarias de accesibilidad.
Colonización de nuevos espacios naturales para la construcción.	Desajuste y destrucción paisaje.	Crecimiento importante de la segunda residencia.
Construcción de canalizaciones de agua y depuradoras.	Polución de aguas y agotamientos acuíferos.	Incremento del consumo de la oferta de ocio relacionado con el agua: parques acuáticos, campos de golf, consumo privado.
Oferta expansiva d servicios de restauración y de	Desajuste sobre el equilibrio de la economía productiva.	Proliferación de establecimientos de

CARACTERÍSTICAS MODELO TRADICIONAL.	CONSECUENCIAS SOCIO-ECOLÓGICAS	RESPUESTA TURÍSTICA.
comercio en general.		servicios de restauración con bajas cuotas de calidad.
Concentración de la contratación temporal en el sector servicios.	Desregularización de las relaciones laborales.	Precarización del empleo.
Masificación de la oferta turística.	Dificultad de establecer controles estándar de calidad de productos.	Falta de controles institucionales que restringan la oferta.
Masificación demanda.	Dificultades para la absorción de las demandas derivadas de grandes colectividades, como por ejemplo la sanitaria.	Costes añadidos a los municipios en servicios estacionales.

Fuente: Brunet y Belzunegui, 1999.

III.5.2.3.3.- El concepto de turismo sostenible. Iniciativas Internacionales más representativas.

El concepto de sostenibilidad, ha tomado una gran importancia dentro de la actividad turística. Podemos afirmar que, hoy en día, es un concepto que ha sido institucionalizado y que por lo tanto, se ha sedimentado en el sector turístico.

La principal causa de esta situación la encontramos a finales de la década de los ochenta con la publicación del Informe Brundtland (1987)[16], en él, como ya se ha puesto de manifiesto en el presente trabajo, se definía el concepto de *Desarrollo Sostenible.* Al nacimiento de este nuevo concepto hay que añadirle los acuerdos de la Cumbre de Río (1992), que han propiciado que se apliquen los principios del desarrollo sostenible a la actividad turística. Junto con estos dos acontecimientos, también ha influido en la consolidación del término turismo sostenible los siguientes acontecimientos:

- En 1989 se promulga la Declaración de la Haya sobre turismo.

[16] Ver tabla del epígrafe II.3.2, principales acontecimientos medioambientales internacionales.

- El V Programa de Política y Actuación Comunitario en materia de Medio Ambiente, en el que se especifica que el turismo es uno de los sectores donde su desarrollo debe ir acompañado de una necesaria protección ambiental.

- La I Conferencia Euromediterranea sobre Turismo y Desarrollo Sostenible celebrada en Hyéres en 1993. En la que la OMT aprueba la definición de turismo sostenible.

- La Carta del Turismo Sostenible, aprobada en 1995 en la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible celebrada en Lanzarote (España). En la que se recoge las característica principales del concepto de turismo sostenible, que queda definido como "*aquel que es soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales*". Para ello se establece una serie de instrumentos operativos, entre los que cabe destacar:

  - El desarrollo turístico requiere una planificación integrada en el que participe las distintas administraciones públicas, ONGs y agentes locales.
  - Se deben de introducir métodos de fijación de precios que permitan la internalización de los costes ambientales.
  - Apoyo mediante ayudas públicas directas e indirectas para aquellos proyectos turísticos que mejoren la calidad ambiental.
  - Promoción de las formas alternativas de turismo coherente con la sostenibilidad.
  - Apoyo a la implantación de sistemas empresariales de gestión medioambiental responsable, y a los estudios de impacto ambiental.

- En 1996 la World Travel and Tourism Council (WTC), la OMT y el Consejo de la Tierra elaboran una Agenda 21 para la Industría y el Turismo. Fruto de esta iniciativa se de la llamada Declaración de Calviá, en la que mediante su

documento de conclusiones, se reconoce que la Agenda 21 (AL 21) es el marco más apropiado para la consecución del desarrollo sostenible, basado en la cooperación, corresponsabilidad y equidad.

- En 1997 se adopta la declaración de Berlín en el marco de La Conferencia Internacional de Ministros de Medio Ambiente sobre Biodiversidad y Turismo, en la que se da especial importancia al apoyo hacia los programas educativos y de formación orientados a los profesionales del turismo.

- En 1999 se aprueba una resolución sobre Turismo y Agenda 21, por parte de la Comisión de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, poniéndose de relevancia el interés que tiene para la gestión de los destinos turísticos el programa 21 aprobado en la Cumbre de Río (1992).

- Ese mismo año (1999) se da a conocer por la OMT el Código Ético Mundial para el Turismo. El Código Ético Mundial para el Turismo (CEMT) es un conjunto amplio de principios cuyo propósito es orientar a los agentes interesados en el desarrollo del turismo: los gobiernos centrales y locales, las comunidades autóctonas, el sector turístico y sus profesionales y los visitantes, tanto internacionales como nacionales. El código contempla 10 artículos, en los cuales los responsables del sector turístico son llamados a apoyar un turismo ecológica-social y culturalmente responsable.

- En el año 2001, se publica la carta Rimini de la Conferencia Internacional sobre Turismo Sostenible. Con una atención específica al turismo de masas: el turismo sostenible en el contexto de la planificación del uso del suelo y de la Agenda 21; la calidad ambiental de los servicios turísticos; y el turismo sostenible de cara al mercado.

- En el año 2002, tiene lugar la Cumbre Mundial de Ecoturismo en Québec, organizada por la OMT y PNUMA, siendo los temas principales tratado en esta cumbre los siguientes:

  - Política y planificación del ecoturismo: el desafío de la sostenibilidad Planes, políticas y programas sostenibles de ecoturismo a escala local, nacional e internacional; integración de las políticas de ecoturismo en planes y marcos de desarrollo sostenible; planificación territorial; uso de parques naturales y otras zonas protegidas; equilibrio entre los objetivos de desarrollo y conservación ambiental en las políticas; programas de los organismos de desarrollo sobre ecoturismo y su función en la financiación de grandes inversiones relacionadas con el ecoturismo; planes de desarrollo de recursos humanos en el ecoturismo.

  - Reglamentación del ecoturismo: responsabilidades y marcos institucionales Legislación, normas y otras reglamentaciones de las actividades de ecoturismo; sistema voluntarios y autorreglamentación; certificación, acreditación y ecoetiquetas; directrices internacionales e intergubernamentales; principios y códigos; funciones de los diversos agentes para garantizar la observancia de las reglamentaciones o de los sistemas voluntarios.

  - Desarrollo de productos, márketing y promoción del ecoturismo: fomento de productos y consumo sostenibles Creación de productos sostenibles de ecoturismo; cooperación de múltiples agentes en el desarrollo de productos, en particular en zonas protegidas y reservas de la biosfera; estudios de mercado; técnicas de márketing y métodos de promoción; información a los turistas; comportamiento ético; educación ambiental para los consumidores;

relaciones entre los sectores público y privado para el márketing y la promoción; márketing cooperativo para pequeñas empresas ecoturísticas.

- Supervisión de costos y beneficios del ecoturismo: hacia una distribución equitativa entre todos los interlocutores Evaluación de costos y beneficios económicos, ecológicos y sociales del ecoturismo; contribución a la conservación ambiental; evaluación de efectos potenciales y efectivos del ecoturismo en el medio ambiente y el entorno sociocultural; adopción de medidas preventivas a escala local, regional, nacional e internacional; integración de procedimientos de supervisión y evaluación; necesidades de investigación y sistemas de gestión con capacidad de adaptación.

Además se trataron desde una perspectiva transversal los siguientes dos grandes temas:

1.- La sostenibilidad del ecoturismo desde los puntos de vistas ambiental, económica y sociocultural.

2.- La participación y atribución de competencias a las comunidades locales y a los pueblos autóctonos en el proceso de desarrollo del ecoturismo, en la gestión y la supervisión de las actividades ecoturísticas y en la distribución de los beneficios que reporten.

- La Conferencia sobre Turismo Responsable en los Lugares de destino, celebrada en el año 2002 en la Ciudad del Cabo. Fue organizada por The Responsible Tourism Partnership y Western Cape Tourism, como actividad complementaria, anterior a la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Johannesburgo en 2002.

- En el año 2003 se da a conocer la Declaración de Djerba sobre Turismo y Cambio climático. Donde se afrontaron las consecuencias del cambio climático para los pequeños Estados insulares en desarrollo, ya que se ha convertido en una

prioridad, dada la fuerte dependencia económica que tienen del turismo, su elevada vulnerabilidad y su relativamente baja capacidad adaptativa.

- En el año 2007 se celebra en Davos (Suiza) la II Conferencia Internacional sobre Cambio climático y Turismo. Los temas que se trataron versaron sobre la mitigación en el sector del transporte, mitigación en los hoteles y otros establecimientos turísticos y mitigación del impacto del turismo en el entorno natural y fortalecimiento de la resistencia de los ecosistemas**.** Los resultados de la conferencia condujeron a la Declaración de Davos**,** que se presentó a la Cumbre Ministerial sobre Turismo y Cambio Climático, celebrada en Londres (Reino Unido) el 13 de noviembre de 2007, y a la Asamblea General de la OMT, que tuvo lugar en Cartagena de Indias (Colombia) en noviembre de 2007.

Según Clarke (1997), el término de turismo sostenible tiene su origen en la década de los ochenta como una solución a los problemas derivados del turismo de masas. De esta manera, se propone un turismo a pequeña escala, cercano a la noción de turismo alternativo, pero que no presentaba la capacidad de respuesta necesaria para afrontar la creciente demanda de viajes turísticos, ni los beneficios económicos del turismo de masas.

Ante esta situación se opto, una vez definido el concepto de desarrollo sostenible, por un enfoque más realista hacia un turismo sostenible como objetivo deseable para todos los tipos de turismo, con independencia de la escala de la actividad turística (Goodall y Stabler, 1997). Con base en el informe Brundland (1987), la OMT define el concepto de turismo sostenible de la siguiente manera: *"El desarrollo del turismo sostenible satisface las necesidades de los turistas y regiones anfitrionas presentes, al mismo tiempo que protege y mejora las oportunidades de futuro. Esta enfocado hacia la gestión de todos los recursos de tal forma que se satisfaga todas las necesidades económicas, sociales y estéticas al tiempo que se respeta la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida"* (OMT, 2003).

Para Coccossis (1996), el concepto de turismo sostenible se desarrolla en cuatro grandes áreas:

1.- La sostenibilidad económica del turismo:

Es una interpretación en términos de viabilidad económica de la actividad turística, mediante una estrategia de modernización e incluso diferenciación del producto turístico que se sustenten en procesos innovadores tanto organizativos como tecnológicos.

2.- El turismo ecológicamente sostenible:

Se trata de un enfoque conservacionista orientado hacia la protección de los recursos naturales y los ecosistemas, proponiéndose actividades turísticas que no generen impactos negativos sobre el medio ambiente.

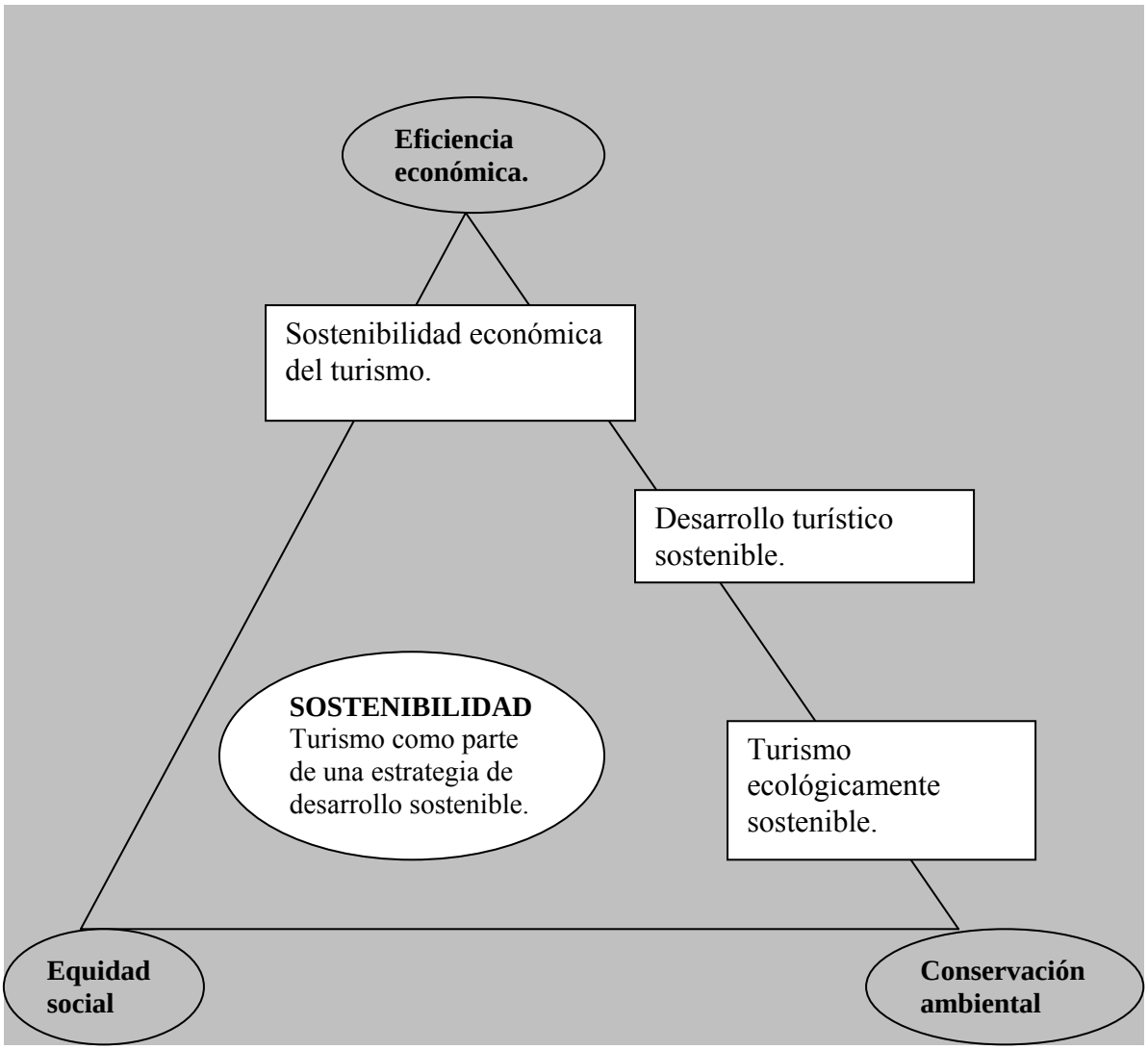
3.- Desarrollo turístico sostenible:

En esta interpretación se pone de manifiesto la importancia que tiene el medioambiente para el desarrollo de un producto turístico económicamente viable. Por lo tanto es una visión del turismo basada en las dos interpretaciones anteriores.

4.-El Turismo como parte de una estrategia de desarrollo sostenible:

En esta perspectiva se le concede la misma importancia tanto a la eficiencia económica y a la conservación ambiental, como a la equidad social, debiendo estar en equilibrio estas tres interpretaciones.

Figura III.2: Las interpretaciones del turismo sostenible.



Fuente: Tomado de Ayuso, 2003, con base en Coccosis, 1996.

La principal crítica que podemos hacer, tal y como Janssen et. al. (1995), Ayuso y Fullana (2002) afirman, es que ha sido el objetivo de equidad social el que no se ha utilizado para protagonizar una interpretación del concepto de turismo sostenible o una combinación de varias de estas. Pero no por eso, entendemos que tiene menos importancia dentro del concepto de turismo sostenible, ya que se configura como un elemento esencial a la hora de definir el concepto de desarrollo sostenible que da píe al de turismo sostenible.

Es el equilibrio entre los objetivos sociales, económicos y ambientales del desarrollo sostenible, la base argumental central del modelo conceptual del turismo sostenible de Hall (2000), que junto con el modelo de la *English Tourist Board* (1991), constituye un modelo sólido apoyado en tres elementos esenciales: el lugar, la comunidad local y el visitante. Desde el punto de vista del lugar y la comunidad local es imprescindible considerar el respeto del turismo hacia la identidad y los valores socioculturales, mientras que la satisfacción de la demanda turística constituye un aspecto clave de la eficiencia económica del turismo (Ivars, 2001).

Parece pues, que una vez que conocemos cuales son los pilares básicos del turismo sostenible, este sea identificado más que con un estado ideal, con un proceso de cambio cualitativo que oriente, o reoriente, el desarrollo turístico hacia objetivos alcanzables (Ivars, 2001). Por este motivo, nos parece acertada e integradora la definición que propone Ivars (2001), identificando *"el desarrollo turístico sostenible con un proceso de cambio cualitativo producto de la voluntad política que, con la participación imprescindible de la población local, adapta el marco institucional y legal así como los instrumentos de planificación y gestión, a un desarrollo turístico basado en un equilibrio entre la preservación del patrimonio natural, cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo"*.

III.5.3.- El Golf como producto turístico medioambientalmente sostenible.

III.5.3.1.- El golf como actividad turística.

En el año 1999 se publicaba un estudio de la *Confederación de Empresarios de Andalucía* titulado *Informe de turismo de golf*, en el que se ponía de relieve la importancia que el golf tiene dentro de la principal industria nacional, el turismo. En este estudio se diferenciaba entre los conceptos de "*deporte turístico*" y "*turismo deportivo*". La primera hace referencia al turismo que se genera por la celebración de espectáculos deportivos, mientras que el turismo deportivo surge para la práctica del deporte por los propios jugadores y aficionados.

Esta misma importancia le otorga el *Instituto de Turismo de España* (TURESPAÑA)[17], que incluye entre sus líneas prioritarias de acción la del *turismo deportivo y de naturaleza,* destacando en este binomio el turismo de golf, en el que España se posiciona como el principal destino receptor de este tipo de turismo, que ayuda al objetivo de diversificación de la oferta turística y permite una mejor distribución de los flujos turísticos, contribuyendo a destacionalizar la oferta turística nacional.

En este entorno podemos definir el turismo de golf de acuerdo con Tous y Borrero (2003) quienes lo entienden como *"fenómeno social que, motivado por la práctica de un deporte y cuyo fin es jugar al golf, provoca una serie de desplazamientos y movimientos de los interesados, originando una importante actividad económica a su alrededor. Confluyen en él una serie de aspectos de naturaleza deportiva, lúdica, turística, económico y social, puesto que, de alguna forma, este comportamiento determina y configura no sólo el perfil de jugador/turista de golf, sino aspectos que afectan, en gran medida, a su estilo de vida".*

Por lo tanto, estamos hablando de una actividad que produce unas sinergias económicas a su alrededor importantes para las economías de un país o región. Esta importancia se hace aún más patente en el caso de España, y más concretamente de Andalucía, al configurarse como el principal destino para la práctica de este tipo de deporte (CEA, 1999), proporcionando una serie de ventajas entre las que cabe destacar (Tous y Borrero, 2003):

- Efecto multiplicador de las inversiones de los campos de golf. No sólo hay que tener en cuenta la inversión del campo de golf en si mismo, el material para el juego o los gastos relacionados directamente con el deporte, sino todas las inversiones inducidas que provoca en complejos turísticos, urbanizaciones y servicios complementarios. Según la CEA (1999) la proporción estimada es de 1 a 400.

[17] www.golfspain.com

- El perfil del turista de golf se encuadra dentro de un segmento de población con una capacidad económica media-alta, por lo que el gasto es de estos turistas es superior al del turista convencional.

- Diversifica la oferta turística y la desestacionaliza, lo que permite un mejor aprovechamiento de los recursos en época de temporada baja de otros sectores.

- Es un sector turístico en constante crecimiento.

- Las posibilidades de crecimiento de este deporte pasan necesariamente por un respeto al medioambiente, configurándose éste en un elemento clave para la supervivencia de este tipo de turismo.

Para que todas estas ventajas se den en una determinada zona, ésta debe de reunir unas condiciones que aseguren el flujo de turistas que practican este deporte, nosotros, con base en el trabajo de Tous y Borrero (2003) consideramos como condiciones mínimas de un destino que quiera posicionarse dentro del turismo del golf, las siguientes:

- Favorables condiciones climatológicas. Tanto para el juego como para el mantenimiento de los campos.

- Buenas infraestructuras en comunicaciones, tanto terrestres como aéreas, que garanticen rápidos y cómodos desplazamientos. El turista debe de poder tener la oportunidad de jugar en varios campos diferentes durante su estancia.

- Alojamientos y oferta complementaria. Será imprescindible contar con una buena oferta hotelera, incluso llagar a integrar esa oferta de alojamiento con la práctica del deporte en complejos hoteleros y deportivos (tipo resort) que como centro de vacaciones y ocio, facilitan a los turistas el poder jugar en diferentes campos sin abandonar las instalaciones, además de ofrecerle una oferta complementaria en ocio, gastronomía, cultura, salidas nocturnas, compras etc..

- Un nivel de precios competitivos que haga atractivo el destino turístico para la práctica del golf.

- Apoyo institucional por parte de las distintas administraciones para la promoción del destino turístico.

- La satisfacción del cliente, con un servicio personalizado, de calidad que busque la excelencia y que ponga al cliente en el centro de las políticas empresariales.

- Buenos campos de golf. El diseño y las características físicas de los campos de golf es otro de los aspectos fundamentales que creemos clave para configurar un buen destino de golf. De esta manera, estamos de acuerdo con Tous y Borrero (2003), en la medida de que los campos no deben de ser muy complicados o estar en terrenos que dificulten en exceso el juego, ya que los jugadores se sentirán desanimados con el consiguiente rechazo a repetir en ese campo y extendiendo su impresión al resto del viaje. A esto hay que unirle que partidas demasiadas lentas disminuye la capacidad del campo y reduce los ingresos. Además de estas características los campos de golf deben de cumplir una serie de aspectos relacionados con la preservación del medio ambiente[18] que faciliten un turismo de golf medioambientalmente sostenible, y que a su vez sirva para la aceptación social de este tipo de turismo.

En el año 2004 se publica por TURESPAÑA un informe titulado *"Estudio sobre la demanda extranjero de golf: la promoción y comercialización del turismo de golf en España"* , que saca a la luz pública una serie de datos que ponen de relieve el crecimiento e importancia de este tipo de turismo para la economía española. De este informe cabe desatacar los siguientes datos:

- **USA** cuenta con 26 millones de jugadores de golf y 17.000 campos de golf.

- Europa cuenta con 7 millones de jugadores de golf y 6.000 campos de golf.

[18] Este tema se analizará en el siguiente epígrafe.

- España cuenta con 258.214 jugadores federados de golf (RFEG 30-11-2004) y 294 campos de golf.

- Del número de turistas que visitaron España 2,6 millones jugaron al golf.

- La cifra de turistas de golf puros (motivación principal) con destino a España se puede estimar entre 482.700 y 522.751.

- En cuanto al volumen de negocio oscila entre 996 y 1.078 millones de euros, no incluyendo el porcentaje correspondiente al viaje a España.

- Los turistas que visitan España para jugar al golf buscan jugar el menos en 3 campos de golf distintos con una media de casi 6 "salidas al campo" por viaje.

- El precio medio del "*green fee*" en España es de 42 euros.

- La duración de la estancia media es aproximadamente de 9 días.

- El gasto medio diario para los que no han reservado un paquete es de 261,40 euros incluido el viaje.

- La temporada alta del turismo de golf en España es marzo, abril y octubre.

- La mayoría de los turistas de golf que viajan a España se alojan en hotel (45,1%) y apartamentos (17,4%). 12,0% en segundas residencia compradas en España.

- La mayoría de los turistas que viajan a España para jugar al golf contacta directamente con el Club de Golf.

- Para los alemanes, británicos y suecos España es el primer destino de viajes de turismo de golf.

Este estudio también nos facilita un perfil de la demanda del turismo del golf en España (TURESPAÑA, 2004):

- Destaca un perfil masculino y de mediana edad – el 46% tienen entre 46 y 60 años.
- La mayoría tienen estudios universitarios.

• Su estancia es de más de una semana (9 días de media) aproximadamente.

• La mayoría contacta directamente con el Club de Golf, por lo que los turoperadores tienen un control limitado sobre la distribución en este sector.

• La mayoría se hospedan en hoteles y apartamentos, un porcentaje menor en segundas residencias compradas en España.

• El golfista que viene a España a jugar viaja principalmente con amigos o con su pareja.

• Conocen los campos a través de recomendaciones de amigos y/o familiares.

• El clima es el principal motivo a la hora de escoger España, además de su fácil acceso y el atractivo de la zona.

• La hospitalidad y el entorno natural son los aspectos más valorados por los golfistas en España.

III.5.3.2.- Los impactos medioambientales de los campos de golf.

Hemos comprobado en el epígrafe anterior como el golf es un producto turístico que cada vez más tomando más importancia en la configuración del destino turístico de España y Andalucía. De igual manera hemos definido como elemento clave para el éxito como producto turístico del golf, el correcto diseño de los campos de juego, siendo estos medioambientalmente sostenibles con lo que contribuiría a una mayor aceptación social (legitimación).

Por tanto esta actividad turística, al igual que otras, también produce un impacto directo sobre el medio ambiente, más aun, 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 et. al. 1994)[19] y que suelen 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 los campos de golf.

Para autores como Blanquer (2002) es casi un tópico inevitable reducir el impacto ambiental del golf sólo a sus efectos negativos (gran consumo de recursos hídricos), esta visión suele ocultar otros efectos favorables como la mejora del paisaje, recuperación de áridos, incremento y diversificación de la fauna, utilización de aguas residuales.

Por lo que para autores como Tapias, Salgot y Priestley (2000), no sólo ha de considerarse los usos de los recursos por parte del campo, sino también las posibilidades que se genera en el entorno.

Si entendemos por impacto ambiental, tal y como lo hace Gómez (1992) "*la alteración que la ejecución de un proyecto introduce en el medio, expresada por la diferencia entre la evolución de este sin y con proyecto*", Priestley y Sabí (1993) clasifica dichos impactos tal y como sigue:

- El cambio cualitativo del paisaje:

El paisaje característico de los campos de golf representa un tipo de paisaje originario de otros países con condiciones ambientales que favorecen el crecimiento y mantenimiento del césped de forma natural, con mayores precipitaciones y humedad. Estas condiciones ambientales no se dan en todas las partes en las que se practica el golf, por lo que la construcción de un campo de golf puede provocar la aparición de zonas extrañas no acorde con el resto del paisaje que lo rodea.

[19] Ver epígrafe III.3.1, en donde se muestra cómo se distribuye esa superficie.

- La problemática ecológica:

Como consecuencia de la transformación del paisaje, aparecen cambios en los ecosistemas que afectan directamente al medioambiente. No obstante, la extensión de un campo de golf a pesar de ser importante, no lo es como para representar cambios ecológicos importantes, proviniendo en la mayoría de los casos el impacto de las actividades generadas alrededor suyo, como son el caso de posibles urbanizaciones.

- El efecto de los modelos de construcción de los campos de golf:

Este factor enlaza con los problemas ecológicos y del paisaje, debido principalmente a que la construcción o ampliación de los campos de golf se realiza con base a una fuerte remodelación paisajista y con abrasivas técnicas de construcción en relación al medio ambiente. Así, la construcción de un campo de golf necesita de regadíos, drenajes, remodelaciones de pendientes que obligan a levantar el suelo autóctono y a la utilización de maquinaria pesada que transforman el sustrato, instalándose toda una serie de conducciones que permiten el uso de riego por aspersión soterrado, posteriormente se rellena con gravas, arena, mantillo y se siembra el césped . Estas operaciones sino se realizan bajo estrictos criterios y consideraciones de respeto ambiental, puede causar consecuencias irreversibles (Tous y Borrero, 2003).

- El suministro del agua:

Aquí encontramos el principal argumento esgrimido por aquellos agentes sociales que se oponen a la construcción de un campo de golf en determinado territorio, su gran consumo de agua. Las necesidades hídricas de un campo de golf estarán en función de las condiciones climáticas de la zona donde se ubique. El consumo de un campo de golf viene a ser del orden de los 7.500 a los 8.000 metros cúbicos por hectárea y año (Morell, 2002), según el Libro Blanco del Golf en Cataluña estas necesidades las cifra en 5.000 metros cúbicos por hectárea y año y según David Blanquer, Director del IV

Congreso de Turismo, Universidad y Empresa celebrado en Valencia en 2001, un campo de 18 hoyos en la provincia de Huelva consume en torno a los 500.000 metros cúbicos de agua anuales, una cantidad similar a la que requieren cultivos como la alfalfa, el maíz o el algodón, y por debajo de la que se precisa para cultivar durante un año una superficie de una hectárea de tomates[20].

Siguiendo a Romero (2005), existe un conjunto de desarrollos que permitirá mejorar la gestión de los recursos hídricos de los campos de golf, en este sentido hay que nombrar:

- La mejora genética de cultivares, consiguiéndose variedades de gramíneas resistentes a las sequías, plagas, frío etc.

- Avances tecnológicos de los sistemas de riego, destacando la aparición de dispositivos mecánicos más eficaces, la introducción de programadores de precisión y el desarrollo de aplicaciones de gestión informática del riego que reconoce las condiciones meteorológica y se ajustan a ella.

- Avance en la formación de los *Greenkeepers* y del personal de mantenimiento, así como de los diseñadores.

- El uso de aguas residuales para el riego, que además de reducir el impacto producido por la utilización de fertilizantes y reduce los efectos negativos que produciría el vertido directo de esta agua al mar o a los cursos fluviales.

A estos efectos que fueron contemplados por Prestley y Sabí (1993), Romero (2005) les añade:

- Los riesgos potenciales de contaminación:

[20] Cita tomada de Vargas, A. Et. al, 2004. "Turismo y Gestión Medioambiental. Diagnóstico de los campos de golf de la provincia de Huelva". Universidad de Huelva.

El mantenimiento de los campos de golf no sólo requiere agua, sino también necesita la aplicación de fertilizantes y de productos fitosanitarios. Los fertilizantes vienen a reponer los niveles de nitrógeno, fósforo y potasio que requiere la tasa de crecimiento de la vegetación herbácea. El problema aparece cuando el abono es excesivo o está mal dosificado pudiendo afectar al agua de los acuíferos y posteriormente a la de la superficie. Prácticas como la utilización de abonos biológicos o el análisis del suelo contribuyen a optimizar la gestión de fertilizantes. En cuanto a los productos fitosanitarios se suele aplicar fungicidas, insecticidas y herbicidas.

- Otros impactos indirectos:

Alrededor de los campos de golf se genera una importante actividad económica basada no sólo en la práctica de este deporte, por eso, a los impactos anteriormente comentados tendremos que sumarle los producidos por una considerable actividad inmobiliaria y residencia, por una proliferación de complejos turísticos o bien por la aparición de instalaciones de actividades complementarias. A todo esto hay que añadirle además los impactos medioambientales de las infraestructuras necesarias para llegar los complejos, la red de comunicaciones viales o todas las conducciones y canalizaciones.

A continuación en la siguiente tabla resumimos los principales impactos medioambientales de un campo de golf y sus efectos más inmediatos.

Tabla III.9: 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 por la necesidad de uso masivo de

IMPACTO MEDIOAMBIENTAL.	EFECTOS.
CONTAMINACIÓN.	fertilizantes y funguicidas 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 Prestley y Sabí (1993) y Romero (2005).

Koch (1998), pone en relación las principales actividades de la gestión ordinaria de un campo de golf con sus aspectos medioambientales y sus potenciales impactos. A continuación mostramos una tabla resumen de estas relaciones.

Tabla III.10: Tipos de actividades, aspectos medioambientales e impactos potenciales.

TIPO DE ACTIVIDAD.	ASPECTOS MEDIOAMBIENTLAES.	IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES POTENCIALES
GESTIÓN DEL CESPED	**Segar el Césped.**	- Perturbación del ecosistema. - Generación de residuos orgánicos (recortes de césped) - Eutrofización de las masas de agua.
	Aplicar fertilizantes.	- Eutrofización. - Contaminación del agua y suelo.
	Aplicar pesticidas.	- Contaminación del agua y suelo. - Residuos peligrosos (recipientes vacíos). - Riesgo para la salud (trabajadores, clientes y otros).

TIPO DE ACTIVIDAD.	ASPECTOS MEDIOAMBIENTLAES.	IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES POTENCIALES
	Tratar mecánicamente el suelo (.ej. Oxigenar).	- Perturbación del ecosistema. - Contaminación acústica.
	Drenar el suelo	- Perturbación Hidrológica.
	Irrigar / Bombear el agua	- Consumo de recursos hídricos. - Consumo de recursos energéticos.
	Almacenar productos químicos.	- Riesgo para la salud. - Contaminación de agua y suelo.
REDISEÑO DEL CAMPO.	**Mover el suelo**.	- Perturbación ecosistema.
USO MAQUINARIA/TRANPOR.	**Manejar la maquinaria (cortacésped, tractores, ect).**	- Contaminación atmosférica. - Disminución de recursos no renovables. - Consumo de recursos renovables. - Generación de residuos peligrosos.
	Hacer funcionar los *buggies* de combustibles.	- Contaminación atmosférica. - Disminución de recursos no renovables. - Contaminación acústica.
	Hacer funcionar los *buggies* eléctricos.	- Consumo de recursos energéticos.
MANTENIMIENTO DEL EQUIPO.	**Limpiar el equipo.**	- Consumo de recursos hídricos. - Contaminación del agua.

TIPO DE ACTIVIDAD.	ASPECTOS MEDIOAMBIENTLAES.	IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES POTENCIALES
		- Contaminación por residuos sólidos.
	Reparar la maquinaria.	- Contaminación del suelo. - Contaminación acústica.
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.	**Manejar los equipos de oficina.**	- Consumo de recursos energéticos. - Consumo de recursos renovables.
	Calefacción e iluminación.	- Consumo de recursos energéticos.
BAR / RESTAURANTE.	**Preparar comida.**	- Consumo de recursos hídricos. - Consumo de recursos energéticos. - Generación de recursos orgánicos.
	Distribuir los productos.	- Generación de residuos sólidos (material de embalaje).
	Calefacción e iluminación.	- Consumo de recursos energéticos.
TIENDA PROFESIONAL.	**Distribuir los productos.**	- Generación de residuos sólidos (material de embalaje). - Consumo de recursos energéticos.
	Calefacción e iluminación.	- Consumo de recursos energéticos.

Fuente: Romero (2005) adaptado de Koch (1998).

III.5.3.3.-Ventajas medioambientales de los campos de golf.

Aunque anteriormente hemos visto los potenciales impactos negativos que pueden originar la construcción de un campo de golf en el medio ambiente, hoy por hoy los diseñadores y constructores están más concienciados con ellos siendo más conservacionistas que en décadas anteriores (Tapias, Salgot y Priestley, 2000). En este sentido, y siempre y cunado se tomen las medidas oportunas, los campos de golf pueden suponer en términos generales un beneficio ecológico para su entorno más próximo, mejorando el paisaje visual y reduciendo la contaminación atmosférica.

Para Morell (2002), el balance de impactos de un campo de golf sobre el medio ambiente debe ser positivo, para lo que es preciso que la concepción, construcción y mantenimiento se deben basar en un riguroso estudio de impacto ambiental que sirva para adoptar las medidas correctoras oportunas y, sobre todo, se instale un sistema de gestión ambiental coherente y transparente. Es más, para autores como Martins (2004) la variable medioambiental de los campos de golf se convierte en un factor clave de la competitividad del mismo, en este sentido considera que para que la industria del golf sea sostenible tiene que ser simultáneamente:

- *Competitiva,* por su capacidad de mantenerse en el mercado, generando beneficios a medio y largo plazo, ofreciendo servicios y productos de alta calidad.

- *Ambientalmente responsable*, ya que es consumidora de recursos naturales, fundamentalmente suelo y demás servicios intangibles como paisaje, biodiversidad o clima. Una protección de estos recursos es vital para que el golf presente ventajas competitivas.

- *Generadora de impactos sociales y económicos positivos*, debido a que el desarrollo equilibrado del golf junto con los sectores turísticos y de la

construcción puede contribuir a generar impactos significativos a la economía.

- *Integrada en el desarrollo regional*, el golf es una actividad consumidora extensiva de suelo, por consiguiente la localización de los campos de golf condiciona y está condicionada por la ordenación del territorio, por sus usos y aptitudes.

De aquí la importancia de conseguir campos de golf medioambientalmente responsables, que mejoren el valor medioambiental de los terrenos ocupados, que pierden o modifican su función anterior y se convierten en microsistemas que deben de conservar sus bondades previas y añadir algunas más, como la preservación del suelo o de la vegetación autóctona (Morell, 2002).

En este sentido existen trabajos que exaltan las bondades de la puesta en marcha de un campo de golf[21], coincidiendo todos ellos en las siguientes:

- Mejora del paisaje:

La tendencia actual en el diseño de campos de golf va dirigida a integrar estos en el paisaje del medio circundante, manteniendo para ello la vegetación autóctona y adaptación de la fisonomía general de la zona. Este planteamiento se hace más evidente en los denominados *roughs,* que juegan un papel determinante en la conservación de la vegetación original de la zona y potencia la estética del campo, que en el caso de entornos urbanos o periurbanos altamente degradados introducen zonas verdes con importantes beneficios urbanísticos.

- Protección de especies de flora y fauna:

[21] Gómez-Lama et. al. 1994; Gobierno de Canarias, 1996,; Junta de Andalucía, 1996; Stubbs, 1997; Borrego, 2002.

Por sus características, los campos de golf pueden convertirse en reservas medioambientales, protegiendo ciertas especies de la amenaza que le supone la degradación de su habita natural, la presión de la caza y los efectos de los pesticidas agrícolas. Además sirve de área de reproducción de numerosos seres vivos, de reposo temporal de aves migratorias e incluso pueden ejercer un papel de cortafuegos.

- Conciencia pública medioambiental:

Los directivos y greenkepers de los campos de golf pueden provocar un aumento de la conciencia pública sobre temas medioambientales al aplicar buenas prácticas en la gestión de los campos de golf, extendiendo las ventajas medioambientales a un entorno más amplio más allá de la frontera del campo.

- Uso de aguas residuales:

Al extenderse la práctica de la utilización de aguas residuales para el riego de los campos de golf, estamos consiguiendo evitar el vertido de este tipo de aguas a los ríos o a la mar. Según Prestley y Sabí (1993), un campo de golf viene a consumir la misma cantidad de agua que una ciudad de 10.000 habitantes, con la gran salvedad que el agua clorada no es apta para el riego del césped, además de por su composición química por las limitaciones éticas y legales que existen al respecto. El tratamiento de las aguas residuales se ha convertido en la principal alternativa para el mantenimiento de los campos de golf.

Por otro lado la utilización de este tipo de aguas supondrá no sólo un menor coste, sino también un ahorro importante en fertilizantes, debido a los nutrientes presentes en este tipo de aguas, que la hacen más recomendable para el riego de los campos de golf que para el uso agrícola (Borrego, 2001).

Hoy en día el avance tecnológico garantiza el uso de las aguas tratadas con total garantía para el riego del campo de golf, las personas y el medio ambiente[22]. No obstante las plantas de tratamiento si suponen un alto coste añadido para los promotores de los campos de golf de no existir antes de la implantación del campo.

En Andalucía destaca como pionero de este tipo de prácticas el campo de golf Playa Serena de Roquetas de Mar (Almería), albergando en su interior dos depuradoras de zonas residenciales (Gómez-Lama, 1994).

- Otros efectos positivos en el entorno socioeconómico:

Ya hemos comentado como el golf se ha convertido en los últimos tiempo en una actividad turística importante que mueve gran cantidad de recursos económicos a su alrededor y que genera toda una serie de sinergias económicas con su entorno generando empleo, riqueza, diversificación de la oferta turística y gran poder de desestacionalizar la oferta turística tradicional. Por lo que podemos afirmar que a las ventajas medioambientales, hay que unirle también otro tipo de ventajas económicas y sociales.

III.5.3.4.- Algunas iniciativas medioambientales de los campos de golf.

En el presente epígrafe vamos a enumerar algunas de las iniciativas más importantes que se han desarrollado conjugando el golf con el medioambiente:

III.5.3.4.1.- *Audubon Cooperative Sanctuary Programme for Golf Course (ACSP[23]).*

Desde la década de los noventas la *Audubon international* ha centrado sus esfuerzos en proporcionar a los directores de campos de golf, así como a los profesionales de este

[22] En 1996 la Junta de Andalucía edita "Guía de gestión Medioambiental de los campos de Golf", en la que se establecen una serie de consideraciones que se deben de tener en cuenta a la hora de poner en marcha un programa de riego con aguas recicladas.

[23] http://www.audubooninternational.org/programs/acss/golf.htm (Consultado el 12/05/08).

sector un programa de formación y ayuda para la conservación del medioambiente. Esta iniciativa que tiene su origen en 1991, con la colaboración de la *United States Golf Asosociation,* está presente en de 2.254 campos de golf de EE.UU, Canadá, y cada vez es mayor su presencia en el resto del mundo.

El programa de esta organización medioambiental busca el objetivo principal de ayudar a un campo de golf a conservar los recursos naturales y examinar algunos problemas medioambientales potenciales, desarrollando un plan en función de su emplazamiento, objetivos, personal, presupuesto y tiempo disponible. Este programa termina con un proceso de certificación por la ASCP que reconoce aquellos campos de golf que tienen entre sus políticas efectivas la preservación del medioambiente. La obtención de este certificado incluye el completar con éxito ciertas tareas (ASCP, 2003) como son:

1.- Planificación ambiental.
2.- Gestión del hábitat y la vida salvaje.
3.- Reducción y seguridad en el uso de productos químicos.
4.- Conservación del agua.
5.- Gestión de la calidad del agua.
6.- Promoción social y educación.

Para cada una de las categorías anteriores se le va concediendo un "Certificado de logros", una vez conseguido los seis "Certificados de logros" se obtiene la catalogación de "Santuario Cooperativo Certificado por Audubon"[24]. Las ventajas de esta certificación son las siguientes (IHEI, 2000)[25]:

- Realza la belleza natural del campo de golf.

[24] De los 2.254 miembros el 29,24% consiguieron a fecha de junio del 2006 la catalogación de "Santuario Cooperativo certificado por Audubon". (http://www.audubooninternational.org, consultado el 12/05/08).

[25] IHEI (2000). "*Golf Course: Lessening the eviromental impact of design, development and operation*". *Green Hotelier, Nº 19, pp: 12-16.*

- Reduce el consumo de agua y la necesidad de aplicar productos químicos costosos.

- Promociona lo positivo de los campos y los logros medioambientales positivos.

- Educa a los empleados sobre la gestión del hábitat y las mejores prácticas de gestión especialmente diseñada para los campos de golf.

- Promociona información técnica, apoyo y consejo de forma continuada para implantar proyectos medioambientales.

- Obtiene ahorros financieros en el mantenimiento del campo.

- Relaciona a los directores y personal del campo con gente y organizaciones locales que pueden ayudar a los programas de gestión medioambiental del campo de golf.

- Mejora la satisfacción por el trabajo.

III.5.3.4.2.- El sistema Biosphere Golf del Instituto de Turismo Responsable.

El Instituto de Turismo Responsable (ITR) es un organismo afiliado a la OMT y vinculado con la UNESCO. Nace en 1995 tras la celebración de la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, como un organismo de carácter independiente que tiene por objetivo el llevar acabo programas medioambientales en el entorno de la industria turística siguiendo las recomendaciones de la Conferencia de Río expuesta en la Agenda 21, la Carta Mundial del Turismo Sostenible y otros convenio y declaraciones de carácter internacional.

El ITR promociona modelos turísticos que contribuyen de forma efectiva al mantenimiento y la protección de los bienes patrimoniales culturales y naturales de los

destinos. Promueve como objetivo final el desarrollo sostenible en el seno de la industria turística, y fomenta el empleo de las capacidades endógenas de cada destino y comunidad de acogida[26].

Uno de estos modelos turísticos es el Sistema "*Biosphere Golf"*, una certificación destinada a los campos de golf y que persigue un doble objetivo. De un lado se asegura la adopción de prácticas de gestión bajo criterios de mejora medioambiental y de otro se cumple con las exigencias de la UNESCO para el desarrollo sostenible. La obtención de la certificación implica buenas prácticas relativas a (Romero, 2005):

- La contribución del campo de golf a la sostenibilidad del lugar.
- La gestión de la energía y la adecuación del uso de las instalaciones.
- La gestión del agua.
- El cuidado del césped.
- La gestión de residuos.
- La reducción de riesgos e impactos medioambientales y protección del paisaje.
- La información y los servicios.
- La política de buenas compras y selección de proveedores.

El sistema funciona mediante un procedimiento de certificación privado que de forma independiente acredita el uso eficiente y racional de los recursos naturales, así como la actitud respetuosa con la cultura y patrimonio de los lugares donde se ubican los

[26] http://www.responsible-travel.info/index.php?accion=articulosseccion&IdSeccion=446 (Consultada el 12/05/08).

campos de golf. Los pasos a seguir para la obtención del certificado son los siguientes (ITR, 2003):

1.- Revisión inicial. En primer lugar y a través de un cuestionario se ve cuales son los requisitos que cumple en la situación de partida con respecto al estándar establecido en el sistema de certificación, distinguiéndose aquellos que van más allá de la mera obligación establecida por imperativo legal y cuáles podrían ser objeto de mejora. De igual manera, hay que identificar aquellos requisitos que no se cumplen, especificando el grado de dificultad de su cumplimiento y un objetivo concreto para ellos.

2.- Definición de una política. Se elaborará un documento en el que se especifique el compromiso con una política de turismo responsable.

3.- Plan de acción. Los resultados de la revisión inicial y la definición de una política de turismo responsable conlleva el establecimiento de un plan de acción en el que se programe de manera secuencial los objetivos a cumplir haciéndose visible los compromisos adoptados.

4.- Autoevaluación. La finalidad es el control, análisis y mejora continua y comprobar que se cumple los objetivos expuesto en la política, que funciona bien el plan de acción, que no existen desviaciones en relación al estándar y si son mejorables los objetivos especificados.

5.- Evaluación de la conformidad. En el supuesto de que se cumpla con todos los requisitos se podrá solicitar la evaluación de conformidad mediante la auditoria correspondiente que conlleve la concesión del certificado "*Biosphere Golf*".

III.5.3.4.3.- El programa "Committed to Green" de la Asociación Europea de Golf[27].

La Asociación Europea de Golf es un organismo que se funda en 1937 en Luxemburgo y que está compuesta por las distintas Federaciones y asociaciones de golf de los Estados miembros de la Unión Europea. En la actualidad la forman más de 38 organizaciones. Esta asociación ha puesto en marcha el programa *"Comprometidos con el medio ambiente"* (Committed to Green), apoyada por la Royal & Ancient Golf Club of St. Andrews y la PGA European Tour.

El objetivo principal que tiene este programa es animar a todos los participantes en el mundo del golf a mejorar la calidad medioambiental de los campos, de manera voluntaria y compatibilizando con la práctica del deporte. El programa se basa en modelo de mejora continua y adaptable a todos los tipos de campos propugnando buenas prácticas de gestión ambiental de los campos de golf y buscando al satisfacción de los jugadores, ya que, cualquier intento de naturalizar un campo de golf pueden ser perjudiciales si los jugadores perciben que los campos son desorganizados, causan una ralentización del juego o no se alcanzan las expectativas puesta en el campo. De esta forma, esta iniciativa apoya al medio ambiente animando a:

- La conservación de la biodiversidad, calidad del paisaje y herencia cultural.
- Utilización segura y adecuada de fertilizantes y pesticidas.
- Conservación de los recursos hídricos y mantenimiento de los stándares de calidad en aguas superficiales y subterráneas.
- Conservación energética y eliminación de los residuos.

[27]http://www.ega-golf.ch/

- Concienciación y conocimiento de los principios de gestión medioambiental y sus métodos entre los directores de los campos de golf.

- Sensibilización pública.

Este programa tiene una estructura modular compuesta por cinco fases (European Golf Association Ecology Unit, 1997):

1.- Política. En la que se incluye una declaración de intenciones para mejorar el comportamiento medioambiental, creación de un equipo que gestione el proyecto, compromiso de llevar a cabo una revisión medioambiental del lugar y de la gestión actual e implantar las medidas de conservación adecuadas.

2.- Revisión medioambiental. Suministra una imagen básica del comportamiento medioambiental actual de las instalaciones de golf y constituye las bases para el desarrollo del programa de gestión ambiental.

3.- Programa de gestión medioambiental. Plan de gestión integrado y completo que combine objetivos medioambientales y de golf, apropiados para el lugar en cuestión.

4.- Auditoria. Después de un máximo de tres años se evaluará el progreso para determinar si el club ha conseguido sus objetivos iniciales de gestión ambiental.

5.- Reconocimiento. Se establece un premio a la *"Excelencia medioambiental"* para aquellos clubes que han conseguido un avance significativo en ocho categorías: conservación de la naturaleza, paisaje y herencia cultural, gestión de los recursos hídricos, gestión del césped, eliminación de los residuos, eficiencia energética y política de compra, comunicación y concienciación pública y educación y ambiente de trabajo. Para ello tendrán que publicar una Declaración Medioambiental verificada e independiente.

III.5.3.4.4.- Legislación con repercusión medioambiental en las actividades desarrolladas en los campos de golf de Andalucía.

En este epígrafe vamos a presentar una relación de normas jurídicas con alguna implicación en las actividades desarrolladas en los distintos tipos de campos de golf. Como ya hemos mencionado, será el mecanismo de la coerción, a través de las normas jurídicas, el que produzca un mayor efecto de homogenización (Isomorfismo) en las distintas organizaciones. Los campos de golf no son organizaciones ajenas a esta realidad y, por lo tanto, creemos interesante exponer aquellas normas jurídicas con algún tipo de repercusión en las diversas y variadas actividades que se desarrollan dentro de los mismos[28]:

- **Ley 38/1972 de 22 de diciembre, desarrollada por el Decreto 833/1975 de 6 de febrero modificado por Real Decreto 547/1979 y derogada por la Ley 34/2007 de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera.**

- **Decreto 3349/1983 de 30 de noviembre.** Por el que se aprueba el reglamento técnico sanitario para la fabricación, comercialización y utilización de plaguicidas.

- **Ley 29/1985, de 2 de agosto modificada por la Ley 46/1999 de 13 de diciembre de Aguas.** Establece la obligación de disponer de autorización de vertido expedida por el organismo correspondiente (Ayuntamiento, Confederación Hidrográfica, Comunidad Autónoma) y marca condiciones y limites para la autorización. Se desarrolla en el R.D. Legislativo 1/2001 de 20 de julio por el que se aprueba el texto refundido de la ley de aguas.

- **Ley 20/1986, de 14 de mayo, básica de residuos tóxicos y peligrosos.** La instalación de industrias o actividades generadoras o importadoras de residuos

[28] Entiéndase todas las actividades desarrolladas dentro de un campo de golf y no sólo las propias de la práctica del deporte. Tomando como base para la actualización el trabajo de Vargas (2004).

tóxicos y peligrosos requerirá autorización de la autoridad ambiental competente, pudiendo exigirse la constitución de un seguro que cubra la responsabilidad a que pueda dar su actividad.

- **Real Decreto 1131/1988, de 30 de septiembre.** Mediante este Decreto se aprueba el reglamento para la ejecución del Real Decreto Legislativo 1302/1986 de 28 de junio de Evaluación de impacto ambiental, estableciendo la obligación de someter a una evaluación de informe ambiental los proyectos públicos y privados consistentes en la realización de obras, instalaciones o cualquier actividad comprendida en el anexo de la disposición legislativa citada.

- **Orden de 28 de febrero de 1989 y Orden de 13 de junio de 1990,** mediante las que queda prohibido verter aceites usados en aguas superficiales, interiores, subterráneas y en los sistemas de alcantarillado o evacuación de aguas residuales. También queda prohibido todo depósito o vertido de aceite usado con efectos nocivos sobre el suelo así como todo vertido incontrolado de residuos derivados del tratamiento de aceites usados.

- **Orden 24 de febrero de 1993,** sobre inscripción y funcionamiento del registro de establecimientos y servicios de plaguicidas, mediante la cual las empresas de tratamiento de plaguicidas o los aplicadores deben estar inscritos en el Registro Oficial de Establecimientos y Servicios de Plaguicidas, además de estar en posesión del carné para la utilización de plaguicidas.

- **Resolución de 30 de noviembre de 1993,** por la que se dictan normas para le registro de establecimientos y servicios de plaguicidas.

- **Real Decreto 2042/1994, de 14 de octubre.** Mediante este Decreto se regula la inspección técnica de vehículos, siendo esta suficiente para asegurar las correctas emisiones de los vehículos de las empresas.

- **Ley 7/ 1994, de 18 de junio, de protección ambiental, desarrollada en parte por el Decreto 74/1996 de 20 de febrero por el que se aprueba el Reglamento de Calidad del Aire.** En el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía, la aprobación de la Ley 7/1994, de 18 de mayo, de Protección Ambiental, ha supuesto la incorporación de instrumentos jurídicos que intentarán facilitar la reducción a las mínimas dimensiones de la problemática del deterioro atmosférico. La Disposición Final Segunda de la Ley autorizo al Consejo de Gobierno para dictar las Disposiciones necesarias para la ejecución y desarrollo de la misma.

- **Decreto 283/1995 de 21 de noviembre.** En el que se regula que las personas y entidades productoras o poseedoras de desechos y residuos están obligadas a ponerlos a disposición de los Ayuntamientos, en las condiciones exigidas en las Ordenanzas Municipales o en el Plan Director Territorial de Gestión de Residuos.

- **Decreto 297/1995 de 30 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Calificación Ambiental.** La calificación ambiental es el procedimiento mediante el cual se analizan las consecuencias ambientales de la implantación, ampliación, modificación o traslado de las actividades incluidas en el Anexo Tercero de la Ley 7/1994, al objeto de comprobar su adecuación a la norma ambiental vigente y determinar posibles medidas correctoras. Este procedimiento se debe aplicar siempre que la nueva actividad suponga un incremento de la carga contaminante de las emisiones a la atmósfera, de los vertidos a cauces públicos o al litoral, o la generación de residuos, así como incremento en la utilización de recursos naturales u ocupación del suelo no

urbanizable o urbanizable no programado. La competencia para la calificación ambiental corresponderá al Ayuntamiento.

- **Real Decreto 363/1995 y Real Decreto 1078/1993.** Los responsables de la comercialización de sustancias o preparados peligrosos deberán facilitar la ficha de datos de seguridad a los usuarios profesionales.

- **Decreto 292/1995, de 12 de diciembre,** por el que se aprueba el Reglamento de Evaluación de impacto Ambiental de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

- **Decreto 157/1996, de 30 de abril,** por el que se aprueba el Reglamento de Informe Ambiental, mediante el cual los titulares de las actuaciones sujetas al trámite de informe ambiental presentarán al órgano competente para tramitar el procedimiento sustantivo la documentación que establece el artículo 15 del citado Decreto, abriéndose posteriormente un trámite de información pública y resolviéndose el mismo en el plazo de tres meses a partir de la recepción del expediente completo.

- **Orden 23 de febrero de 1996,** mediante la que se desarrolla el Decreto 74/1996, de 20 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de Calidad del Aire en materia de medición, evaluación y valoración de ruidos.

- **Orden 16 de abril de 1998,** mediante la que se desarrolla el Real Decreto 1942/1993 de 5 de noviembre, aprobándose el Reglamento de instalaciones de protección contra incendio y estableciéndose la obligatoriedad del mantenimiento y reparación de aparatos, equipos, sistemas y componentes por mantenedores autorizados.

- **Ley 10/1998, de 21 de abril, de residuos.** Esta Ley tiene por objeto prevenir la producción de residuos, establecer el régimen jurídico de su producción y gestión y fomentar, por este orden, su reducción, su reutilización, reciclado y otras formas de valorización, así como regular los suelos contaminados, con la finalidad de proteger el medio ambiente y la salud de las personas.

- **Decreto 260/1998, de 15 de diciembre,** por el que se establece la normativa reguladora de la expedición de carné para utilización de plaguicidas.

- **Real Decreto 1193/1998, de 12 de junio.** Este Decreto modifica al Real Decreto 1997/1995 de 7 de diciembre, por el que se establecen medidas para contribuir a garantizar la biodiversidad mediante la conservación de hábitats naturales y de la flora y fauna silvestre.

- **Ley 12/1999, de 15 diciembre, de Turismo.** En la que se establece los requisitos que deben de cumplir los establecimientos turísticos en materia de seguridad y medio ambiente, considerándose en la presente normativa infracción grave los daños a los recursos turísticos, al medio ambiente o al patrimonio.

- **Directiva 13 de 11/3/1999,** relativa a la limitación de las emisiones de compuestos orgánicos volátiles debidos al uso de disolventes orgánicos en determinadas actividades e instalaciones. Proporciona la definición de 33 conceptos esenciales en la materia (instalación, registro, operador...). Regula las obligaciones aplicables a las instalaciones nuevas y a las ya existentes.

- **Real Decreto 1523/1999, de 1 de octubre,** por el que se modifica la instrucción técnica complementaria MI-PO3 “instalaciones petrolíferas de usos propio”. Se

establecen diversos mecanismos para asegurar el correcto funcionamiento y la seguridad de este tipo de instalaciones.

- **Reglamento 2037/2000, modificado por los Reglamentos 2038/2000 y 2039/2000, de 28 de septiembre,** elaborado por el Parlamento Europeo sobre sustancias que agotan la capa de ozono, quedando prohibido el uso de las siguientes sustancias: CFC, CFC totalmente halogenados, halones, tetracloruro de carbono, tricloroetano e hidrobromofluorocarbonos; además deben ser retirados los sistemas de protección contra incendios y los extintores que contengan halones.

- **Decreto 73/2001, de 6 de marzo,** por el que se establece un plazo de como máximo un año para las personas que en virtud del Decreto 260/1998 estén obligadas a la posesión del carné para la utilización de plaguicidas.

- **Real Decreto Legislativo 9/2000, de 6 de octubre.** Modifica en parte el Real Decreto 1302/1986, de 28 de junio, adaptando la citada norma a la jurisprudencia comunitaria establecida tras la sentencia de 2 de mayo de 1996, del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas.

- **Ley 6/2001 de 8 de mayo.** Mediante esta Ley se modifica el Real Decreto. 1302/1986, de 28 de junio, de evaluación de impacto ambiental. Establece un cuadro de infracciones y sanciones en esta materia que se clasifican en muy graves, graves y leves.

- **Decisión, 2001/118, de 16 de mayo de 2001,** mediante la que se unifica en una sola lista el catálogo europeo de residuos y la lista de residuos peligrosos, añadiendo 300 categorías de residuos peligrosos.

- **Orden 12 de julio de 2002.** De aplicación para la recogida de hasta 2.000 kg. de residuos peligrosos (excepto aceites usados) a los productores de los mismos por un gestor autorizado.

- **Real Decreto 1054/2002 de 11 de octubre, modificado por la Orden 507/2008, de 28 de febrero,** por el que se regula el proceso de evaluación para el registro, autorización y comercialización de biocida. Los fabricantes, además de estar inscritos en el Registro Oficial de cada Comunidad Autónoma, deben facilitar la ficha de datos de seguridad y su personal superar los cursos y pruebas del Ministerio de Sanidad y Consumo. Recientemente se ha modificado este R.D. para incluir la sustancia activa fluoruro de sulfirilo y por la inclusión al ordenamiento jurídico interno la Directiva 140/2006.

- **Real Decreto 1218/2002, de 22 de noviembre.** Este Decreto modifica el R.D. 1751/1998, de 31 de julio, por el que se aprobó el Reglamento de instalaciones térmicas en los edificios y sus instrucciones técnicas. Es aplicable a toda instalación térmica con potencia instalada superior a 70 KW térmicos. El mantenimiento se realizará por empresas de mantenimiento o por mantenedores debidamente autorizados.

- **Decreto 287/2002, de 26 de noviembre.** Por el que se establecen medidas para el control y la vigilancia higiénico-sanitaria de instalaciones de riesgo en la transmisión de la legionelosis y se crea el Registro Oficial de Establecimientos y Servicios Biocidas de Andalucía.

- **Convenio de Estocolmo, de junio de 2003,** sobre contaminantes orgánicos persistentes.

III.5.3.4.5.- Especial referencia al Decreto 43/2008, de 12 de febrero regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf de Andalucía.

Hemos podido comprobar, en el epígrafe anterior, la gran diversidad normativa y el amplio acervo legal que tiene una repercusión directa sobre la diversidad de actividades que se desarrolla en un campo de golf. Esta gran dispersión normativa, viene motivada por la concepción que se tiene hoy en día de este deporte en muchas partes de nuestro país, que excede lo meramente deportivo[29] y con claras implicaciones turísticas y medioambientales.

Esta concepción ha hecho que los campos de golf se conviertan en complejos turísticos con toda clase de servicios, que pueden tener una repercusión directa sobre el entorno en el que se asientan.

La Administración Autonómica de la Junta de Andalucía, consciente de este problema, editó en el año 1997 la *"Guía de gestión medioambiental de los campos de golf: Sistema de gestión medioambiental"* y la "*Guía de gestión medioambiental de los campos de golf: criterios medioambientales, para la planificación, diseño, construcción y mantenimiento. Manual de Auditoria Interna"* en las que se ponía de manifiesto el crecimiento que ha sufrido el segmento denominado como turismo de golf en nuestra Comunidad Autónoma, favoreciendo su carácter desestacionalizador de la oferta turística andaluza.

No obstante, también estos trabajos revelaban los posibles efectos negativos que sobre el medio ambiente puede provocar un campo de golf mal planificado. En suma, los anteriores trabajos tenían tres objetivos básicos (Cayetano, 2004):

- Desarrollar la conciencia medioambiental en los interesados en el deporte del golf.

[29] Ver epígrafe III.5.3.1

- Introducir criterios medioambientales en la construcción de los campos de golf.
- Promover la mejora del comportamiento medioambiental de los campos existentes.

En palabras de Cayetano (2004), "*De esta forma la Comunidad Autónoma Andaluza propone un sistema básico de gestión ambiental de los campos de golf, defendiendo sus elementos y aportando criterios fundamentales y método para su desarrollo, implantación, operación, seguimiento, evaluación, revisión y mejora*". Por tanto se evidencia la necesidad de contemplar todos los aspectos medioambientales recogidos en estas guías a la hora de poner en marcha un proyecto de campo de golf, con una perfecta integración de éstos con su entorno (Roca, 1998).

A los aspectos puestos de relieve en estos dos trabajos tenemos que añadirles las propuestas recogidas dentro del *"Plan de Medio Ambiente de Andalucía 2004-2010"* (Junta de Andalucía, 2004), en el que se dedicada un capítulo a los programas de *Ciudad 21*, haciéndose especial referencia al uso sostenible de los recursos en las ciudades y más concretamente a la reutilización de aguas residuales para nuevos usos, con nuevas redes de infraestructura para la distribución y consumo de aguas residuales una vez tratadas en campos de golf.

Con estos antecedentes, y vista la amplitud y diversidad del acervo normativo que veíamos anteriormente, la Junta de Andalucía se plantea la aprobación del *Decreto 43/2008, de 12 de febrero, regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf en Andalucía*, en el que se pone de manifiesto, en la exposición de motivos de la norma que: *" el presente Decreto no sólo responde a la importancia deportiva, turística o económica del fenómeno, sino también a sus dimensiones medioambientales o urbanísticas que se proponen encauzar de forma positiva, compatibilizando la promoción del golf como un nuevo eje de desarrollo deportivo y turístico con la preservación del patrimonio natural, la reducción de*

impactos medioambientales y, cuando lo posibiliten los ámbitos de implantación, con la mejora y regeneración de los entornos naturales" (R.D. 43/2008).

En su componente medioambiental la presente 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.
- El uso de energías renovables y minimización de la contaminación.

El Decreto se estructura en cinco capítulos, una disposición adicional, tres transitorias, una derogatoria y dos finales. En el primer capítulo se define lo que se considera como campo de golf a efectos de esta regulación y cuales son las condiciones mínimas que deben de cumplir. En el segundo capítulo regula las condiciones y requisitos territoriales para su implantación, debiéndose tener en cuenta la suficiencia de recursos hídricos, la garantía de accesibilidad a las redes generales de infraestructuras y el mantenimiento y mejora de las condiciones ambientales del entorno natural.

El tercer capítulo describe las condiciones urbanísticas de implantación para que la actividad pueda ejercitarse con autonomía y calidad, pero será el capítulo cuarto el que contenga un mayor número de artículos dedicado al comportamiento medioambiental que deben de tener los campos de golf. De esta manera, este capítulo comprende las normas técnicas que deben seguirse en el diseño de los campos de golf y en su construcción e instalaciones complementarias, persiguiendo siempre minimizar los posibles impactos y maximizar la eficiencia en la utilización de los recursos.

En último lugar el capítulo cinco define una nueva figura, denominada *"Campos de golf de Interés Turístico"*, como instalaciones de especial relevancia turística y deportiva, especificando los requisitos, así como los elementos suplementarios que deben de

cumplir las instalaciones que opten a esta declaración. Este capítulo termina con la descripción del procedimiento de tramitación así como de sus efectos.

Podemos afirmar que las principales repercusiones sobre el comportamiento ambiental de los campos de golf que produce esta norma son las siguientes:

- En relación con el agua, los campos de golf deberán ser regados con aguas regeneradas.

- La implantación de campos de golf perseguirá, además de objetivos turísticos y deportivos, el mantenimiento de las condiciones ambientales y si es posible su mejora.

- Para el cumplimiento del objetivo anterior se considerarán las posibles reforestaciones y plantaciones de especies de carácter autóctono y de bajo consumo hídrico, planes específicos de fomento de la biodiversidad, la corrección de los impactos paisajísticos, la recuperación de suelos degradados, la instalación en vertederos sellados o zonas agrícolas abandonadas.

- Minimizar los impactos del medioambiente y maximizar la eficiencia en la utilización de los recursos. En esta línea, los lagos, lagunas, cauces, humedales y otros ecosistemas hídricos existentes deberán integrarse en el diseño del proyecto, conservando sus condiciones naturales.

- La construcción de un campo de golf deberá minimizar la superficie alterada por movimientos de tierras.

- Debe de procurarse el mayor equilibrio posible entre las superficies arboladas y el resto de vegetación.

- Será obligatorio reforestar con especies autóctonas las zonas con riesgo de erosión.

- Deberán instalarse sistemas de riego inteligentes que aseguren la correcta gestión del recurso.

- Se tendrá que definir un sistema de gestión del césped, con el objetivo de conservar los suelos, el agua, la energía y otros recursos naturales. En este sentido, se deben utilizar abonos y fertilizantes de liberación lenta que eviten posibles contaminaciones, de igual manera se deben adoptar medidas para minimizar los efectos del nitrato sobre las aguas.

- Los campos de golf deberán emplear energías renovables en sus instalaciones y edificaciones; y también se deben de tomar medidas para el tratamiento de los residuos.

- Para los campos de golf que persigan la catalogación de "*Interés Turístico*", se les exigirá, además de las normas anteriormente expuestas, la implantación en tres años desde la entrada en funcionamiento del campo de un sistema homologado de gestión ambiental de acuerdo con la Norma ISO 14000 o la que sustituya o se establezca de forma específica para los campos de golf. Además, se le exigirá un proyecto de sostenibilidad que tenga incidencia sobre alguno de los siguientes aspectos:

  - Previsión de medidas de Responsabilidad Social Corporativa.
  - Mejora paisajística y ambiental del entorno en que se instale.
  - Recuperación o mejora de la calidad ambiental de los terrenos.
  - Revitalización de elementos naturales, culturales o de arquitectura rural y de sus instalaciones.
  - Mejora de la accesibilidad y del uso público del patrimonio territorial.

- Incorporación de tecnologías que minimicen el consumo energético y de recursos.
- Aplicación de medidas que contribuyan a la reducción de gases contaminantes.
- Puesta en valor de bienes pertenecientes al Patrimonio Histórico de Andalucía.

En definitiva, estamos ante un Decreto que se convierte en un elemento activo del mecanismo coercitivo, que conlleva la institucionalización de prácticas medioambientales sostenibles en los campos de golf de Andalucía y, en consecuencia, a un isomorfismo en ellos.

III.6.- A MODO DE SÍNTESIS.

Para terminar esta tercera parte de nuestro trabajo de investigación, hemos considerado oportuno realizar una pequeña síntesis de los temas que han sido tratados hasta aquí.

El objetivo principal que nos planteamos para esta tercera parte, no era otro, que ser capaces de definir el deporte de golf como un tipo de turismo que se ha convertido en los últimos tiempos en una actividad económica con gran relevancia en Andalucía, así como analizar los impactos medioambientales de este nuevo tipo de turismo.

Para ello hemos analizado la evolución de los campos de golf desde los primeros orígenes hasta nuestros días, observando que desde siempre ha existido una relación muy estrecha entre este deporte y el medio ambiente.

Será en los últimos años, con el desarrollo de este tipo de turismo y la aparición de los campos tipo resort, cuando se ha abierto el debate, no ajeno al resto del sector turístico, de la sostenibilidad del turismo de golf y, sobre todo, de los impactos que los campos de golf generan en su entorno. No obstante, hemos podido comprobar como existe la opinión generalizada que un campo de golf bien diseñado puede provocar más ventajas

que desventajas sobre el medio ambiente. Esta situación, junto con el aumento de una conciencia ecológica por parte de los consumidores, ha propiciado una series de prácticas medioambientales comunes en los campos de golf que responden a un proceso de institucionalización a través de los mecanismos tradicionales que defiende esta teoría.

Así pues, los campos de golf no son organizaciones ajenas a las presiones institucionales que se dan en su entorno o campo organizacional. Por tanto, y en este sentido, se han desarrollado mecanismos que homogenizan las prácticas medioambientales de los campos de golf, y su estructura interna como respuestas a las presiones ecológicas que recibe de su entorno.

Para ello, y acorde con la Teoría Institucional que exponíamos en la primera parte de nuestro trabajo, el campo organizacional de los campos de golf han institucionalizado prácticas medioambientales como consecuencia de mecanismos normativos, coercitivos y miméticos.

En ellos nos hemos centrado en la parte final de este tercer capítulo, analizando toda la normativa legal con influencia directa en el comportamiento ambiental de los campos de golf, y en especial en el Decreto 43/2008 de la Junta de Andalucía, como mecanismos coercitivos. Las distintas normas internacionales y programas conducentes a certificar conductas medioambientales de los campos de golf, se encuadran como elementos del mecanismo normativo que homogeniza comportamientos. Por último, estas prácticas y conductas también se pueden transmitir mediante la imitación de aquellas experiencias exitosas. Para ello, hemos comentado la experiencia más relevante que sobre campos de golf ecológicos existe en la provincia de Huelva, el campo de golf “Dunas de Doñana”, considerado el primer campo de golf ecológico de Andalucía y España.

Tabla III.11: Mecanismo de institucionalización de prácticas medioambientales en los campos de golf de Andalucía.

Mecanismo de difusión.	***Elementos de presión Institucional.***	***Observaciones.***
Coercitivo o regulador.	• Decreto 297/1995 de 30 de Noviembre, Por el que se aprueba el Reglamento de Calificación Ambiental. • Ley 12/1999, de 15 diciembre de Turismo. • Ley 38/1972 de 22 de diciembre, desarrollada por el Decreto 833/1975 de 6 de febrero modificado por R. D. 547/1979 y derogada por la Ley 34/2007 de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera. • Ley 7/ 1994, de 18 de Junio, de Protección ambiental, desarrollada en parte por el Decreto 74/1996 de 20 de febrero por el que se aprueba el Reglamento de Calidad del Aire. • Directiva 13 de 11/3/1999. • R.D. 2042/1994, de 14 de octubre. • Reglamento 2037/2000. • Reglamento 2038/2000, de 28 de Septiembre. • Reglamento 2039/2000, de 28 de Septiembre. • Ley 29/1985, de 2 de agosto modificada por la Ley 46/1999 de 13 de diciembre de Aguas. • Ley 10/1998 de 21 de abril de residuos. • Decreto 283/1995 de 21 de noviembre. • Orden de 28 de febrero de 1989 y Orden de 13 de junio de 1990. • Orden 12 de julio de 2002. • Ley 20/1986, de 14 de mayo, básica de residuos tóxicos y peligrosos. • Decisión 2001/118 de 16 de mayo de 2001. • Orden 23 de Febrero de 1996.	Leyes y demás normas emanadas de las distintas Administraciones con capacidad normativa de obligado cumplimiento para los campos de golf.

Mecanismo de difusión.	*Elementos de presión Institucional.*	*Observaciones.*
	• Real Decreto 1523/1999 de 1 de octubre. • Real Decreto 1218/2002 de 22 de noviembre. • Orden 16 de abril de 1998. • Real Decreto 363/1995 y Real Decreto 1078/1993. • Orden 24 de febrero, 1993. • Real Decreto 1054/2002 de 11 de octubre, modificado por la Orden 507/2008 de 28 de febrero. • Resolución de 30 de noviembre de 1993. • Decreto 260/1998 de 15 de Diciembre. • Decreto 287/2002 de 26 de noviembre. • Convenio de Estocolmo. • Decreto 73/2001, de 6 de marzo. • Decreto 3349/1983 de 30 de noviembreReal Decreto 1193/1998 de 12 de junio. • Decreto 157/1996, de 30 de abril. • Ley 6/2001 de 8 de mayo. • Decreto 292/1995, de 12 de diciembre. • Real Decreto Legislativo 9/2000, de 6 de octubre. • Real Decreto 1131/1988, de 30 de septiembre. • **Decreto 43/2008, de 12 de febrero regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf en Andalucía.**	
Normativo	• El programa "Committed to Green" de la Asociación Europea de Golf. • El Sistema Biosphere Golf del I.T.R. • Audubon Cooperative Sanctuary Programme for Golf Course.	Prácticas promovidas por asociaciones e instituciones de reconocido prestigio en el sector.

Mecanismo de difusión.	*Elementos de presión Institucional.*	*Observaciones.*
	• Norma ISO 14001. • Reglamento EMAS. • Otras iniciativas normalizadas. • Grupos de presión ecológistas.	
Mimético.	• Campo de golf ecológico Dunas de Doñana (Huelva).	Experiencias exitosas que son imitadas por otras organizaciones buscando legitimidad.

CAPÍTULO IV:

ESTUDIO EMPÍRICO. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES, BAJO UN ENFOQUE INSTITUCIONAL (I): MODELO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

CAPÍTULO CUARTO: ESTUDIO EMPÍRICO. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES BAJO UN ENFOQUE INSTITUCIONAL (I): MODELO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

IV. 1.- PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

En los epígrafes anteriores hemos intentado definir con precisión el marco teórico en el que se va a fundamentar el presente trabajo de investigación. Hemos podido comprobar que la teoría institucional es un enfoque válido y aceptado que intenta explicar el comportamiento de las organizaciones que se dirigen hacia un isomorfismo.

También hemos visto cómo desde hace unas décadas se ha ido originando toda una conciencia de respeto y cuidado del medio ambiente que ha propiciado mitos racionales en las organizaciones desarrollándose una corriente dentro de la Teoría Institucional, denominada Institucionalismo Medioambiental. Este Institucionalismo Medioambiental no ha sido ajeno al turismo, un sector importantísimo para la economía andaluza, que ha desarrollado prácticas que persiguen el ofertar productos turísticos sostenibles, con especial interés sobre el medioambiente debido a la relación estrecha que existe entre el turismo y su entorno.

Dentro del sector turístico andaluz existen unas organizaciones, los campos de golf, que se han especializado en un tipo de turismo que ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, nos referimos al turismo de golf. De su análisis hemos podido comprobar que Andalucía, en España, es el primer destino elegido para esta práctica, lo que ha producido la proliferación de campos de golf en nuestra Comunidad. Este aumento ha propiciado un debate sobre los posibles impactos medioambientales que estas instalaciones pueden producir en el entorno natural de un determinado territorio, que encuentra precisamente en ese entorno una de sus recursos turísticos más importantes.

Esto ha hecho que se configure un contexto institucional que dirige presiones constantes hacia los campos de golf para la adopción de prácticas de gestión ambiental respetuosas con el medioambiente.

Comenzamos, con este cuarto capítulo, el bloque destinado al estudio empírico, centrado, tal y como hemos comentado, en las prácticas medioambientalmente sostenibles de los campos de golf andaluces. Para ello en primer lugar diseñaremos un modelo de investigación basado en el contexto institucional que hemos definido[1] y desde el cuál se ejercen presiones hacia este tipo de organizaciones. Una vez definido el modelo expondremos las hipótesis en las que se basa y que serán objeto de contraste.

Aprovecharemos también esta parte del trabajo para introducir[2] la metodología de investigación elegida, así como para describir la muestra y los instrumentos de medición en los que nos basaremos para el contraste de hipótesis y validación del modelo.

Una de las contribuciones principales de este trabajo la encontramos en la aplicación de los planteamientos de la Teoría Institucional a organizaciones con ánimo de lucro y dentro de la esfera privada, ya que tradicionalmente estos postulados han sido contrastados y verificados en organizaciones de la Administración Pública (hospitales, universidades, centros educativos, agencias reguladoras, etc.), en las que la busqueda del objetivo de legitimidad se hace aún más necesario para su supervivencia, ya que en la mayoría de los casos no pueden ser juzgadas en base a la rentabilidad (Casiles y Davis-Blake, 2002; Dobbin et. al. 1993). Comprobar cómo el objetivo legitimidad se hace también necesario e imprescindible para la supervivencia de otras organizaciones fuera de la esfera pública (en nuestro caso campos de golf), gracias a la interiorización de mitos racionales (en este caso relacionados con prácticas medioambientales) que se han generado en el campo organizacional, se configura como uno de los objetivos principales del presente trabajo, para lo que se hace necesario el desarrollo del estudio empírico que presentamos a continuación y que persigue, en base a la revisión teórica realizada, dar respuestas a las siguientes preguntas:

[1] Ver Tabla epígrafe III.6
[2] La fundamentación teórica de la metodología se trata con mayor profundidad en el capítulo quinto.

- ¿Existe un entorno institucionalizado en el sector de actividad de los campos de golf andaluces que influye en el desarrollo de prácticas respetuosas con el medio ambiente por parte de éstos?

- ¿Cuál de los mecanismos propuestos por la Teoría Institucional ejerce una mayor presión sobre el comportamiento ambiental de los campos de golf andaluces?

- ¿Se configura la búsqueda de legitimidad como la principal motivación de los campos de golf andaluces a la hora de adoptar prácticas medioambientales respetuosas?

- ¿Existe una relación directa entre el grado de institucionalización de rutinas medioambientales, la legitimidad social conseguida y el desempeño empresarial de los campos de golf andaluces?

IV.2.- HIPÓTESIS A CONTRASTAR Y MODELO PROPUESTO.

IV.2.1.- Hipótesis del modelo.

Tomando como referencia la revisión teórica que hemos realizado en las tres primeras partes de este trabajo, a continuación pasamos a formular una serie de hipótesis que tendrán como propósito el proponer un modelo que nos permita el contraste empírico de las mismas.

IV.2.1.1.- Hipótesis relacionadas con las presiones institucionales.

Las presiones institucionales provocan diferentes respuestas en las organizaciones (Oliver, 1991). 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 a través de estos procesos los que provocan que las organizaciones adopten ciertas estructuras, programas, rutinas y procedimientos (DiMaggio y Powell, 1983; Greenwood et. al., 2002; Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1987) que conducen a una homogenización de prácticas y respuestas. Parece lógico pensar, en un primer momento, que el mecanismo que produce una mayor presión en la interiorización de prácticas medioambientales sostenibles por parte de las organizaciones es el coercitivo. En este sentido, ya hemos comentado[3] que existen autores del peso de Jennings y Zandbergen (1995) que defienden y demuestran que las presiones miméticas y normativas tienen un mayor impacto en la difusión de conceptos y prácticas relacionadas con la sostenibilidad. Lo cual contradice lo que se dice de las presiones coercitivas.

En base a esta argumentación creemos conveniente formular las siguientes hipótesis que pretendemos verificar en la parte empírica del presente trabajo:

H.1.a: La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable a las actividades desarrolladas en los campos de golf andaluces influyen de manera positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones.

H.1.b: La aceptación de valores y normas que provienen de las presiones normativas que se dan en el contexto de los campos de golf andaluces influyen positivamente en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones.

H.1.c: La imitación de prácticas medioambientales de organizaciones percibidas como exitosas por parte de los campos de golf andaluces tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones.

[3] Ver epígrafe I.9 del presente trabajo.

Estas hipótesis se justifican, en la medida, en que las presiones institucionales promueven diferentes tipos de motivación para la adopción de modelos. 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, en respuestas a presiones para adaptarse a los estándares aceptados, o incluso involuntariamente en respuesta a la coerción de fuerzas institucionales poderosas (Barringer y Milkovich, 1998; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987 Y Tolbert y Zucker, 1996).

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.

IV.2.1.2.- Hipótesis relacionadas con las motivaciones.

Poníamos de relieve a la hora de estudiar las respuestas ecológicas desde el punto de vista de la Teoría Institucional, que existen autores como Bansal y Kendal (2000) que defienden la búsqueda de la legitimidad en el contexto institucional como el principal argumento a la hora de explicar el comportamiento de organizaciones hacia la sostenibilidad. En esta línea de trabajo, Bansal y Kendal (2000) desarrollaron un modelo[4] de respuesta ecológica que ponía de manifiesto tres motivaciones principales: la competitividad, la legitimación y la responsabilidad ambiental.

Entendiendo por legitimidad tal y como lo hace Suchman (1995) *"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",* podemos formular las siguientes hipótesis:

[4] Ver figura epígrafe I.9.3.3. sobre un modelo avanzado de respuesta ecológicas propuesto por los autores citados.

H.2.a: La puesta en marcha de prácticas medioambientales por parte de los campos de golf andaluces tiene como principal motivación la búsqueda de legitimidad social, por encima del desempeño empresarial.

El contraste de esta hipótesis nos permitirá dar respuestas a cuáles son las principales motivaciones de los campos de golf andaluces a la hora de adoptar prácticas sostenibles medioambientalmente y el objetivo que se persigue con el desarrollo de dichas prácticas.

IV.2.1.3.- Hipótesis relacionadas con el desempeño empresarial.

En la segunda parte de esta investigación dedicábamos un epígrafe[5] a relacionar la gestión ambiental de las empresas con sus resultados o desempeño y hacíamos una revisión teórica al respecto, que sacaba a la luz que una de las principales barreras que las empresas muestran a la hora de adoptar prácticas medioambientales sostenibles es la incertidumbre que estas pueden tener sobre el resultado y el rendimiento de la empresa (Hillary, 2003). Ser una empresa medioambientalmente sostenible supone aceptar unas normas que pueden condicionar la eficiencia técnica de la misma.

Hacíamos, pues, una revisión de los trabajos que relacionan la gestión ambiental de las empresas con los resultados, en positivo y en negativo, de las mismas. En esta línea destacábamos los trabajos de Dechmant y Almant (1994), quienes abiertamente defienden que las prácticas medioambientales de la empresa tienen una influencia directa sobre el beneficio, debido a que condicionan tanto los ingresos como los costes.

Ante esta situación, se nos plantea la necesidad de enunciar las siguientes hipótesis que serán sometidas a contraste:

H.3.a: La implantación de prácticas de gestión ambiental responsables por los campos de golf andaluces influye de manera positiva en el desempeño empresarial de estos.

[5] Ver epígrafe II.3.6 del presente trabajo de investigación.

H.3.b: Existe una relación directa positiva entre la legitimidad social buscada por los campos de golf andaluces y el desempeño empresarial de estos.

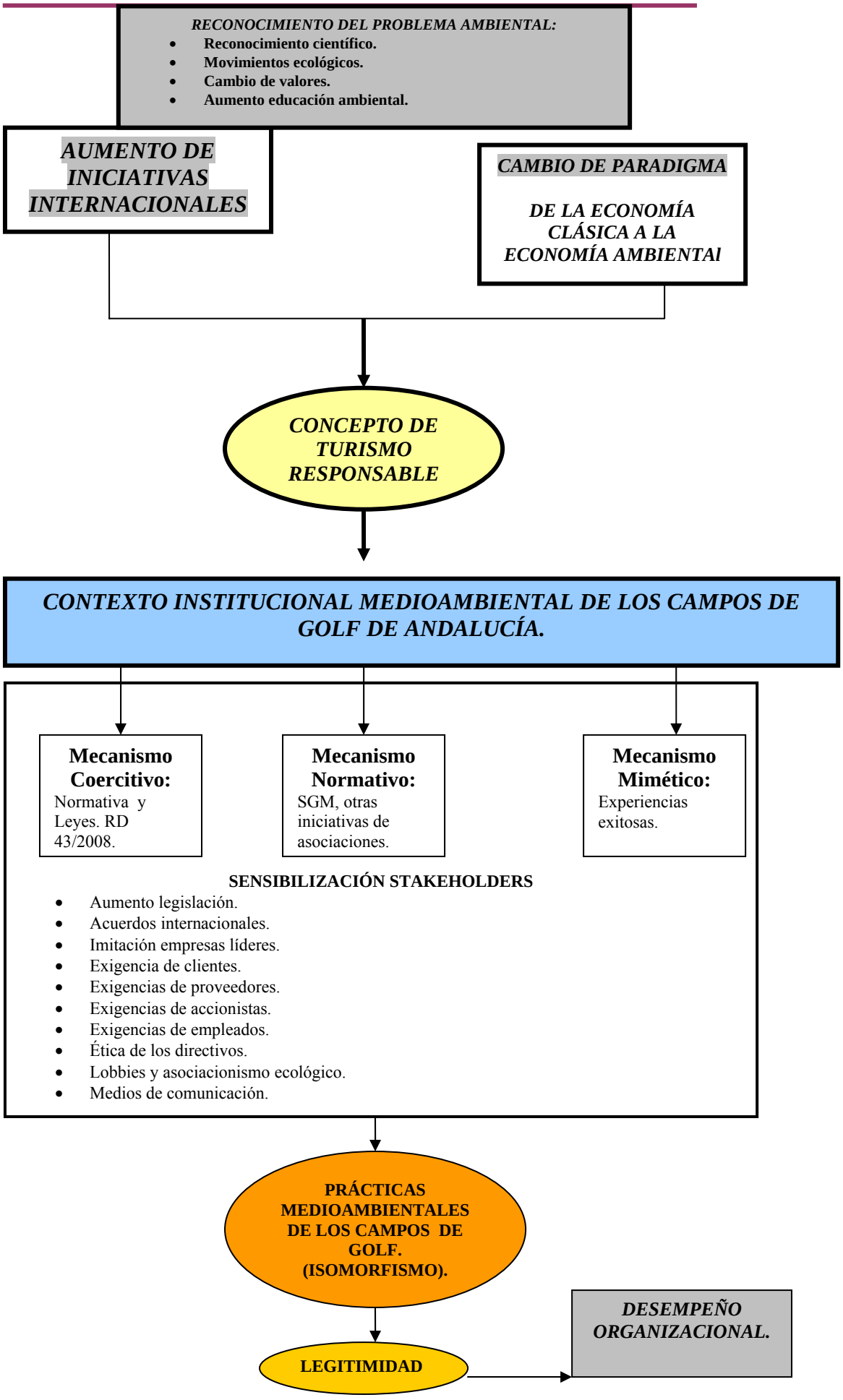
Con el contraste de estas hipótesis seremos capaces de afirmar si la institucionalización de prácticas medioambientales sostenibles por parte de los campos de golf onubenses ha contribuido también a un mayor desempeño organizacional o si, por el contrario, sólo son mitos que no contribuyen a la eficiencia de las organizaciones.

IV.2.2.- Modelo propuesto de investigación.

En las tres primeras partes de este trabajo hemos realizado la definición y delimitación del marco teórico en el que se desarrollará el mismo. Este marco teórico, junto con las hipótesis que acabamos de plantear, conforman un modelo que pretende reproducir los factores explicativos de las motivaciones que originan la institucionalización de prácticas medioambientales sostenibles por parte de los campos de golf de Andalucía. Ya hemos comentado con anterioridad el debate medioambiental que se ha generado en torno a estos proyectos empresariales, y el gran acervo normativo que pretende imponer un comportamiento respetuoso con el medio ambiente en estas organizaciones.

Podemos decir, por tanto, que el modelo que pretendemos presentar se centra en un conjunto de variables relacionadas con el contexto institucional de los campos de golf de Andalucía. Para ello presentamos la siguiente figura, que pretende recoger las relaciones causales que se dan entre los diferentes conceptos que venimos analizando en este trabajo.

Figura IV.1: Planteamiento general de la investigación propuesta.


RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA AMBIENTAL:
Reconocimiento científico.
Movimientos ecológicos.
Cambio de valores.
Aumento educación ambiental.
AUMENTO DE INICIATIVAS INTERNACIONALES
CAMBIO DE PARADIGMA
DE LA ECONOMÍA CLÁSICA A LA ECONOMÍA AMBIENTAl
CONCEPTO DE TURISMO RESPONSABLE
CONTEXTO INSTITUCIONAL MEDIOAMBIENTAL DE LOS CAMPOS DE GOLF DE ANDALUCÍA.
Mecanismo Coercitivo:
Normativa y Leyes. RD 43/2008.
Mecanismo Normativo:
SGM, otras iniciativas de asociaciones.
Mecanismo Mimético:
Experiencias exitosas.
SENSIBILIZACIÓN STAKEHOLDERS
Aumento legislación.
Acuerdos internacionales.
Imitación empresas líderes.
Exigencia de clientes.
Exigencias de proveedores.
Exigencias de accionistas.
Exigencias de empleados.
Ética de los directivos.
Lobbies y asociacionismo ecológico.
Medios de comunicación.
PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES DE LOS CAMPOS DE GOLF. (ISOMORFISMO).
LEGITIMIDAD
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

IV.3.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

Las tres primeras partes de nuestro trabajo nos han conducido al diseño de un modelo que pretendemos validar empíricamente en los siguientes capítulos. Creemos oportuno, llegados a este punto de la investigación, hacer un repaso de la estructura de la parte empírica en la que ya nos encontramos inmersos.

En los siguientes apartados justificaremos la elección de la muestra seleccionada, que en nuestro caso se corresponde con el universo poblacional, describiremos los indicadores y escalas de medidas que hemos elegido para la validación del modelo, y por último, comentaremos los métodos cuantitativos que hemos utilizado en el análisis de los datos.

Todo lo anterior persigue el objetivo principal del presente trabajo: contrastar el modelo que hemos diseñado[6] y que pretende analizar las presiones institucionales del contexto de los campos de golf andaluces, permitiéndonos poder deducir las motivaciones principales de éstos a la hora de adoptar prácticas de gestión medioambientalmente sostenibles.

Para ello realizaremos un estudio de campo en el que la información se obtendrá de los entrevistados en su entorno de trabajo e intentaremos centrar el interés en las experiencias en materia de gestión ambiental de los campos de golf andaluces. Este tipo de estudios cuantitativos conlleva la necesidad de hacer operativas las variables, disponer de una muestra que sea lo suficientemente amplia y representativa, hacer asunciones estrictas, disponer de datos cuantitativos que otorguen poder estadístico permitiéndonos generalizar los resultados, tener capacidad de control sobre las personas, los escenarios y otros factores, así como prevenir toda contaminación causal (Álvarez et. al. , 2002).

En esta línea, vamos a administrar un cuestionario auto-administrado, dirigido a los *greenkeppers* o gerentes de los campos de golf andaluces. Este cuestionario nos servirá

[6] Ver modelo en el epígrafe IV.2.2.

para analizar las presiones institucionales del entorno de los campos de golf y las motivaciones de éstos para adoptar prácticas de gestión medioambientalmente responsables. Este tipo de encuestas tiene la ventaja que evita la posible influencia del entrevistador y el entrevistado puede meditar más sus respuestas. También nos hará más fácil poder llegar a la población objetivo a encuestar, sobre todo cuando se encuentre dispersa geográficamente (en nuestro caso se abarca todo el territorio de la Comunidad Autónoma Andaluza). Para hacer llegar el cuestionario a los distintos entrevistados utilizaremos principalmente el correo electrónico, aunque reforzándolo mediante el envío postal o fax. Aún así, este tipo de encuestas tiene su principal problema en el bajo número de respuestas que se obtienen, bien por querer preservar por parte del entrevistado datos que consideran relevantes de su organización, o bien por que directamente el cuestionario es rechazado por el mismo. Para contrarrestar estos problemas decidimos acompañar al cuestionario de una carta de presentación (Anexo) en la que se les explica el objetivo del estudio y se le aseguraba la confidencialidad y anonimato de las respuestas. Del mismo modo se reforzó el envío anterior con llamadas telefónicas a los informantes.

IV.4.- DESCRIPCIÓN DE LAS MUESTRAS. FICHAS TÉCNICAS.

IV.4.1.- Diseño de la muestra.

En primer lugar decidimos que el ámbito territorial o geográfico de nuestra muestra sea la Comunidad Autónoma Andaluza. Con esta delimitación lo que intentamos es escoger una muestra que se encuentre localizada en un espacio geográfico, cultural, legal, político y sociológico homogéneo, intentando con ello evitar la influencia de variables no controlables en nuestra investigación. La homogeneidad se hace aún más necesaria cuando hablamos de medir el impacto del entorno institucional o campo organizacional sobre las empresas.

En este caso, al ser un universo poblacional (el de los campos de golf andaluces) relativamente reducido[7], decidimos tomar como muestra la población objetivo, es decir, el conjunto de los campos de golf que existen en Andalucía. Ello nos proporciona un tamaño de la muestra de 96 campos de golf.

En un primer momento se planteó la necesidad de realizar una serie de entrevistas con algunos *Greenkeppers* de distintos campos de golf andaluces, así como con técnicos y profesores universitarios, con el objeto de sacar a la luz las principales dificultades que tenía el cuestionario en su origen, la aclaración de algunas de las cuestiones que se planteaban y que podían conducir a errores interpretativos por parte de los entrevistados, así como analizar la bondad de los ítems que conforman los conglomerados a la hora de obtener la información deseada.

Una vez incorporadas las sugerencias de mejora que se nos hicieron llegar por los diferentes expertos consultados, elaboramos el cuestionario final, que nos permitirá validar la parte dedicada a las presiones institucionales y sus principales motivaciones a la hora de poner en práctica sistemas de gestión medioambiental por los campos de golf andaluces.

Con el cuestionario final y antes de su administración decidimos hacer un pretest con algunos campos de golf de Andalucía, el objeto era seguir mejorando el cuestionario y poner de relieve antes de su administración definitiva las posibles dificultades con las que nos encontraríamos, así como la aclaración de algunos ítems que podían llevar a errores de comprensión. Este pretest se efectuó en el mes de septiembre del 2008, junto con algunas visitas a campos de golf andaluces que se venían desarrollando desde el mes de marzo del 2008.

Como ya hemos dicho, la muestra final corresponde con el universo poblacional, 96 campos de golf andaluces, en las que se omitieron las respuestas de los entrevistados en el pretest.

[7] Sólo existen 96 campos de golf en Andalucía.

El cuestionario se dirigió bien a los *greenkeppers* o en su defecto a los gerentes de los campos de golf andaluces, entendiendo que eran las figuras más idóneas para los fines perseguidos.

Con el instrumento de medida a punto[8] se enviaron 96 cuestionarios a los distintos campos de golf andaluces, que se relacionan a continuación:

Tabla IV.1: Campos de golf andaluces a los que se les envía el cuestionario.

PROVINCIA	*CAMPO DE GOLF*	*Nº de Hoyos/ Localidad*
ALMERÍA	Alborán Golf	• 18 hoyos • Retamar
	Club de golf la envía	• 18 hoyos • Vicar.
	Club golf laya Serena.	• Roquetas de Mar. • 18 hoyos.
	Club Marina Golf Mojacar.	• Mojacar. • 18 hoyos.
	Cortijo Grande Golf Resort.	• Turre • 9 hoyos.
	Desert Spring Golf Club	• Cuevas de Almanzora. • 18 hoyos.
	Golf Almerinar	• El Ejido. • 18 hoyos.
	Valle del Este Resort	• Vera. • 18 hoyos.
CÁDIZ	Alcaidesa Links Golf Course.	• La Línea • 18 hoyos.
	Almenara Hotel Golf.	• Sotogrande • 9 hoyos.
	Arcos Garden Club de Golf.	• Arcos de la Frontera. • 18 hoyos.
	Benalup Golf & Country Club.	• Benalup. • 18 hoyos.

[8] Ver epígrafe IV.5 sobre el diseño del cuestionario.

PROVINCIA	*CAMPO DE GOLF*	*Nº de Hoyos/ Localidad*
	Club de Golf Campano.	• Chiclana de la Frontera. • 18 hoyos.
	Club de Golf Costa Ballena.	• Rota. • 27 hoyos.
	Club de Golf la Cañada.	• Guadairo. • 18 hoyos.
	Club de Golf Valderrama.	• Sotogrande. • 18 hoyos.
	Club de Golf Vista Hermosa.	• Puerto de Santa Maria. • 9 hoyos.
	Dehesa Montenmedio Golf & Country Club.	• Vejer de la Frontera. • 18 hoyos.
	Golf El Puerto.	• El Puerto de SantaMaria. • 18 hoyos.
	Golf Melia Sancti Petri.	• Chiclana del Frontera. • 18 hoyos.
	La Reserva de Sotogrande.	• Sotogrande. • 18 hoyos.
	Lomas de Sancti Petri Golf Garden.	• Chiclana de la Frontera. • 18 hoyos.
	Montecastillo Hotel & Golf Resort.	• Jerez de la Frontera. • 18 hoyos.
	Novo Sancti Petri.	• Chiclana de la Frontera. • 18 hoyos.
	Sherry Golf Jerez.	• Jerez de la Frontera. • 18 hoyos.
	The San Roque Club.	• San Roque. • 18 hoyos.
	Villa Nueva Golf Resort.	• Puerto Real • 18 hoyos.
	Real Club de Golf Sotogrande.	• San Roque. • 18 hoyos.
	Sanlucar Club de Campo.	• Sanlucar de Barrameda. • 18 hoyos.
CÓRDOBA	Club de Campo Córdoba.	• Córdoba. • 18 hoyos.
	Club Golf Pozoblanco.	• Pozoblanco. • 9 hoyos.

PROVINCIA	*CAMPO DE GOLF*	*Nº de Hoyos/ Localidad*
GRANADA	Granada Club de Golf	• Las Gabias • 18 hoyos
	Medina Elvira Club de Golf	• Atarfe • 18 hoyos
	Los Moriscos Club de Golf	• Motril • 18 hoyos
	Santa Clara Golf Club Granada	• Otura • 18 hoyos
HUELVA	Club de Golf Bellavista	• Aljaraque • 18 hoyos.
	Club de Golf Corta Atalaya	• Minas de Riotinto • 9 hoyos.
	Golf Dunas de Doñana	• Matalascañas • 18 hoyos.
	Club de Golf Costa Esuri	• Ayamonte • 18 hoyos.
	Isla Canela Golf	• Ayamonte • 18 hoyos
	Islantilla Golf Resort	• Isla Cristina • 27 hoyos
	Golf Nuevo Portil	• Cartaya • 18 hoyos
	Golf El Rompido	• Cartaya • 36 hoyos
JAÉN	Parque deportivo La Garza.	• Linares. • 9 hoyos.
MÁLAGA	Cerrado del Aguila Golf & Resort	• Mijas - Costa • 9 hoyos
	Alhaurín Golf Hotel & Resort	• Alhaurín el Grande • 18 hoyos
	Club de Golf Los Almendros	• Estepona • 9 hoyos
	Club de Golf Aloha	• Nueva Andalucía - Marbella • 18 hoyos
	Golf Antequera S.L.	• Antequera • 18 hoyos
	Añoreta Golf	• Rincón de la Victoria

PROVINCIA	*CAMPO DE GOLF*	*Nº de Hoyos/ Localidad*
		• 18 hoyos
	Los Arqueros Golf & Country Club	• Benahavís • 18 hoyos
	Atalaya Golf & Country Club Internacional, S.A.	• Estepona • 36 hoyos
	Baviera Golf SA	• La Cala de Vélez • 18 hoyos
	Aymerich Golf Center Benalmadena	• Benalmádena Costa • 9 hoyos
	Real Club de Golf Las Brisas	• Marbella • 18 hoyos
	Cabopino Golf	• Marbella • 18 hoyos
	La Cala Resort	• Mijas Costa • 54 hoyos
	Cala Nova Golf	• Mijas-Costa • 18 hoyos
	Campanario Club de Golf	• Estepona • 9 hoyos
	Club de Golf El Candado	• Málaga • 9 hoyos
	Casares Costa Golf	• Casares Costa • 9 hoyos
	Club de Golf El Chaparral	• Mijas-Costa • 18 hoyos
	Club de Golf El Coto	• Estepona • 9 hoyos
	Golf La Dama de Noche	• Nueva Andalucia-Marbella • 9 hoyos
	Doña Julia Club de Golf	• Casares Costa • 18 hoyos
	La Duquesa Golf & Country Club	• Manilva • 18 hoyos
	Finca Cortesín Golf Club	• Casares • 18 hoyos
	Flamingos Golf & Resort	• Benahavis • 36 hoyos

PROVINCIA	*CAMPO DE GOLF*	*Nº de Hoyos/ Localidad*
	Greenlife Golf Club	• Marbella • 9 hoyos
	Guadalhorce Club de Golf	• Campanillas • 18 hoyos
	Guadalmina Club de Golf	• San Pedro de Alcántara - Marbella • 36 hoyos
	Lauro Golf	• Alhaurín de la Torre • 27 hoyos
	Magna Marbella Golf	• Nueva Andalucía • 9 hoyos
	Real Club de Campo de Málaga	• Málaga • 27 hoyos
	Marbella Golf & Country Club	• Marbella • 18 hoyos
	Mijas Golf Internacional	• Mijas Costa • 36 hoyos
	Miraflores Golf	• Mijas Costa • 18 hoyos
	Monte Mayor Golf Club	• Benahavís • 18 hoyos
	Monte Paraíso Golf	• Marbella • 9 hoyos
	Los Naranjos Golf Club	• Nueva Andalucia-Marbella • 18 hoyos
	La Noria Golf And Resort	• La Cala de Mijas • 9 hoyos
	Parador Málaga del Golf	• Málaga • 27 hoyos
	El Paraiso Club de Golf	• Estepona • 18 hoyos
	La Quinta Golf & Country Club	• Nueva Andalucía-Marbella • 27 hoyos
	La Resina Golf & Country Club	• Estepona • 9 hoyos
	Golf Rio Real	• Marbella

PROVINCIA	*CAMPO DE GOLF*	*Nº de Hoyos/ Localidad*
		• 18 hoyos
	Santa María Golf & Country Club	• Marbella • 18 hoyos
	Club de Golf La Siesta	• Mijas Costa • 9 hoyos
	Santa Clara Golf Marbella	• Marbella • 18 hoyos
	Golf Torrequebrada	• Benalmádena Costa • 18 hoyos
	Club de Campo La Zagaleta	• Benahavís • 36 hoyos
SEVILLA	Club de Golf Hato Verde	• Las Pajanosas - Guillena • 18 hoyos
	Las Minas Golf	• Aznalcazar • 9 hoyos
	Real Club Pineda de Sevilla	• Sevilla • 18 hoyos
	Real Club de Golf de Sevilla	• Alcalá de Guadaira • 18 hoyos
	Club Zaudín Golf S.A.	• Tomares • 18 hoyos

Fuente: Federación Española de Golf. Elaboración propia.

Una vez enviados los cuestionarios a principio del mes de noviembre, y pasadas tres semanas desde el envío, se efectuó un primer reenvío en el mes de diciembre, con el objetivo de aumentar las respuestas obtenidas. En el mes de enero del 2009 se efectuó un segundo reenvío con recogida de la información a finales del mes de febrero y marzo. Durante toda la administración del cuestionario dábamos la posibilidad de contactar vía telefónica o a través de correo electrónico para aclarar cualquier duda sobre el cuestionario.

Se obtuvieron un total de 33 cuestionarios, siendo necesario eliminar 2 por resultar incompletos o presentar errores en las respuestas. En definitiva ser recibieron 31 lo que

supone un índice de respuesta del 32,29 % . La siguiente tabla recoge la ficha técnica de la investigación.

Tabla IV.2: Especificaciones técnicas del muestreo.

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
Error muestral	7,42 %
Nivel de confianza	95 percent, p=q= 0,5; Z=1,96
Período 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.

Una vez recepcionados en el mes de febrero los cuestionarios, procedimos a la informatización de los mismos en una base datos diseñada para tal efecto, también se intentó identificar posibles errores de mecanización que puedan inducir algún error en la investigación, por lo que se revisaron la totalidad de los cuestionarios.

IV.5.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

IV.5.1.- Introducción.

El diseño del cuestionario se configura como una etapa de vital importancia en el marco de la investigación, ya que un mal diseño puede comprometer el éxito de la encuesta y por tanto de la investigación. Siguiendo a Del Bosque et. al. (2005), existen una serie de recomendaciones y principios generales que favorecen el éxito del cuestionario, maximizando el nivel de respuesta y minimizando los posibles sesgos.

Siguiendo estos principios básicos hemos diseñados nuestro cuestionario, teniendo presente que el objeto final de todo cuestionario es reflejar en las preguntas los objetivos que se persiguen en la investigación. De igual manera, el cuestionario debe ser una herramienta que estimule al entrevistado, buscando la implicación y cooperación de éste. Otro tema que requiere una especial atención es la formulación de los ítems que nos sirvan de elementos de medida de los diferentes constructos. En nuestro caso, éstos han sido adaptados de trabajos y estudios validados y realizados en lengua inglesa, por lo que un especial esmero en la traducción se hace fundamental a la hora de poder captar todos los matices implícitos en ellos.

Otro de los aspectos que hemos tenido en cuenta a la hora de diseñar el cuestionario, ha sido el principio de usar lo menos posibles preguntas formuladas en negativo, ya que puede inducir a error más fácilmente. Para minimizar estos errores se recomienda que se utilicen frases cortas, simples y en positivo (Del Bosque et. al. 2005). Por supuesto se intentó en todo momento no plantear cuestiones que puedan inducir a expresar una información confidencial. El orden de las preguntas también se tuvo en cuenta para facilitar las respuestas; para ello el cuestionario fue dividido en secciones en función de las variables que se perseguían medir.

IV.5.2.- Estructura del cuestionario.

El cuestionario en cuestión (Anexo) consta de cuatro secciones bien definidas en seis páginas y con un total de 56 ítems o instrumentos de medidas agrupados en veinte y tres preguntas.

La primera sección va destinada a caracterizar el campo de golf encuestado, para ello se establecen nueve preguntas abiertas que nos permitirá tener una visión global sobre características propias del campo en cuestión.

Con la segunda sección del cuestionario se obtiene información sobre el contexto institucional de los campos de golf, concretamente, sobre el impacto de las presiones institucionales y el grado de inmersión institucional de los mismos. Además, esta sección incluye ítems que miden la necesidad del objetivo legitimidad que tienen los campos de golf.

En la tercera sección existen preguntas con el objetivo de analizar el grado de desarrollo e implantación de prácticas respetuosas con el medio ambiente en los campos de golf. En esta sección se pregunta sobre los principales objetivos en materia de gestión ambiental y por la consecución del mismo, a la vez que se mide la importancia que para el campo de golf tiene este tipo de prácticas.

La cuarta y última sección incluye preguntas relacionadas con el desempeño de los campos de golf. Siendo sabedores de las posibles reticencias que estas cuestiones pueden ocasionar en los entrevistados, optamos por diseñar cuestiones que de manera indirecta y mediante comparación midan la visión que el propio entrevistado tiene sobre el desempeño del campo de golf. En esta sección, como en la segunda, se ha optado por utilizar una escala tipo likert, este tipo de escalas tiene como principal ventaja el permitir una valoración positiva o negativa de cada ítem, siendo apropiadas para valorar aspectos múltiples de la varianza analizada y, además, resultan fáciles de responder por parte de personas entrevistadas. Se utilizan unas escalas bidireccionales simétricas, esto

es, con un punto de indiferencia, de cinco puntos que corresponde desde el uno "*totalmente en desacuerdo*", hasta el cinco, "*totalmente de acuerdo*", siendo el tres la posición de indiferencia.

IV.5.3.- Instrumentos de medida del cuestionario.

El objetivo principal del cuestionario tipo I es el de medir las presiones que provienen del entorno institucional o campo organizacional de los campos de golf andaluces, así como contrastar si es la búsqueda de la legitimidad[9], entendida como aceptación social, la principal motivación de los campos de golf de Andalucía a la hora de poner en práctica políticas de gestión ambiental.

Para crear unos instrumentos que nos permitan medir las distintas variables así como hacer estimaciones de forma fiable y válida, seguiremos los cuatros pasos recomendados por Bollen (1989):

1.- Otorgar un significado al concepto.
2.- Identificar las dimensiones y las variables latentes que lo representan.
3.- Crear indicadores basados en el planteamiento teórico previo.
4.- Especificar la relación entre los indicadores o variables observadas y los conceptos o variables latentes.

De esta forma, pasamos a proponer los distintos instrumentos de medida de los diferentes constructos.

IV.5.3.1.- Escala de medida de las presiones institucionales.

La primera parte de nuestro trabajo ha estado dedicada a hacer una revisión teórica del institucionalismo, con especial referencia a su rama sociológica que es la que mayores aplicaciones ha encontrado dentro de la Teoría de las Organizaciones. En esta revisión

[9] Por encima incluso de la eficiencia o responsabilidad ambiental.

se pusieron de manifiesto la relevancia de los denominados pilares institucionales (Scott, 1995), cada pilar institucional (regulador, normativo y cognitivo) daba lugar a cada una de las presiones institucionales que podemos encontrar en el campo organizacional de una empresa dada. Siguiendo a DiMaggio y Powell (1991), estas presiones se concretan en coercitivas, normativas y miméticas, tal y como se ha reflejado en el modelo de investigación.

Para ello, el instrumento de medida que proponemos para nuestra investigación es el desarrollado por Kostova y Roth (2002), ya que este trabajo se enmarca dentro de los que analizan las tres presiones institucionales y nos asegura unas escalas válidas y fiables.

A continuación proponemos los diferentes ítems que nos proporcionarán las medidas de las diferentes presiones.

a.1.- El caso de la presión coercitiva.

En el caso de la presión coercitiva nos estamos refiriendo al impacto que sobre los campos de golf andaluces tienen las leyes y demás normativa[10] legal aplicable a las actividades desarrolladas por los campos de golf y que provienen de distintos agentes reguladores. Kostova y Zaheer (1999) definía el componente regulador del entorno institucional como aquel que "*Refleja la existencia de leyes y reglas en un entorno nacional particular que promueve ciertos tipos de comportamientos y restringe otros*". Por lo que nuestro objetivo es intentar medir la fuerza que ejerce la presión coercitiva del entorno institucional en la adopción de prácticas de gestión ambiental por parte de los campos de golf andaluces.

Para ello, y como hemos dicho anteriormente, utilizamos la escala de medición propuesta por Kostova y Roth (2002), adaptándola a nuestra unidad de análisis (los

[10] Las terminologías presiones coercitivas y normativas pueden inducir a error al considerar la segunda como fruto de la legislación aplicable, en vez de a las normas provenientes de asociaciones, escuelas de negocios, etc. No obstante, hemos mantenido la terminología original que se expresa en los trabajos seminales del institucionalismo.

campos de golf andaluces). Nosotros utilizaremos una escala tipo Likert de cinco puntos de tal manera que 1 es *"Totalmente en desacuerdo"* y 5 es *"Totalmente de acuerdo"*. En esta escala de medición se incluyen los siguientes ítems:

- *La implantación de prácticas y planes de actuación respetuosos con el medio ambiente en la gestión del campo de golf se guía por las leyes.*

- *En la gestión del campo de golf las leyes y reglas se hacen cumplir estrictamente.*

- *Hay un gran número de organismos reguladores (internacionales y/o nacionales y/o autonómicos) que promueven y hacen cumplir las prácticas de gestión medioambiental que se implantan en el campo de golf.*

- *Existen leyes o acuerdos en el ámbito internacional, estatal y/o autonómico que impulsan la implantación de prácticas de gestión respetuosas con el medioambiente en el campo de golf.*

a.2.- El caso de la presión normativa.

La presión normativa está constituida, tal y como vimos en la parte primera del trabajo, por aquel conjunto de valores, normas[11], creencias que son asumidas como correctas dentro del campo organizativo (DiMaggio y Powell, 1991). Éstas pueden provenir de asociaciones empresariales o profesionales, escuelas de negocios, universidades etc. y están relacionadas con la profesionalización que defendían DiMaggio y Powell (1991), entendiendo por ésta el esfuerzo colectivo de los miembros de una misma ocupación por definir las condiciones y métodos de trabajo, con lo que crean una serie de valores, normas y creencias que se difunden por el campo organizacional.

[11] No confundir con leyes.

Para medir la presión normativa nos basamos en la escala propuesta por Kostova y Roth (2002), usando para ello una escala Likert de cinco puntos donde el 1 corresponde con *"Totalmente en desacuerdo"* y el 5 con *"Totalmente de acuerdo"*. Los ítems que se proponen son los siguientes:

♣ *Asegurar la implantación de prácticas de gestión responsable con el medio ambiente es una obligación moral de los campos de golf.*

A este ítem les añadimos los propuestos por Llanas (2005) adaptándolos a nuestra unidad de análisis, para el que también se usa una escala de Likert idéntica al ítem anterior.

♣ *En la gestión del campo de golf se intenta conseguir coherencia entre los valores sociales que predominan en el entorno y los que se persigue a implantar sistemas de gestión medioambiental.*

♣ *En la gestión del campo de golf se intenta conseguir coherencia entre las normas sociales que reflejan los medios de comunicación, instituciones educativas y asociaciones profesionales y los que se persigue al implantar prácticas de gestión medioambiental.*

a.3.- El caso de la presión mimética.

A través de la presión mimética, empresas del campo organizacional imitarán comportamientos de otras organizaciones que son percibidas como exitosas. Esta presión tiene su origen en el pilar cognitivo en el que se reflejan los conocimientos socialmente compartidos y las categorías cognitivas que se difunden en el campo organizacional (Scott, 1995).

Para medir la presión mimética adaptamos a nuestro objeto de estudio los ítems planteados por Llanas (2005) mediante una escala tipo Likert semejante a las anteriores.

De esta forma, los ítems que nos dará una medida de la presión mimética serán los siguientes:

♣ *Antes de implantar una nueva práctica se intenta obtener información sobre otros campos de golf en los que se haya implantado para que sirvan de guía en su puesta en práctica.*

♣ *Las actuaciones llevadas a cabo por otros campos de golf suelen tomarse como modelos a seguir.*

♣ *El campo de golf ha imitado alguna vez a otro campo de golf en la implantación de prácticas de gestión medioambiental.*

♣ *En el campo de golf se conocen experiencias exitosas sobre actuaciones realizadas por otros campos de golf.*

IV.5.3.2.- Escala de medida de la legitimidad.

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 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*". 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*".

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 modelo[12] nosotros 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.

Dada la similitud de planteamientos, hemos adaptado los ítems que utilizó Depphouse (1996) para medir la legitimidad y que han sido ampliamente validados. De hecho, Fernández (2001) y Llanas (2004) ya lo utilizan y los adaptan a sus respectivos objetos de estudios. En nuestro caso utilizaremos una escala Likert de cinco puntos (*1*

[12] Ver modelo de investigación propuesto.

=totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo) formada por los siguientes ítems:

♣ *En el campo de golf se intenta lograr apoyo y reconocimiento social a la hora de implantar programas de gestión medioambiental.*

♣ *Los valores sociales del campo de golf son congruentes con los valores predominantes en su entorno social.*

♣ *Algunos de los stakeholders que hemos enumerado otorgan legitimidad y apoyo social al campo de golf.*

♣ *Para el campo de golf es importante mantener relaciones estables con los stakeholders.*

IV.5.3.3.- Escala de medida del grado de desarrollo de prácticas medioambientales.

Para establecer la escala de medida del desarrollo de prácticas medioambientales en los campos de golf de Andalucía, nos basaremos en el trabajo realizado por Romero et. al. (2005), en el que se propone un sistema de indicadores que mida la implicación o desarrollo de la gestión ambiental en los campos de golf españoles.

Siguiendo a este autor, y como fruto de la revisión de la literatura del tema en cuestión, pasamos a enumerar los constructos que miden la dimensión de la gestión ambiental:

Tabla IV.3: Indicadores pertenecientes a la dimensión gestión medioambiental.

CATEGORÍA	INDICADOR	UNIDAD
Implantación de acciones medioambientales.	Propuestas de mejora para cuestiones medioambientales.	Nº/año
	Propuestas de mejora medioambiental llevada a cabo.	Nº/año
	Propuestas que han alcanzado los objetivos planteados.	Nº/año
Cumplimiento de aspectos legales y tramitación de quejas.	Quejas anuales recibidas por green fees o salidas realizadas.	Nº/ salidas
	Expedientes medioambientales incoados por superficie total del campo de golf.	Nº/ha.
Coste y ahorros potenciales de acciones medioambientales.	Porcentaje del coste de acciones medioambientales llevadas a cabo del total de gasto de la cuenta de resultados.	%
Formación.	Tiempo anual dedicado a formación medioambiental por empleado.	Horas / Empl.
	Porcentaje del total de empleados que participan en las actividades formativas.	%
Compra/Proveedores.	Porcentaje total de proveedores sin certificación medioambiental.	%
	Porcentaje del total de compras realizadas a proveedores sin certificación ambiental.	%
Comunicación externa.	Porcentaje de gasto en difundir los logros medioambientales alcanzados sobre coste total de acciones medioambientales llevadas a cabo.	%
	Porcentaje de gasto en campañas de concienciación externa sobre coste total de acciones medioambientales llevadas a cabo.	%

Fuente: Romero et. al (2005).

Con base en la tabla anterior, desarrollamos los siguientes ítems de nuestro cuestionario:

♣ *Indique las propuestas medioambientales de mejora planteadas en el año 2007.*

♣ *¿Cuáles de estas propuestas se ha llevado a la práctica? (número)*

♣ *¿Cuántas propuestas de las anteriores han alcanzados los objetivos previstos? (número).*

Con estos ítems hemos medido el grado de implantación de acciones medioambientales. Consideramos también de importancia para el objeto de nuestra investigación el medir el porcentaje de coste de las acciones medioambientales llevadas a cabo sobre el total de gasto de la cuenta de resultados, como indicador del grado de desarrollo de prácticas de gestión ambiental. Para ello se utilizará el siguiente ítem:

♣ *Indique el porcentaje del coste de las acciones medioambientales llevadas a cabo sobre el total de gastos de su cuenta de resultados en el ejercicio 2007 (%).*

Para medir el cumplimiento de los aspectos legales, mediremos el número de expedientes medioambientales que ha sido incoados por parte de alguna administración y lo pondremos en relación con la extensión del campo de golf, para ello preguntaremos en el cuestionario:

♣ *Indique el número de expedientes medioambientales incoados por alguna administración pública desde la existencia del campo de golf.*

En relación a la formación, las compras y la comunicación externa usaremos los indicadores que se establecen en la tabla anterior (Romero, 2005), quedando de la siguiente manera:

♣ *Indique el número total de empleados que han participado en actividades formativas medioambientales en el año 2007.*

♣ *Indique el número total de horas destinadas a actividades formativas medioambientales en el año 2007.*

♣ *Porcentaje total de proveedores sin certificación medioambiental en el año 2007.*

♣ *Porcentaje del total de compras realizadas a proveedores sin certificación ambiental en el año 2007.*

♣ *Porcentaje de gasto en difundir los logros medioambientales alcanzados del coste total de acciones medioambientales llevadas a cabo en el año 2007.*

♣ *Porcentaje de gasto en campañas de concienciación externa del coste total de acciones medioambientales llevadas a cabo en el año 2007.*

IV.5.3.4.- Escala de medida del Resultado Empresarial de los campos de golf en Andalucía.

Hemos seleccionado la variable Resultado Empresarial como indicador de la medida del desempeño organizacional en los campos de golf andaluces. Para ello nos hemos basado en la escala de medida propuesta por Powell y Dent-Micallef (1997) que ha sido ampliamente validada en numerosos trabajos. Esta escala es fruto de las percepciones que los directivos de las empresas tienen de su propio desempeño empresarial, esto es, nos encontramos ante una escala subjetiva que han sido consideradas tan válidas como las objetivas[13] para medir el desempeño empresarial (Homburg, Krohmer y Workman, 1999).

De esta forma, hemos adaptados los ítems propuestos por Powell y Dent-Micallef (1997) para la medida del desempeño a nuestra unidad de análisis, proponiendo una escala tipo Likert de siete puntos de tal manera que el 1 es "*Totalmente en desacuerdo*"

[13] Obtenidas principalmente de los estados contables.

y 5 es "*Totalmente de acuerdo*". En esta escala de medición se incluyen los siguientes ítems:

♣ *Durante el ejercicio 2007, hemos ofrecido mejores condiciones económicas a nuestros clientes que la media del sector de los campos de golf en Andalucía.*

♣ *Durante el ejercicio 2007, nuestro resultado económico ha sido superior al de la media del sector de los campos de golf en Andalucía.*

♣ *Durante el ejercicio 2007, nuestra rentabilidad ha sido superior a la rentabilidad media del sector de los campos de golf en Andalucía.*

♣ *Durante el ejercicio 2007, el número de greens fees de nuestro campo ha crecido más que la media del sector de los campos de golf en Andalucía.*

♣ *Durante el ejercicio 2007, nuestra cuota de mercado ha crecido más que la media del sector de los campos de golf en Andalucía.*

IV.6.- A MODO DE SÍNTESIS.

En este capítulo hemos planteado el modelo explicativo, basado en los principios de la Teoría Institucional de las organizaciones, de la institucionalización por parte de los campos de golf andaluces de prácticas medioambientalmente sostenibles. Para ello hemos formulado una serie de hipótesis cuyo contraste dará respuesta a las diferentes preguntas de investigación formulada. Basándonos en la revisión teórica inicial hemos diseñado una metodología de investigación, así como los indicadores que nos permitirán medir las variables propuestas. La siguiente tabla pretende ser un resumen de las relaciones lógicas entre preguntas de investigación, hipótesis, variables e ítems del cuestionario.

Tabla IV.4: Relaciones del planteamiento general de la investigación.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	CONSTRUCTOS	INDICADORES	ABREVIATURA INDICADORES	ITEMS DEL CUESTIONARIO
P1: ¿Se configura la búsqueda de la legitimidad como la principal motivación de los campos de golf andaluces a la hora de adoptar prácticas medioambientales respetuosas?	H.2.a	Legitimidad. (Legitim)	Reconocimiento social.	Recosoci	10.12
			Valores organizacionales.	Valorg	10.13
			Legitimidad Administración Pública.	Admolegi	11.1
			Legitimidad empleados.	Emplegi	11.2
			Legitimidad ciudadanos.	Ciulegi	11.3
			Legitimidad medios comunicación.	Maslegi	11.4
			Legitimidad clientes.	Clielegi	11.5
			Legitimidad proveedores.	Provlegi	11.6
			Legitimidad asociaciones ecológicas.	Asoclegi	11.7
			Legitimidad asociaciones profesionales.	Proflegi	11.8
			Legitimidad sector empresarial.	Sectlegi	11.9
			Relaciones con grupos de presión.	Relagrup	11.10
P2: ¿Cuál de los mecanismos institucionales ejerce mayor presión sobre el comportamiento ambiental de los campos de golf andaluces?	H.1.a	Presión Coercitiva. (Prescor)	Conocimiento Leyes.	Conoley	10.1
			Cumplimiento Leyes.	Cumpley	10.2
			Organismos reguladores.	Orgregul	10.3
			Existencia acuerdos.	Exacuerd	10.4
	H.1.b	Presión Normativa. (Presnor)	Obligación moral.	Obligmor	10.5
			Congruencia con valores del entorno.	Congrval	10.6
			Normas sociales.	Normsoci	10.7
	H.1.c	Presión Mimética. (Presmim)	Conocimiento de Experiencias.	Conoexp	10.8
			Modelos a seguir.	Modelseg	10.9
			Imitación prácticas	Imiprac	10.10
			Conocimiento experiencias exitosas.	Conoexit	10.11
P3: ¿Existe una relación directa entre el grado de institucionalización de rutinas medioambientales, la legitimidad social conseguida y el desempeño empresarial de los campos de golf andaluces?	H.3.a H.3.b	Prácticas Gestión Medioambiental. (Pracamb)	Número de propuestas medioambientales.	Numprop	12.1
			Propuestas llevadas a la práctica.	Propract	13
			Propuesta alcanza objetivos.	Probjet	14
			Coste acciones medioambientales	Costemed	15
			Número expedientes medioambientales.	Expedmed	16
			Empleados en actividades formativas medioambientales.	Emplefor	17
			Horas actividades formativas medioambientales.	Horafor	18
			Proveed con certificación ambiental.	Provcert	19
			Compras a proveedores con certificación ambiental.	Compcert	20
			Gasto difusión logros medioambientales.	Diflogro	21
			Gasto campaña concienciación.	Campconc	22
		Desempeño empresarial. (Desemp)	Condiciones económicas 2007.	Condeco	23.1
			Resultado económico 2007.	Rtdoeco	23.2
			Rentabilidad 2007.	Rentbil	23.3

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	CONSTRUCTOS	INDICADORES	ABREVIATURA INDICADORES	ITEMS DEL CUESTIONARIO
			Número Greens Fees 2007.	Numgren	23.4
			Cuota mercado 2007	Cuotame	23.5
			Condiciones económicas 2003-2007	Condec03	23.6
			Resultado económico 2003-2007.	Rtdoec03	23.7
			Rentabilidad 2003-2007.	Rentb03	23.8
			Número Greens Fees 2003-2007.	Num03	23.9
			Cuota mercado 2003-2007.	Cuota03	23.10

Fuente: Elaboración propia.

Observamos que en la tabla anterior no se ha incluido la pregunta de investigación ***"¿Existe un entorno institucionalizado en el sector de actividad de los campos de golf andaluces que influye en el desarrollo de prácticas respetuosas con el medio ambiente por parte de éstos?",*** la respuesta a esta pregunta de investigación la encontraremos en el apartado cinco del capítulo quinto, en el que se analiza el modelo de investigación considerando las tres presiones institucionales como un todo que conforma el entorno institucional de los campos de golf andaluces.

Para el tratamiento estadístico de los ítems que forman el constructo de desarrollo de prácticas de gestión ambiental (Pracamb) hemos homogenizado la escala de estos ítems a una nueva escala tipo Likert, de tal manera que exista una correspondencias entre escalas y poder aplicar las distintas técnicas estadísticas. En la siguiente tabla se muestra el proceso de conversión de escalas.

Tabla IV.5: Homogenización de las escalas del constructo Pracamb a escala Likert.

Ítem 12.1 (Numprop)					
Escala original.	**Límites variación escala original.**		**Conversión límites de variación escala original a escala Likert**		**Conversión resto de escala.**
Ordinal directa.	Inferior	0	Inferior	1	Extrapolación ecuación de la recta.
	Superior	4	Superior	5	
Ítem 13 (Propract)					
Escala original.	**Límites variación escala**		**Conversión límites de variación escala original**		**Conversión resto de escala**

	original.		**a escala Likert**		
Ordinal directa.	Inferior	0	Inferior	1	Extrapolación ecuación de la recta.
	Superior	3	Superior	5	
Ítem 14 (Probjet)					
Escala original.	**Límites variación escala original.**		**Conversión límites de variación escala original a escala Likert**		**Conversión resto de escala.**
Ordinal directa.	Inferior	0-4	Inferior	1	Agrupaciones en 5 grupos de 5 elementos.
	Superior	20 o más	Superior	5	
Ítem 15 (Costemed)					
Escala original.	**Límites variación escala original.**		**Conversión límites de variación escala original a escala Likert**		**Conversión resto de escala.**
% directa	Inferior	0%-3%	Inferior	1	Agrupaciones en 5 grupos de 4 elementos.
	Superior	15% o más	Superior	5	
Ítem 16 (Expedmed)					
Escala original.	**Límites variación escala original.**		**Conversión límites de variación escala original a escala Likert**		**Conversión resto de escala.**
% inversa	Inferior	0	Inferior	5	Extrapolación ecuación de la recta.
	Superior	5	Superior	1	
Ítem 17 (Emplefor)					
Escala original.	**Límites variación escala original.**		**Conversión límites de variación escala original a escala Likert**		**Conversión resto de escala.**
Ordinal directa	Inferior	0-2	Inferior	1	Agrupaciones en 5 grupos de 3 elementos.
	Superior	13 o más	Superior	5	
Ítem 18 (Horafor)					
Escala original.	**Límites variación escala original.**		**Conversión límites de variación escala original a escala Likert**		**Conversión resto de escala.**
% directa	Inferior	0%-5%	Inferior	1	Agrupaciones en 5 grupos de 20 elementos.
	Superior	80% o más	Superior	5	
Ítem 19 (Provcert)					
Escala original.	**Límites variación escala original.**		**Conversión límites de variación escala original a escala Likert**		**Conversión resto de escala.**
% directa.	Inferior	0%-5%	Inferior	1	Agrupaciones en 5 grupos de 6 elementos.
	Superior	24% o más	Superior	5	
Ítem 20 (Compcert)					
Escala	**Límites variación**		**Conversión límites de**		**Conversión resto de**

original.	escala original.		variación escala original a escala Likert		escala
% directa.	Inferior	0%-12%	Inferior	1	Agrupaciones en 5 grupos de 13 elementos.
	Superior	52% o más	Superior	5	
Ítem 21 (Diflogro)					
Escala original.	**Límites variación escala original.**		**Conversión límites de variación escala original a escala Likert**		**Conversión resto de escala.**
% directa.	Inferior	0%-5%	Inferior	1	Agrupaciones en 5 grupos de 6 elementos.
	Superior	20% o más	Superior	5	
Ítem 22 (Campconoc)					
Escala original.	**Límites variación escala original.**		**Conversión límites de variación escala original a escala Likert**		**Conversión resto de escala.**
% directa	Inferior	0%-9%	Inferior	1	Agrupaciones en 5 grupos de 10 elementos.
	Superior	40% o más	Superior	5	

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V:

ESTUDIO EMPÍRICO. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES, BAJO UN ENFOQUE INSTITUCIONAL (II): ANÁLISIS Y RESULTADOS.

CAPÍTULO V: ESTUDIO EMPÍRICO. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES BAJO UN ENFOQUE INSTITUCIONAL (II): ANÁLISIS Y RESULTADOS.

V.1.- INTRODUCCIÓN.

En esta parte del trabajo de investigación que estamos desarrollando nos encontramos inmerso de lleno en la metodología empírica de la investigación. En ella desarrollaremos técnicas estadísticas para el análisis del modelo de investigación que hemos propuesto, fruto de la revisión teórica del inicio del trabajo.

Por consiguiente, podemos observar tres partes bien diferenciada en este capítulo quinto. En primer lugar nos centraremos en realizar una descripción de la muestra que nos servirá para validar el modelo. Ello nos permitirá descubrir los principales rasgos característicos y las tendencias en el sector de los campos de golf andaluces y, tal vez, nos sirva para ayudarnos a mejorar la comprensión de los resultados y conclusiones que se desarrollará en el siguiente capítulo.

En segundo lugar expondremos los fundamentos teóricos del enfoque estadístico que hemos elegido para el tratamiento de datos, en nuestro caso la técnica *Partial Least Square* o PLS, resaltando la conveniencia de esta técnica para nuestro caso particular.

Por último y en tercer lugar, hemos analizado la fiabilidad y la validez del modelo junto con su capacidad predictiva mediante PLS, para posteriormente realizar el contraste de las hipótesis que sustenta el modelo.

La información recogida con el cuestionario ha sido tratada con los programas SPSS 15.0, Visual-PLS 1.04 bi y SAS. Complementariamente algunos índices han sido desarrollados con fórmulas desarrolladas mediante Microsoft Office Excel 2003.

V.2.- DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.

Vamos a comenzar el análisis de los datos con un estudio descriptivo de la muestra, que va a tener como objetivo principal el caracterizar las unidades de análisis que estamos utilizando, esto es, los campos de golf andaluces que componen nuestra muestra. De una forma más concreta vamos a analizar con respecto a los campos de golf encuestados:

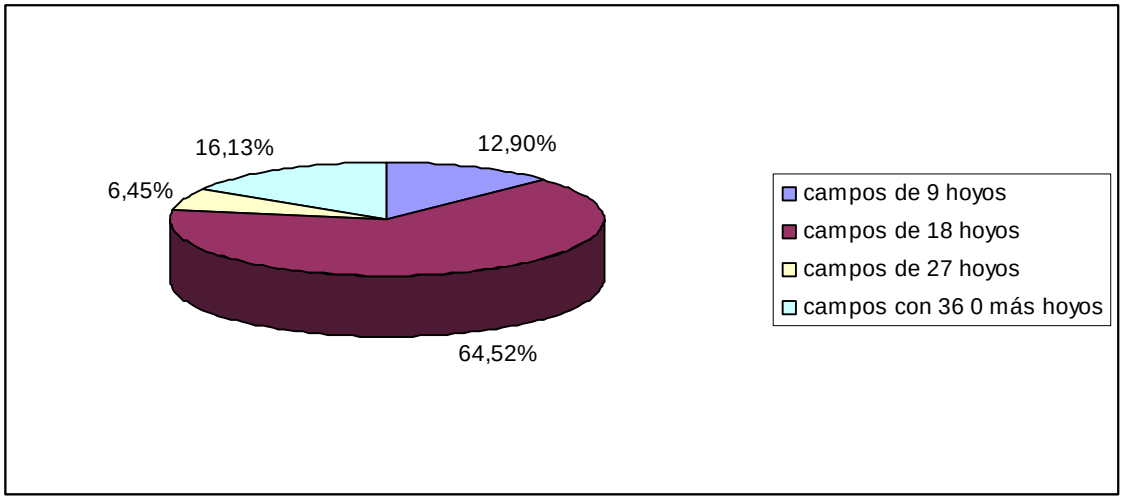
- Su ubicación, diferenciado entre campos de costa y campos de interior.
- El número de hoyos que tienen.
- Los servicios complementarios que se ofertan en el campo o club de golf.
- El número de empleados.
- La superficie total del campo.
- La superficie total de juego.
- El número de salidas o greens fees.
- algunas referencias sobre el desarrollo de prácticas de gestión ambiental que nos permita tener una visión global de las principales características de nuestra muestra, así como, que nos ayude a validar el modelo propuesto de investigación.
- Por último verificaremos si existen diferencias significativas entre la muestra y la población.

En relación a la ubicación que tienen los campos de golf que conforman la muestra que empleada en nuestro análisis, hay que decir, que nos hemos centrado en los campos de golf ubicados solamente en la Comunidad Autónoma andaluza como ya hemos referido con anterioridad en este trabajo. De ellos podemos decir que el 93,55 % de los campos que conforman la muestra se ubican en zona de costa, entendiendo por zona de costa aquellas provincias andaluzas que tienen playa. En contraposición sólo el 6,55% de los campos pueden ser catalogados como de interior (ubicados en aquellas provincias andaluzas que no tienen playa).

Si hacemos una caracterización en función del número de hoyos el 12,90% de los cuestionarios recibidos provienen de campos de golf de 9 hoyos, el 64,52% de los cuestionarios recibidos provienen de campos de golf de 18 hoyos, el 6,45% de campos de 27 hoyos y el 16,13% de campos de 36 o más hoyos.

La siguiente gráfica ayuda a visualizar la distribución de los campos de la muestra en función del número de hoyos:

Figura V.1: Distribución campos de golf por hoyos.



Fuente: Elaboración propia.

En relación a los servicios complementarios que ofrece el club o campo de golf un 90,32% de los campos encuestados afirman ofertar servicio de bar o restaurante, un 80,64% poseen una tienda en el club o campo de golf, el 41,93 % tienen una piscina entre las instalaciones del campo, así como, el 51,61% poseen canchas deportivas y el 29,03% ofrecen servicio de gimnasio. Cabe destacar que el 19,35 % de los cuestionarios recibidos provienen de campos de golf en el que se comparte la práctica del deporte con zonas residenciales o urbanizaciones y que el 29,03% tienen un hotel o resorts entre las instalaciones que ofrecen a sus jugadores.

Considerando el número de empleados que trabaja en el club o campo de golf, hay que decir que la media de empleados de los campos de golf encuestados se encuentra en 19,65 empleados por campo o club, tal y como se muestra en la tabla adjunta:

Tabla V.1: Estadísticos descriptivos empleados campos de golf.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Cuántos empleados tiene el club/campo de golf?	31	0	37	19,65	8,515
N válido (según lista)	31				

Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a la distribución de los empleados en función del número de hoyos de los campos podemos elaborar la siguiente tabla:

Tabla V.2: Estadísticos descriptivos empleados por número de hoyos del campo.

Nº de hoyos	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
9	4	0	19	11,00	7,958
18	20	9	31	17,80	6,023
27	2	31	37	34,00	4,243
36 o más	5	21	37	28,20	6,762

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la superficie total que ocupa el campo o club, cabe destacar que la superficie media de los campos encuestados es de 182,80 ha. El rango de valores de esta variable va desde las 25 ha. del campo más pequeño hasta las 600 del más grande. La superficie media total de juego es de 86,45 ha.

Si nos centramos en el número de salidas o greens fees durante el año 2007, el número de salidas media por campo ha sido de 37.524,55 de un total de 1.163.261 salidas totales referentes a los campos que conforman la muestra. De estas el 39,84% corresponden a mujeres y el 60,16% a hombres, mientras que a extranjeros corresponden el 59,64% y a nacionales el 40,36%.

Nos parece interesante incluir en este análisis los estadísticos descriptivos de aquellas variables del cuestionario que reflejan el grado de desarrollo de las prácticas medioambientales de los campos de golf encuestados.

Tabla V.3: Estadísticos descriptivos del desarrollo de prácticas medioambientales.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Número de propuestas de mejora medioambientales planteadas	31	0	4	1,35	1,082
¿Cuántas de estas propuestas se han llevado a la práctica?	31	0	3	1,16	,898
Indique el porcentaje del coste de las acciones medioambientales llevadas a cabo del total de gastos de su cuenta de resultado en el ejercicio 2007.	31	0	30	9,84	7,857
Indique el número total de empleados que han participado en actividades formativas medioambientales en el año 2007	31	0	14	4,90	3,636
Porcentaje total de proveedores con certificación medioambiental.	31	0	30	9,81	8,867
Porcentaje del total de compras realizadas a proveedores con certificación ambiental en el año 2007.	31	0	65	19,13	16,905
Porcentaje de gasto en campañas de concienciación externa del coste total de acciones medioambientales llevadas a cabo en el año 2007.	31	0	50	4,65	9,762
N válido (según lista)	31				

Si hacemos una clasificación en función de los hoyos que tienen los campos de golf podemos observar:

- El número medio de propuestas planteadas por los campos de golf encuestados de 9 hoyos son de 0,50 propuestas durante el año 2007, de 1,55 propuestas para los campos de 18 hoyos, 2 para los campos de 27 y 36 o más hoyos. De ellas todas son llevadas a cabo para los campos que tienen 27 o más hoyos, alcanzando también para estos campos los objetivos deseados por las mismas.

- En relación al porcentaje del coste de las acciones medioambientales llevadas a cabo del total del gasto de la cuenta de resultados, en términos medios vemos como aumenta a medida que crece el número de hoyos, salvo para los campos de 36 o más hoyos donde el porcentaje es menor que para el tramo anterior según podemos observar en la tabla adjunta:

Tabla V.4: Estadísticos descriptivos coste acciones medioambientales.

Nº de hoyos/ % coste acciones medioambientales	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
9	4	0	20	8,00	9,798
18	20	0	30	9,55	7,937
27	2	15	15	15,00	,000
36	5	0	19	10,40	8,620

Fuente: Elaboración propia.

- La media de expedientes medioambientales incoados por alguna administración pública a los campos de golf encuestados es de 1,32 expediente por campo con una desviación típica de 1,536%. El 45,2% de los campos encuestados no ha tenido ningún expediente medioambiental incoado por alguna administración pública entre los años 2003 y 2007, el 41,9% de los campos ha tenido entre 1 y 3 expedientes en los años referidos anteriormente y el 12,9% ha tenido 4 o más expedientes.

- El número medio de empleados que ha participó en actividades formativas medioambientales durante el año 2007 fue de 4,9 empleados por campo de golf,

con una duración media de dichas actividades de 47,26 horas y una distribución de frecuencia tal y como se expone en la tabla adjunta:

Tabla V.5: Distribución de frecuencias del número total de horas destinadas a actividades formativas medioambientales en el año 2007.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Horas	**0**	4	12,9	12,9	12,9
	15	2	6,5	6,5	19,4
	20	1	3,2	3,2	22,6
	25	2	6,5	6,5	29,0
	30	3	9,7	9,7	38,7
	35	1	3,2	3,2	41,9
	40	3	9,7	9,7	51,6
	45	1	3,2	3,2	54,8
	50	6	19,4	19,4	74,2
	55	1	3,2	3,2	77,4
	60	2	6,5	6,5	83,9
	100	2	6,5	6,5	90,3
	120	1	3,2	3,2	93,5
	130	1	3,2	3,2	96,8
	150	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Un 12,9% de los campos de golf encuestados no ha impartido ninguna hora de formación en materia medioambiental. En cambio el 16,1% de los campos de golf encuestados han impartido formación medioambiental a sus empleados por un periodo superior a las 100 horas.

- Si nos fijamos en el porcentaje del total de compras realizadas a proveedores con certificación ambiental durante el año 2007 podemos observar como el 29% de los campos encuestados no han realizado ninguna compra a este tipo de proveedores, según muestra la siguiente tabla de frecuencia:

Tabla V.6: Distribución de frecuencias del porcentaje del total de compras realizadas a proveedores con certificación ambiental en el año 2007.

% Compras	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	9	29,0	29,0	29,0
10	1	3,2	3,2	32,3
15	5	16,1	16,1	48,4
17	1	3,2	3,2	51,6
20	4	12,9	12,9	64,5
25	3	9,7	9,7	74,2
33	2	6,5	6,5	80,6
35	1	3,2	3,2	83,9
40	3	9,7	9,7	93,5
50	1	3,2	3,2	96,8
65	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Solamente el 6,4 % de los campos encuestados realizan la mitad o más de sus compras a proveedores con certificación ambiental. La media de esta variable se sitúa en el 19,13 % de las compras, con una desviación típica del 16,905%.

- Considerando ahora las variables que reflejan el porcentaje de gasto en difundir los logros medioambientales alcanzado y el porcentaje del gasto en campaña de concienciación externas del coste total de las acciones medioambientales llevada a cabo durante el 2007, podemos observar que el gasto medio en difundir los logros medioambientales se sitúa en el 4,97% del total del coste de las acciones medioambientales (con una desviación típica del 9,762%), siendo este menor que el porcentaje destinado a campañas externas de concienciación 7,10% (con una desviación típica del 8,907%). Las tablas de frecuencia de estos dos ítems se muestran a continuación.

Tabla V.7: Distribución de frecuencias de los porcentajes de gasto en difundir los logros medioambientales alcanzados del coste total de acciones medioambientales llevadas a cabo en el año 2007.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	**0**	12	38,7	38,7	38,7
	2	2	6,5	6,5	45,2
	5	3	9,7	9,7	54,8
	7	1	3,2	3,2	58,1
	8	1	3,2	3,2	61,3
	10	4	12,9	12,9	74,2
	12	3	9,7	9,7	83,9
	20	4	12,9	12,9	96,8
	30	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tabla V.8: Distribución de frecuencia de los porcentajes de gasto en campañas de concienciación externa del coste total de acciones medioambientales llevadas a cabo en el año 2007.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	**0**	17	54,8	54,8	54,8
	1	1	3,2	3,2	58,1
	3	3	9,7	9,7	67,7
	5	3	9,7	9,7	77,4
	6	1	3,2	3,2	80,6
	8	1	3,2	3,2	83,9
	10	2	6,5	6,5	90,3
	15	1	3,2	3,2	93,5
	20	1	3,2	3,2	96,8
	50	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Cabe destacar en esta última tabla como más de la mitad de los campos encuestados (54,8%) no destinan nada a la concienciación externa en materia medioambiental.

V.2.1.-Verificación de la idoneidad de la muestra.

En este apartado vamos a verificar que no existen diferencias significativas entre la muestra y la población objetivo, y por lo tanto, asegurarnos que en la muestra, que hemos obtenido de los campos de golf que nos han respondido al cuestionario, se mantienen las características básicas de la población objetivo.

Para ello nos vamos a basar en dos variables de las que disponemos información a nivel poblacional, estas son:

- La ubicación, diferenciado entre costa e interior.
- El número de hoyos.

Centrándonos en la ubicación, ya hemos comentado que en nuestra muestra el 93,55 % de los campos de golf pueden ser catalogados como de costa[1], mientras que sólo el 6,55% pueden ser catalogados como de interior[2]. Si comparamos estos datos de ubicación, con los de la población objetivo podemos afirmar que de los 96 campos de golf que existen en la Comunidad Autónoma de Andalucía 88 pueden ser catalogados como de costa y sólo 8 como de interior, esto supone que en la población objeto de estudio el 91,6 % de los campos son de costa y el 8,4 % de interior, manteniéndose por tanto una coherencia entre muestra y población.

En relación con el número de hoyos, podemos observar como en la siguiente tabla se compara la distribución tanto de la muestra como de la población en función de esta variable, pudiendo concluir que existe, en este caso también, coherencia entre la muestra y la población.

[1] Entendiendo por campos de golf de costa aquellos que se encuentran ubicados en alguna provincia andaluza en la que tiene playa.
[2] Entendiendo por campos de golf de interior aquellos que se encuentran ubicados en alguna provincia andaluza que no tiene playa.

Tabla V.9: Distribución de campos de golf en función del número de hoyos en la muestra y la población.

Número de hoyos.	*Muestra (%).*	*Población (%).*
9	*12,90%*	20,83%
18	*64,50%*	62,5%
27	*6,50%*	7,29%
36 o más	*16,10%*	9,38%

Fuente: Elaboración Propia.

Para reforzar aún más la afirmación anterior hemos sometido a la variable número de hoyos a un test de medias con el software SPSS, para ello hemos contrastado y calculado el intervalo de confianza con respecto al número medio de hoyos de la población que se sitúa en 18,47 hoyos por campo.

Las siguientes tablas recogen el intervalo de confianza y el contraste de hipótesis.

Tabla V.10: Estadísticos para una muestra.

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Nº de hoyos	31	20,90	9,690	1,740

Tabla V.11: Prueba para una muestra.

	Valor de prueba = 18.47					
					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Inferior	Superior
Nº de hoyos	1,398	30	,172	2,433	-1,12	5,99

Con lo que podemos concluir que bien por el intervalo de confianza, bien por el valor del estadístico, debemos aceptar la hipótesis nula y considerar que el número medio de

hoyos de los campos de golf andaluces es de 18,47, existiendo una ligera diferencia con la media muestral.

V.3.- METODOLOGÍA ESTADÍSTICA DEL ANÁLISIS.

V.3.1.- Caracterización del Enfoque Partial Least Square.

Nos parece oportuno antes de entrar en el análisis del modelo estructural propuesto, abordar algunos aspectos relevantes en relación a la metodología que nos permita contrastar las hipótesis formuladas, de forma más concreta nos estamos refiriendo al uso de modelos de ecuaciones estructurales *Structural Equations Models (SEM)*) empleado para ello la técnica de *Partial Least Square* (PLS).

Es por todos sabido que dentro del área de conocimiento de la Organización de Empresa existe una gran aceptación de los modelos SEM. La razón fundamental de ello es que en estos modelos se conjugan tanto la perspectiva psicométrica como la econométrica. Mientras que la primera de ellas se dedica a abordar conceptos como el de variable latente (no observada), que es inferida de manera indirecta a partir de múltiples medidas observadas (indicadores o variables observables), la segunda (la econométrica) se centra en la predicción a partir de los modelos de análisis de las variables latentes (Chin, 1998).

Autores como Céspedes y Sánchez (1996) exponen las principales razones por el que el método SEM es tan atractivo: "*En primer lugar proporciona un método claro ó estadísticamente para analizar múltiple relaciones simultáneamente. En segundo lugar, tiene la capacidad de proporcionar análisis exploratorio o confirmatorio. Y tercero, este método analiza una función integradora, haciendo que otras técnicas como el análisis de regresión, análisis path, análisis factorial, análisis de correlaciones canónico, ANOVA, ANCOVA, MANCOVA, los sistemas de ecuaciones simultáneas, el análisis de las matrices multiconcepto-multimétodo u otros sean casos especiales de este enfoque más general*".

De forma más general, los SEM permiten (Chin, 1998; Fornell, 1982; Hanlein y Klapan, 2004):

1.- Modelizar el error de medida, es decir, el grado con que las variables que podemos medir (indicadores o variables observables) no describen perfectamente las variables latentes.
2.- Incorporar constructos abstractos e inobservables (variables latentes).
3.- Modelizar relaciones entre múltiples variables predictorias (independientes, exógenas) y variables criterios (dependientes o endógenas).
4.- Combinar y confrontar conocimientos a priori e hipótesis con datos empíricos. En este sentido, los SEM suelen ser más confirmatorios que exploratorios.

Los SEM son técnicas multivariantes que combinan aspectos de la regresión múltiple (examinando relaciones de dependencia) y análisis factorial (que representan conceptos inmedibles –factores- con variables múltiples) para estimar una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas simultáneamente (Roldan et. al., 2004). Los SEM son capaces de valorar en un análisis único, sistemático e integrador (Roldan et. al., 2004): (1) modelo de medida, es decir, las cargas factoriales de las variables observables (indicadores) con relación a sus correspondientes variables latentes (constructos). Aquí se valora la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos teóricos; (2) el modelo estructural, es decir, las relaciones de causalidad hipotetizadas entre un conjunto de constructos independientes y dependientes.

El análisis holístico que los SEM desarrollan puede ser llevado a cabo por medio de dos tipos de técnicas estadísticas:

1.- Métodos basados en el análisis de las covarianzas (MBC), como la máxima verosimilitud (ML) o mínimos cuadrados generalizados (GLS) implementados en softwares como Amos, Calis, EQS, Lisrel, MX, Ramona y SEpath, entre otros.
2.- Análisis basados en la varianza o en mínimos cuadrados parciales desarrollados en softwares como PLS-Graph, Visual-PLS o Smart-PLS.

Ambos enfoques difieren en los objetivos de sus análisis, las suposiciones en la que se basan y en la naturaleza de los estadísticos de ajuste que proporcionan. La siguiente tabla recoge las principales diferencias entre ambos métodos.

Tabla V.12: Comparativa de modelos de ecuaciones estructurales (SEM) basados en el análisis de covarianzas (MBC) y en mínimos cuadrados parciales o varianzas (PLS).

CRITERIO	PLS	MBC
Objetivo	Orientado a la predicción de variables dependientes o variables latentes.	Orientado a la estimación de los parámetros del modelo.
Enfoque	Basado en la varianza (maximización de la varianza explicada R de las variables dependientes, minimización de las varianzas residuales de las variables endógenas).	Basado en covarianzas (minimización de las discrepancias entre la matriz de covarianzas deducida a partir del modelo y de los parámetros estimados).
Suposiciones	Especificación del predictor (no paramétricas).	Habitualmente distribución normal multivariada y observaciones independientes (paramétricas).
Estimación de parámetros	Consistente a medida que se incrementa el número de indicadores y aumenta la muestra.	Consistente.
Puntuación de las variables latentes	Estimada explícitamente.	Indeterminada.
Relaciones epistémico entre las variables latentes y sus medidas	Pueden ser modeladas tanto de forma reflectiva como formativa.	Habitualmente sólo con indicadores reflectivos.
Implicaciones	Óptimo para aplicaciones predictivas y desarrollo de la teoría (análisis exploratorio).	Óptimo para previsión de parámetros. Se adapta mejor a la investigación confirmatoria.
Complejidad de modelos.	Gran complejidad, por ejemplo: 100 constructos y 1000 indicadores.	Complejidad pequeña o moderada, por ejemplo: menos de 100 indicadores.
Tamaño de la muestra.	Análisis de potencia basado en la porción del modelo con el número mayor de predictores. Las recomendaciones mínimas están entre 30 y 100 casos.	Basada idealmente en el poder de análisis de un modelo específico. Recomendaciones mínimas: 10 observaciones por variable.

Fuente: adaptado de Martínez (2004) con base en Roldan et. al (2004); Chin (2000) y Chin y Newsted (1999).

Además, PLS presenta una serie de ventajas prácticas al contemplar unos mínimos requerimientos relativos a escalas de medida de las variables, tamaño muestral y

distribuciones que han de presentar las mismas (Chin, et al., 1996: 39). Por estas características, acordes a las condiciones presentes en las ciencias sociales y del comportamiento, se le denomina modelización flexible (a esta forma de modelización) (Wold, 1979: 1), frente a la modelización firme o rígida que utilizan procedimientos de estimación de máxima verosimilitud (ML) como LISREL. Estas técnicas persiguen proporcionar afirmaciones de causalidad y utilizan para ello suposiciones más restrictivas en lo relacionado con la teoría, la distribución de los datos y los niveles de medida de las variables. La modelización flexible está orientada hacia la predicción más que hacia la causalidad (Chin, 1998: 299).

En concreto, con la utilización de PLS, las variables pueden ser medidas a través de escalas categóricas, ordinales, de intervalos o ratios, ya que, la estimación PLS no implica ningún modelo estadístico. De esta forma, se puede operar con muestras pequeñas debido al procedimiento iterativo de estimación que utiliza. En concreto, se trata de un procedimiento parcial, ya que segmenta el modelo en subconjuntos utilizando regresiones simples y múltiples, para posteriormente ir extendiéndolo a modelos causales más complejos hasta llegar al modelo completo. De esta manera, la muestra requerida será aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que pueda encontrar (Barclay et al., 1995: 292). Finalmente, PLS no precisa que los datos tengan distribuciones normales o conocidas.

V.3.2.- Características básicas de la modelización con PLS.

En el análisis de ecuaciones estructurales vamos a emplear las etapas que proponen Diez y Medrano (1992). En primer lugar analizaremos el modelo de medida y, en segundo lugar, nos centraremos en el modelo estructural.

En el **modelo de medida** se trata de analizar si los componentes teóricos están medidos correctamente a través de las variables observables o indicadores. Para este análisis nos centramos en los atributos validez, es decir, si la variable observable mide realmente lo que se desea medir, y fiabilidad, que se refiere a si lo hace de una forma estable y

consistente. El modelo de medida va a quedar determinado: por la fiabilidad individual del item, la consistencia interna o fiabilidad de una escala, análisis de la varianza extraída media y la validez discriminante. Veamos estos conceptos de manera más detallada:

a.- Fiabilidad individual del item: para valorar esta fiabilidad utilizando PLS tenemos que tomar las cargas (λ), o correlaciones simples, de las medidas, variables observables o indicadores con sus respectivos constructo (Roldan, 2000). En este sentido parece que la regla más difundida en la literatura es la propuesta por Carmines y Zeller (1979), afirmando que para aceptar un indicador como integrante de un constructo debe de poseer una carga superior o igual a 0,707. Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Existen otros autores como Falker y Millar (1992) que rebajan el nivel anterior de aceptación a cargas superiores o iguales a 0,505.

Una vez que se ha establecido el nivel de aceptación que se va a considera en la investigación, los indicadores que no satisfagan dicho nivel pueden ser eliminados desarrollándose una depuración de ítem (Barclay et. al., 1995).

b.- Fiabilidad de un constructo: La valoración de esta fiabilidad permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, se evalúa con que rigurosidad se esta midiendo las variables manifiestas las mimas variables latentes. Para realizar esta evaluación debemos de considerar dos medidas, el alfa de Conbrach y la fiabilidad compuesta del constructo (pc). El concepto de fiabilidad compuesta se lo debemos a Werts et. al. (1974) y se diferencia del alfa de Conbrach en las cargas de los ítems. Mientras que el alfa de Conbrach presupone a priori que cada indicador de un constructo contribuye de la misma forma, es decir, las cargas son fijadas en la unidad (Barclay,et. al. 1995), el indicador pc utiliza la carga de los ítems tal y como existen en el modelo causal, siendo estimadas como regresiones simples de la variable efecto, estimados por el procedimiento de los mínimos cuadrados ordinarios. Esto hace que este indicador sea una medida más general que alfa de Conbrach (Fornell

y Lacker, 1981) y además posee la ventaja de no verse influenciado por el número de ítems que existen en una escala. Siguiendo a Numally (1978) debe de tener niveles parecidos al alfa de Conbrach , esto es, 0,7 en etapas trempana y 0,8 en investigaciones básicas.

c.- La validez convergente: Si todos los ítems utilizados para medir un constructo mide realmente lo mismo, se dice que el ajuste de los ítems es significativo y están altamente correlacionados. Para ello se analiza la varianza extraída media (AVE), que fue desarrollada por Fornell y Lacker (1981) y nos proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debido al error de medida. Para los autores de este recomiendan un valor de AVE igual o superior a 0,5, lo que implica que más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores.

d.- La validez discriminante: nos indica en que medida un constructo dado es diferente de otro constructo. La validez discriminante se alcanza cuando la raíz cuadrad de AVE es mayor que las correlaciones que presenta dichos constructos.

Tras verificar que las medidas de los constructos son fiables y válidas, con lo que se puede afirmar que tenemos un modelo de medida satisfactorio, pasamos a valorar el **modelo estructural**.

Siguiendo a Roldán (2000), para valorar el modelo estructural debemos de responder a dos preguntas:

a.- ***¿En qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?*** El índice utilizado para responder a esta pregunta es el coeficiente β, que representa los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados, y que será interpretado como los coeficientes de regresión tradicionales, es decir, indica la fuerza relativa de las relaciones estadísticas. Según Chin (1998) este coeficiente debería alcanzar al menos un valor de 0'2.

b.- ***¿Qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen?*** Para dar respuesta a esta cuestión vamos a utilizar el índice básico R^2, porque el poder predictivo de un modelo puede ser determinado por el valor de dicho índice para las variables dependientes. El valor R^2 se debe interpretar de la misma forma que los obtenidos en un análisis de regresión múltiple, por lo que nos indicará la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. Según Falk y Miller (1992) el R^2 ha de ser mayor o igual a 0'1, pues valores por debajo de 0'1, aunque sigan siendo estadísticamente significativos, proporcionarían muy poca información.

En el modelo estructural es posible el empleo de técnicas no paramétricas de remuestreo para examinar la estabilidad de las estimaciones de los parámetros ofrecidas por PLS. Las dos técnicas usadas habitualmente son *Jacknife* y *Boostrap*[3]. Estas dos técnicas ofrecen el cálculo del error estándar de los parámetros, así como los valores *t* Student. De manera complementaria hemos decido realizar el test de Stone-Geisser (Q^2) (Stone, 1974; Geisser, 1975). Este test nos ofrece un indicador sobre la capacidad predictiva del modelo estructural, de tal manera que se aceptará para valores mayores que cero y se rechazará para valores negativos.

A modo de resumen del proceso de modelización con PLS presentamos las siguientes tablas recopilatorias:

[3] Para un estudio en mayor profundidad de ambas técnicas se recomienda consultar Efron (1982), Efron y Gong (1983), Efron y Tibshirani (1993).

Tabla V.13: Modelo de medida.

MODELO DE MEDIDA			
OBJETIVO	**DETERMINACIÓN**	**ESTADÍSTICO**	**ACEPTACIÓN**
Fiabilidad y Validez.	Fiabilidad individual del ítem.	λ	$\lambda \geq$ 0,707 Carmines y Zellar (1979). $\lambda \geq$0,505 Falker y Millar (1992).
	Fiabilidad del Constructo	Alfa de Conbrach Fiabilidad compuesta	≥ 0,7 Numally (1971) ≥0,8 investigación básica
	Validez convergente	AVE	≥ 0,5 Fornell y Lacker (1981)
	Validez discriminante	Raíz cuadrada AVE	≥ Correlaciones

Fuente: Elaboración propia.

Tabla V.14: Modelo estructural.

MODELO ESTRUCTURAL		
OBJETIVO	ESTADÍSTICO	ACEPTACIÓN
¿En qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?	β	≥ 0,2 Chin (1998)
¿Qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen?	R^2	≥ 0,1 Falk y Millar (1992)
Estabilidad estimaciones de paramentros.	T-Students	≥ 1,96
	Q^2	> 0 (Stone,1974; Gesisser, 1975)

Fuente: Elaboración Propia.

V.4.- ESTIMACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO Y CONSTRATE DE HIPÓTESIS.

V.4.1.- Especificación del modelo de investigación.

En este punto del trabajo conviene, antes de especificar el modelo de investigación propuesto, hacer una pequeña recopilación de las características de la muestra que hemos utilizado. La siguiente tabla recoge las características principales:

Tabla V.15: 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 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.

Cómo podemos observar la primera barrera que se nos plantea es el tamaño de la muestra. 31 observaciones válidas, no nos permitía con suficientes garantías de éxitos

aplicar modelos basados en la covarianzas para el análisis del modelo de ecuaciones estructurales. Es por ello, por lo que nos decidimos a aplicar la técnica PLS desarrollada en el Software Visual PLS de mínimos cuadrados parciales o análisis de la varianza, ya que la recomendaciones mínimas de esta técnicas esta entre 30 y 100 observaciones muestrales.

A través del análisis con PLS, vamos a intentar contrastar las hipótesis planteadas que nos permitan dar respuesta a las preguntas de investigación. Por ello creemos oportuno también recordar las relaciones del planteamiento general de la investigación.

Tabla IV.4: Relaciones del planteamiento general de la investigación.

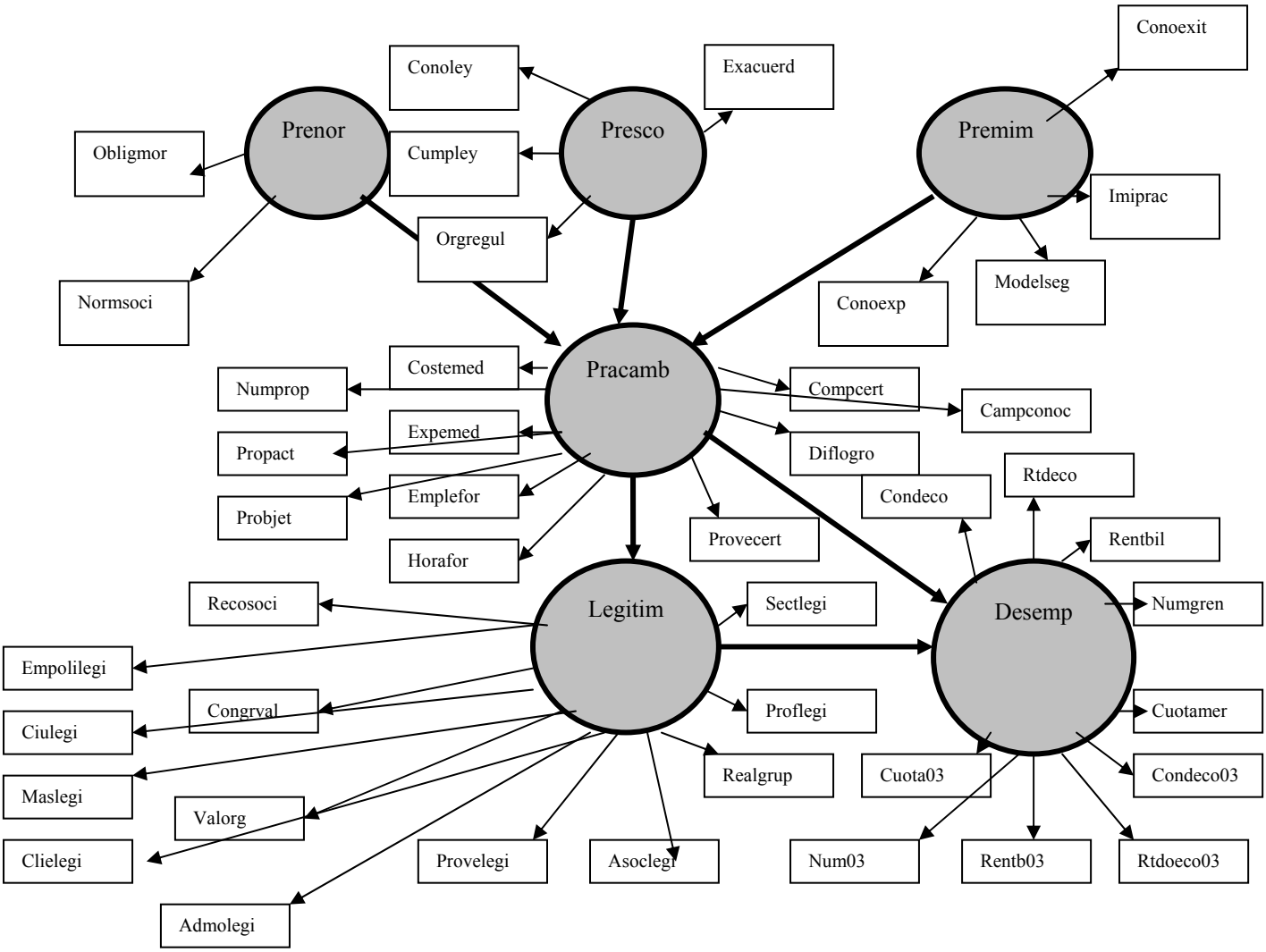
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	CONSTRUCTOS	INDICADORES	ABREVIATURA INDICADORES	ITEMS DEL CUESTIONARIO
P1: ¿Se configura la búsqueda de la legitimidad como la principal motivación de los campos de golf andaluces a la hora de adoptar prácticas medioambientales respetuosas?	H.2.a	Legitimidad. (Legitim)	Reconocimiento social.	Recosoci	10.12
			Valores organizacionales.	Valorg	10.13
			Legitimidad Administración Pública.	Admolegi	11.1
			Legitimidad empleados.	Emplegi	11.2
			Legitimidad ciudadanos.	Ciulegi	11.3
			Legitimidad medios comunicación.	Maslegi	11.4
			Legitimidad clientes.	Clielegi	11.5
			Legitimidad proveedores.	Provlegi	11.6
			Legitimidad asociaciones ecológicas.	Asoclegi	11.7
			Legitimidad asociaciones profesionales.	Proflegi	11.8
			Legitimidad sector empresarial.	Sectlegi	11.9
			Relaciones con grupos de presión.	Relagrup	11.10
P2: ¿Cuál de los mecanismos institucionales ejerce mayor presión sobre el comportamiento ambiental de los campos de golf andaluces?	H.1.a	Presión Coercitiva. (Prescor)	Conocimiento Leyes.	Conoley	10.1
			Cumplimiento Leyes.	Cumpley	10.2
			Organismos reguladores.	Orgregul	10.3
			Existencia acuerdos.	Exacuerd	10.4
	H.1.b	Presión Normativa. (Presnor)	Obligación moral.	Obligmor	10.5
			Congruencia con valores del entorno.	Congrval	10.6
			Normas sociales.	Normsoci	10.7
	H.1.c	Presión Mimética. (Presmim)	Conocimiento de Experiencias.	Conoexp	10.8
			Modelos a seguir.	Modelseg	10.9

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	CONSTRUCTOS	INDICADORES	ABREVIATURA INDICADORES	ITEMS DEL CUESTIONARIO
			Imitación prácticas	Imiprac	10.10
			Conocimiento experiencias exitosas.	Conoexit	10.11
P3: ¿Existe una relación directa entre el grado de institucionalización de rutinas medioambientales, la legitimidad social conseguida y el desempeño empresarial de los campos de golf andaluces?	H.3.a H.4.a	Prácticas Gestión Medioambiental. (Pracamb)	Número de propuestas medioambientales.	Numprop	12.1
			Propuestas llevadas a la práctica.	Propract	13
			Propuesta alcanza objetivos.	Probjet	14
			Coste acciones medioambientales	Costemed	15
			Número expedientes medioambientales.	Expedmed	16
			Empleados en actividades formativas medioambientales.	Emplefor	17
			Horas actividades formativas medioambientales.	Horafor	18
			Proveed con certificación ambiental.	Provcert	19
			Compras a proveedores con certificación ambiental.	Compcert	20
			Gasto difusión logros medioambientales.	Diflogro	21
			Gasto campaña concienciación.	Campconc	22
		Desempeño empresarial. (Desemp)	Condiciones económicas 2007.	Condeco	23.1
			Resultado económico 2007.	Rtdoeco	23.2
			Rentabilidad 2007.	Rentbil	23.3
			Número Greens Fees 2007.	Numgren	23.4
			Cuota mercado 2007	Cuotame	23.5
			Condiciones económicas 2003-2007	Condec03	23.6
			Resultado económico 2003-2007.	Rtdoec03	23.7
			Rentabilidad 2003-2007.	Rentb03	23.8
			Número Greens Fees 2003-2007.	Num03	23.9
			Cuota mercado 2003-2007.	Cuota03	23.10

Fuente: Elaboración propia. Nota: entre paréntesis aparece la abreviatura de cada uno de los constructos.

Tal y como podemos observar en la tabla anterior el modelo que pasamos a valorar tiene 6 constructos y 44 indicadores o variables observables, con relaciones de tipo reflectivas, no viéndose alterado a priori por restricciones muestrales pues el número de observaciones agrupadas, 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. La representación gráfica del modelo sería tal y como se expresa en la siguiente figura:

Figura V.2: Representación gráfica del modelo.



Fuente: Elaboración propia.

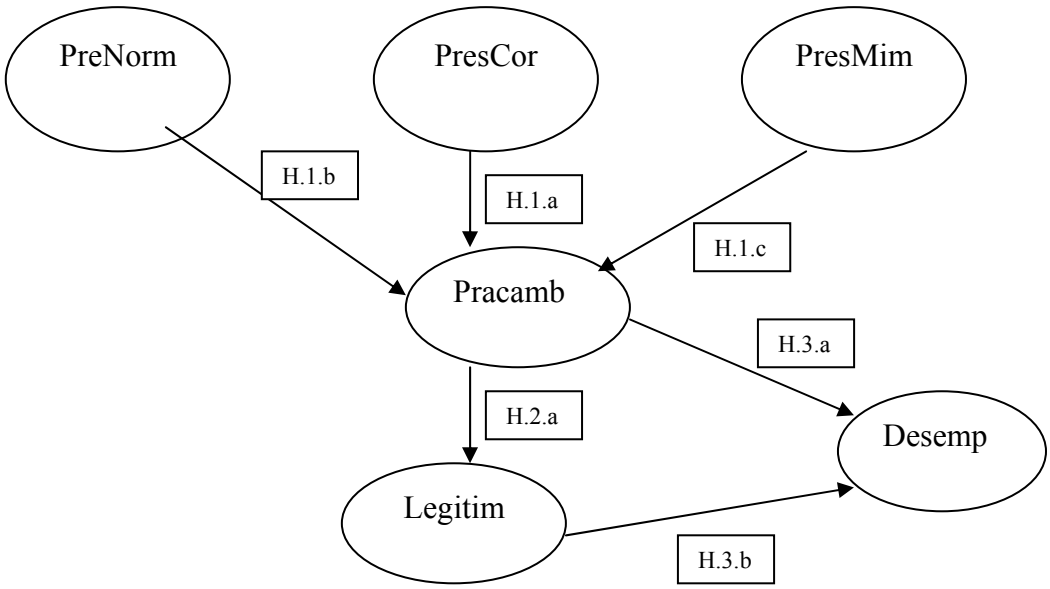
Nos hemos decantado por representar indicadores reflectivos en vez de indicadores formativos. A pesar de la creciente literatura al respecto, la elección entre ambos modelos de medida puede llegar a ser un proceso difícil (Podsakoff, Shen y Podsakoff, 2006). Después de unos primeros intentos por ofrecer unas reglas de elección, con autores como Bagozzi y Fornell (1982), Bollen y Lennox (1991) y Chin (1998), aparecen autores como Jarvis, MacKeinze y Podsakoff (2003) que proponen unos criterios más completo e integradores que pueden ayudar al investigador a realizar su elección. Entre ellos nosotros aplicaremos el criterio de la intercambiabilidad de las medidas, basado en plantearnos la cuestión de si las medidas que conforman los constructos son conceptualmente intercambiables. Para estos autores en el caso de los indicadores formativos podemos señalar que estos son determinantes exógenos del constructo, no requiriendo compartir un concepto común, por lo que pueden capturar aspectos únicos del dominio conceptual de la variable latente. Por tanto, no se espera que tales medidas sean intercambiables, ya que la eliminación de cualquiera de los indicadores podría alterar el dominio conceptual del constructo. Sin embargo, los indicadores reflectivos comparten un mismo tema común, considerándose manifestaciones equivalentes del mismo constructo, por lo que se espera que sean intercambiables. En nuestro caso, podemos eliminar cualquiera de los indicadores que conforman un constructo que seguiría sin alterarse el dominio conceptual del mismo[4].

Este es el diseño del modelo de investigación que vamos a analizar, con el que se pretende estudiar la incidencia que el contexto institucional de los campos de golf andaluces tiene sobre el desarrollo de prácticas medioambientales en este tipo de organizaciones, con el fin de la búsqueda de la legitimidad que le asegure un mayor desempeño tal y como defiende la Teoría Institucional de las organizaciones. Al mismo tiempo pretendemos analizar si existe algún tipo de relación entre el desarrollo de prácticas medioambientales por los campos de golf y el desempeño empresarial.

[4] Obsérvese como por ejemplo el constructo "desarrollo local" estaría formado por los indicadores renta, actividad industrial, sanidad, educación , etc.. para que no se alterara el concepto del constructo se necesita de todos los indicadores, no podemos sólo medir el desarrollo local de un territorio por el nivel de educación de ese territorio. En cambio en nuestro caso la presión coercitiva puede ser medida indistintamente por el indicador conocimiento de la ley y por el indicador cumplimiento de la ley, sin que dominio conceptual del constructo se altere.

En la siguiente figura representamos de manera resumida el modelo de investigación desarrollado anteriormente y las relaciones entre los constructos y las hipótesis de investigación planteadas.

Figura V.3: Resumen modelo de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

H.1.a: *La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable a las actividades desarrolladas en los campos de golf andaluces influyen de manera positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones.(+)*

H.1.b: *La aceptación de valores y normas que provienen de las presiones normativas que se dan en el contexto de los campos de golf andaluces influyen positivamente en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones. (+)*

H.1.c: *La imitación de prácticas medioambientales de organizaciones percibidas como exitosas por parte de los campos de golf andaluces tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones. (+)*

H.2.a: *La puesta en marcha de prácticas medioambientales por parte de los campos de golf andaluces tiene como principal motivación la búsqueda de legitimidad social, por encima del desempeño empresarial.(+)*

H.3.a: *La implantación de prácticas de gestión ambiental responsables por los campos de golf andaluces influye de manera positiva en el desempeño empresarial de estos. (+)*

H.3.b: *Existe una relación directa positiva entre la legitimidad social buscada por los campos de golf andaluces y el desempeño empresarial de estos. (+)*

Cómo cualquier metodología SEM, la utilización de PLS precisa de la realización de un modelo de medida y de un modelo estructural. El primero de ellos especifica las relaciones entre las variables observables o indicadores con las variables latentes o constructos, mientras que el segundo evalúa la existencia y magnitud de las relaciones entre variables latentes o constructos (Barclay et. al. 1995).

V.4.2.- Pruebas de unidimensionalidad de las escalas.

Hemos considerado interesante con anterioridad al análisis PLS, asegurarnos de que los indicadores cargan sobre un único factor (los constructos correspondientes). Para ello, hemos llevado a cabo un análisis factorial exploratorio para las distintas variables latentes incluidas en el modelo de investigación. Nos hemos servido para dicho fin del software estadístico SPSS 15.0, realizando una extracción factorial de componentes principales con una rotación *varimax*.

De la misma manera realizaremos, previo al análisis factorial exploratorio de componentes principales, el denominado "Test de esfericidad de Barlett". Este test nos

permitirá contrastar formalmente la existencia de correlación entre las variables (Pérez López, 2005), para ello debe presentar un valor p de 0.000 y no superar el valor 0.1.

Consideraremos también el estadístico de Kaiser, Meyer-Olkin (KMO) que debe estar cerca de la unidad o en todo caso superar o igualar el valor de 0,5 (Pérez López, 2005; Verdú 2002).

A continuación pasamos a realizar el análisis factorial exploratorio con extracción de componentes principales y rotación *varimax* para el conjunto de variables latentes o contructos.

V.4.2.1.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala "Contexto Institucional".

En el capítulo anterior hemos establecido las distintas escalas de medidas que conforman los distintos constructos. En lo referente al contexto institucional, y siguiendo a Llamas (2005), las presiones coercitivas, normativas y miméticas que defiende las teoría institucional de las organizaciones, tal y como hemos estudiado en la primera parte del presente trabajo, configuran el entorno institucional de los campos de golf andaluces.

En este epígrafe intentaremos ver si los indicadores que conforman cada constructo del contexto institucional, efectivamente cargan sobre un único factor o cosntructo que configura el entorno institucional. Para ello, se requiere inicialmente de una matriz de datos, para transformarla en una matriz de correlaciones. A través de la matriz de correlaciones, que se calcula con todas las variables independientes o indicadores, se indica el grado de intercorrelaciones. Entre los requisitos más importantes que debe de cumplir la matriz de datos está el que las variables independientes tienen que estar altamente correlacionadas, y para ello se tiene que tomar en cuenta el determinante de la matriz de correlaciones. Si dicho determinante es muy bajo, entonces significa que existen variables con intercorrelaciones muy altas y entonces es factible continuar con el

análisis factorial. Sin embargo, el determinante no debe ser igual a cero, pues en este caso los datos no serian válidos (Montoya, 2007).

Comenzamos, por tanto, analizando el determinante de la matriz de correlaciones de los indicadores o variables que determinan el contexto institucional, que en nuestro caso son Conoley, Cumpley, Orgregul, Exacuerd, Obligmor, Congrval, Normsoci, Conoexp, Modelseg, Imiprac y Conoexit, que se corresponden con los ítems del 10.1 al 10.11 del cuestionario utilizado para la recogida de datos. En nuestro caso dicho determinante toma el valor de 0,035, lo que indica que existe un grado de intercorrelación aceptable entre las variables que conforman el contexto institucional y es pertinente seguir con el análisis factorial.

A continuación, y de forma que nos asegurará la pertinencia de la realización de un análisis tipo factorial exploratorio, hemos sometido a las variables al "Test de esfericidad de Barlett", con ello comprobamos si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, e d, que las intercorrelaciones entre variables son ceros. Esta prueba consiste en una estimación de *ji-cuadrado* a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si las variables no están intercorrelacionadas, entonces el test de esfericidad de Barlett debe presentar un valor (significación) superior al límite 0,1 (Verdú, 2002).

Un tercer análisis a considerar es el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que nos ayuda a comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación simple con respecto a las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial[5]. Si la suma de los coeficientes de correlación parcial elevados al cuadrado entre todos los pares de variables es bajo en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado, entonces el índice KMO estará próximo a uno y esto se considera positivo e indicara que es pertinente continuar con el análisis factorial. Pero si en cambio, obtenemos valores con el índice KMO, entonces indica que las correlaciones entre las partes de las variables no pueden ser explicadas por las otras variables y, por tanto no es

[5] Los coeficientes de correlación parcial nos indican la fuerza que existe entre dos variables, sin considerar la influencia de otras variables.

factible realizar el análisis factorial debido a que el índice se aleja de cero. Esto se debe principalmente a que cuando las variables independientes tienen factores comunes, el coeficiente de correlación parcial entre pares de variables es bajo al eliminarse los efectos lineales de las otras variables. Los valores entre 0,5 y 1 del índice KMO nos indican que es apropiado aplicar el análisis factorial a la matriz de datos sometida a estudio (Montoya O, 2007; Pérez López, 2005; Verdú 2002).

Hemos creído conveniente incluir también el estadístico relativo al alfa de Conbrach, que nos indique la fiabilidad de la escala (Numally, 1971).

A continuación, resumimos en la siguiente tabla los índices anteriormente comentados.

Tabla V.16: KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Conbrach.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,599
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	85,787
	gl	55
	Sig.	,005
Valor del Determinante		0,035
Alfa de Conbrach		0,719

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar anteriormente el estadístico KMO supera el nivel defendido como mínimo (0,5) (Pérez López, 2005; Verdú, 2002), al igual que la prueba de esfericidad de Barlett no supera el nivel de 0,1(en nuestro caso 0,005) (Verdú, 2002) por lo que se rechazaría la hipótesis de que los indicadores no estén relacionados y la matriz de datos es válida para continuar con el proceso de análisis factorial. En esta misma línea, el Alfa de Conbrach supera el valor defendido por Numally (1971) (superior a 0,7) para considerar fiable las escalas de medición propuestas.

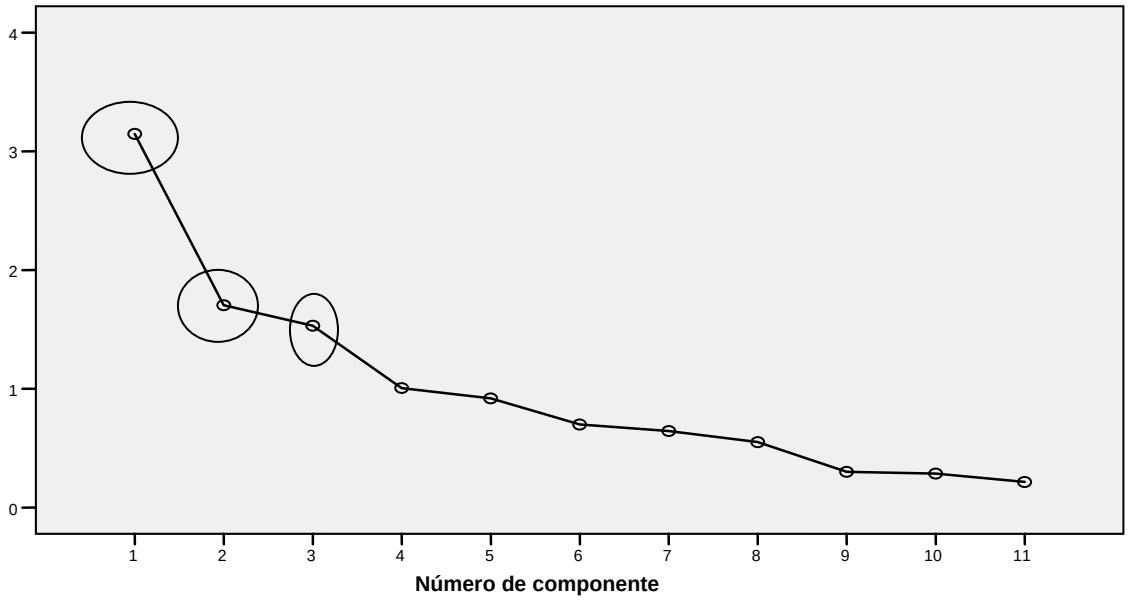
En conclusión y en base a los resultados anteriores podemos afirmar que es pertinente la realización del análisis factorial exploratorio con este conjunto de indicadores.

En base a la conclusión anterior podemos proceder a llevar a cabo la siguiente fase del análisis factorial exploratorio, consistente principalmente en la extracción de los distintos factores a través de la agrupación de las 11 variables originales en unas nuevas variables que denominaremos indistintamente como "componentes", "factores" o "constructo", las cuales son combinaciones de las variables originales.

Para la selección de los principales factores, utilizando el método de componentes principales, hemos optado por establecer una determinación a priori. Consideramos que este criterio de determinación se sustenta en la revisión teórica que hemos realizado, mediante la cual hemos identificado tres fuentes de presión institucional que conforman en entorno o contexto institucional de nuestra unidad de análisis. En este sentido, hemos optado por definir un primer factor como "Presión Coercitiva" (PresCor), segundo factor como "Presión Normativa" (PresNorm) y un tercero como "Presión Mimética" (PresMim).

A partir de la figura de sedimentación podemos observar como es totalmente factible la extracción de los tres componentes anteriormente citados:

Figura V.4: Gráfico de Sedimentación.



La tabla de varianza total explicada justifica y explica con más detalle la selección de los tres componentes o factores:

Tabla V.17: Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	**3,146**	**28,603**	**28,603**	**3,146**	**28,603**	**28,603**	**2,360**	**21,454**	**21,454**
2	**1,703**	**15,486**	**44,089**	**1,703**	**15,486**	**44,089**	**2,073**	**18,844**	**40,298**
3	**1,531**	**13,921**	**58,009**	**1,531**	**13,921**	**58,009**	**1,948**	**17,712**	**58,009**
4	1,006	9,146	67,155						
5	,919	8,354	75,509						
6	,699	6,356	81,865						
7	,644	5,857	87,722						
8	,550	5,004	92,726						
9	,300	2,730	95,456						
10	,285	2,591	98,047						
11	,215	1,953	100,000						

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla anterior únicamente los tres primeros factores tienen valores propios superiores a la unidad. El cuarto factor se sitúa prácticamente en la unidad[6], lo que refuerza la elección a priori de los tres factores o componentes que hemos establecido. Estos factores explican el 58,009 % de la varianza. Por lo que podemos considerar como relevantes los tres factores propuesto para resumir las variables originales del modelo de investigación.

El análisis factorial continúa con la representación de la Matriz de factores o de cargas factoriales que nos expresa la correlación existente entre cada variable y dicho factor. De esta manera, las cargas indican el grado de correspondencia entre la variable y el factor, es decir, que cargas altas indican que dicha variable es representativa para dicho factor.

Tabla V.18: Matriz de componentes principales.

	Componente		
	1	2	3
Conoley	,433	,523	-,516
Cumpley	,433		,270
Orgregu		,332	
Exacuerd	,623		,594
Oblimor	,481	,524	,382
Congrval	,584	,591	
Normsoci	,758		-,316
Conoexp	,533	-,642	
Modelseg	,583	-,380	
Imiprac	,590		-,560
Conoexit	,507	-,298	,468

Fuente: Elaboración propia. Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 3 componentes extraídos. Se han obviado las cargas inferiores o iguales a 0.25.

[6] Resultado de extracción muy próximo a los que obtendríamos sin una extracción a priori por el método de Kaiser.

No obstante para clarificar la carga factorial de las variables mostrada en la Matriz de carga de factores o de componentes principales, expuesta en la tabla anterior, resulta necesario efectuar una rotación ortogonal que permita reducir ambigüedades en las distintas cargas factoriales de las variables, permitiéndonos obtener una solución más explicativa.

El método de rotación que hemos utilizado es el *Varimax* que pretende redistribuir la varianza a lo largo de todos los componentes en la matriz de carga. Con esto se pretende simplificar el modelo y obtener resultados más clarificadores. Con esta rotación vamos a obtener nuevos valores, nuevos vectores propios y también diferentes porcentajes de explicaciones, pero se mantiene la variación total de las tres componentes, que en nuestro caso es de 58,009 %.

Tabla V.19: Matriz de componentes rotados(a).

	Componente		
	1	2	3
Conoley	,540	-,333	,570
Cumpley		,414	,285
Orgregu		,356	
Exacuerd		,820	,270
Oblimor		,347	,729
Congrval	,300		,770
Normsoci	,275		,750
Conoexp	,544	,522	-,360
Modelseg	,610	,354	
Imiprac	,836		

Conoexit	,743		

Fuente: Elaboración propia. Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. a La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

Por lo que el factor 2 lo denominaremos "Presión coercitiva" (PresCor), el factor 3 "Presión Normativa" (PresNorm) y el factor 1 "Presión Mimética" (PresMim).

Las variables Conoley y Conoexp deben ser eliminadas, por no mostrar una carga factorial lo suficientemente clara.

V.4.2.2.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala "Desarrollo de Prácticas Ambientales" (Pracamb).

El siguiente constructo que pasamos a verificar su capacidad de unidimensionalidad es el denominado "Desarrollo de Prácticas ambientales", cuya abreviatura en el modelo de investigación es "Pracamb".

Este constructo lo conforman los indicadores recogido en los ítems que va del 12 al 22 de nuestro cuestionario (Numprop, Propact, Probjet, Costemed, Expeled, Emplefor, Horafor, Provcert, Compcert, Diflogro, Campconoc), que fueron expuesto por Romero et. al. (2005) proponiendo un sistema de indicadores que mida el desarrollo de la gestión ambiental en los campos de golf españoles.

El objetivo de este epígrafe es asegurarnos de que los indicadores que conforman el constructo "Pracamb" cargan sobre un único factor. Para ello seguiremos utilizando la dinámica expuesta en el epígrafe anterior. La siguiente tabla recogen los índices que mostrarán la pertinencia o no del análisis factorial exploratorio.

Tabla V.20: KMO, prueba de Bartlett, Determinate y Alfa de Conbrach de Pracamb.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,638
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	230,591
	gl	55
	Sig.	,000
Valor del determinante		,000
Alfa de Conbrach		0,724

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior podemos extraer varias conclusiones. La primera de ella va referida a la fiabilidad de la escala de medida propuesta, vemos como se supera el nivel de 0.7 que defiende Numally (1971). En segundo lugar, aunque el valor del determinante es cero y, por tanto, desaconsejaría la realización de un análisis factorial, tanto el índice KMO como la prueba de esfericidad de Barlett toman los valores óptimos para seguir adelante con el análisis factorial. Por consiguiente podemos concluir que le análisis factorial es pertinente para este conjunto de variables independientes.

A continuación pasamos a mostrar la tabla de varianza total explicada, en la que se puede observar como solamente el primer factor explica el 43,188% de la varianza, por lo que queda patente la unidimensionalidad de este conjunto de variables independientes.

Tabla V.21: Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,751	43,188	43,188	4,751	43,188	43,188
2	1,611	14,647	57,835			
3	1,313	11,932	69,768			
4	1,087	9,883	79,650			
5	,901	8,191	87,842			
6	,552	5,021	92,863			
7	,386	3,508	96,371			
8	,157	1,430	97,801			
9	,134	1,218	99,020			
10	,069	,629	99,649			
11	,039	,351	100,000			

Fuente: Elaboración propia. Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Para reforzar el planteamiento y la afirmación anterior vamos a analizar la Matriz de componentes principales con un único factor de extracción, que mostramos a continuación:

Tabla V.22: Matriz de componentes(a).

	Componente
	1
Numprop	,802
Propact	,841
Probjet	,206
Costemed	,683
Expemed	-,264
Emplefor	,805
Horafor	,753
Provcert	,751
Compcert	,767
Diflogro	,636
Campconoc	,229

Fuente: Elaboración propia. Método de extracción: Análisis de componentes principales.a 1 componentes extraídos.

Exceptuando las variables Probjet, Expeled y Campconoc las demás presentan unos valore de las cargas en la matriz de componentes bastantes aceptables, lo que confirma la afirmación de la unidimensionalidad de este conjunto de viariables conformando el constructo "Pracamb".

V.4.2.3.- Prueba de unidimensionalidad de la escala "Legitimidad" (Legitimi).

Para la realización de este análisis vamos a utilizar el mismo procedimiento que se ha establecido en los epígrafes anteriores. La "Legitimidad" se configura como uno de los elementos esenciales de la teoría institucional, es el fin último de las organizaciones según hemos podido estudiar cuando establecíamos el marco teórico de este trabajo de investigación.

En nuestro cuestionario el constructo legitimidad esta medido por los ítems 10.12, 10,13 (Recosoci y Valorg) y los ítems que van desde 11.1 al 11.10 (Admolegi, Emplegi, Ciulegi, Maslegi, Clielegi, Provlegi, Asoclegi, Proflegi, Sectlegi y Realgrup) de nuestro cuestionario de investigación, estas escalas de medida se basan en los trabajos de Depphouse (1996), Fernández (2001) y Llanas (2004) tal y como expusimos en el capítulo cuarto del presente trabajo de investigación.

El objetivo que perseguimos con este epígrafe (igual que en el anterior) es asegurarnos de que todas las variables independientes anteriores cargan en un único factor conformando el constructo legitimidad.

La siguiente tabla recoge los índices que mostrarán la idoneidad de realizar un análisis factorial exploratorio de componentes principales.

Tabla V.23: KMO, prueba de Bartlett, Determiante y Alfa de Conbrach.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,598
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	153,839
	gl	66
	Sig.	,002
Valor del determinante.		,007
Alfa de Conbrach.		,799

Fuente: Elaboración propia.

Todos los índices anteriores muestran la conveniencia de realizar un análisis factorial para este conjunto de variables independientes.

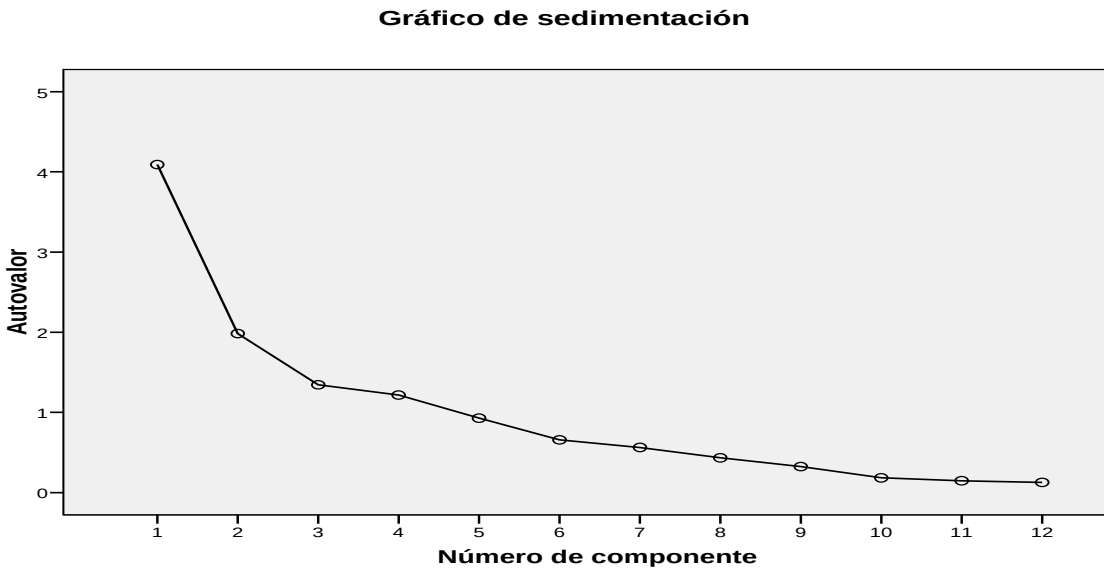
Para ello mostramos a continuación la tabla de la varianza total explicada, en la que podemos observar como solamente con el primer factor se puede explicar el 34,008 % de la varianza.

Tabla V.24: Varianza total explicada.

	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,091	34,088	34,088	4,091	34,088	34,088
2	1,984	16,532	50,620			
3	1,344	11,199	61,819			
4	1,216	10,135	71,955			
5	,928	7,736	79,691			
6	,658	5,482	85,174			
7	,563	4,689	89,863			
8	,433	3,609	93,472			
9	,324	2,704	96,176			
10	,184	1,535	97,710			
11	,148	1,230	98,940			
12	,127	1,060	100,000			

Fuente: Elaboración propia. Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Figura V. 5: Gráfico de Sedimentación.



Con lo que podemos sugerir la unidimensionalidad de la escala "Legitmidad". Para reforzar esta afirmación, y tal como se hizo en el epígrafe anterior, pasaremos a mostrar la matriz de componentes:

Tabla V.25: Matriz de componentes(a)

	Componente
	1
Recosoci	,764
Valorg	,610
Admolegi	,480
Emplelegi	,609
Ciulegi	,571
Maslegi	,592
Clielegi	,621
Provlegi	
Ascolegi	,747
Proflegi	,565
Sectlegi	,285
Realgrup	,714

*Fuente: Elaboración propia. Método de extracción: Análisis de componentes principales.*a 1 componentes *extraídos. Se han eliminado los valores inferiores a 0,25.*

Como podemos observar menos Provlegi, que no llega ni al 0,25, Realgrup y Admolegi, las demás cargas superan el 0,5 y refuerzan la hipótesis de unidimensionalidad de las variables independientes analizadas.

V.4.2.4.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala "Desempeño empresarial" (Desemp).

Uno de los objetivos esenciales de nuestro modelo pasa por vincular la teoría institucional con el desempeño empresarial y, más concretamente, la legitimidad y el desarrollo de prácticas de gestión ambiental. Por lo tanto, se hacía imprescindible establecer una escala de medida que nos sirviera para evaluar el desempeño o resultado en nuestras unidades de análisis, es decir, los campos de golf andaluces.

Para ello nos hemos basado en la escala de medida propuesta por Powell y Dent-Micallef (1997) que ha sido ampliamente validada en numerosos trabajos. Esta escala es fruto de las percepciones que los directivos de las empresas tienen de su propio desempeño empresarial, esto es, nos encontramos ante una escala subjetiva que han sido consideradas tan válidas como las objetivas[7] para medir el desempeño empresarial (Homburg, Krohmer y Workman, 1999).

En el cuestionario que hemos utilizado como instrumento de medida en nuestra investigación, el resultado o desempeño empresarial ha sido medido por los ítems que va desde le 23.1 al 23.10, que se corresponden con los indicadores o variables independientes Condeco, Rtdeco, Rentbil, Numeren, Cuotamer, Condeco03, Rtod03; Rentb03, Num03 y Cuota03.

En este epígrafe intentaremos demostrar que el conjunto de indicadores anteriores cargan sobre un único factor constituyendo el constructo "Desempeño Empresarial"(Desemp). Para ello, vamos a analizar en primer lugar el conjunto de índices que nos aconsejarán o no el análisis factorial oportuno para este fin.

Tabla V.26: KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y Alfa de Conbrach Desemp.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,617
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	118,834
	gl	45
	Sig.	,000
Valor del determinante		,10
Alfa de Conbrach		,791

Fuente: Elaboración propia.

[7] Obtenidas principalmente de los estados contables.

Si bien el valor del determinante no es el más recomendado para abordar un análisis factorial, los demás índices se sitúan en valores que aconsejan la realización de este tipo de análisis.

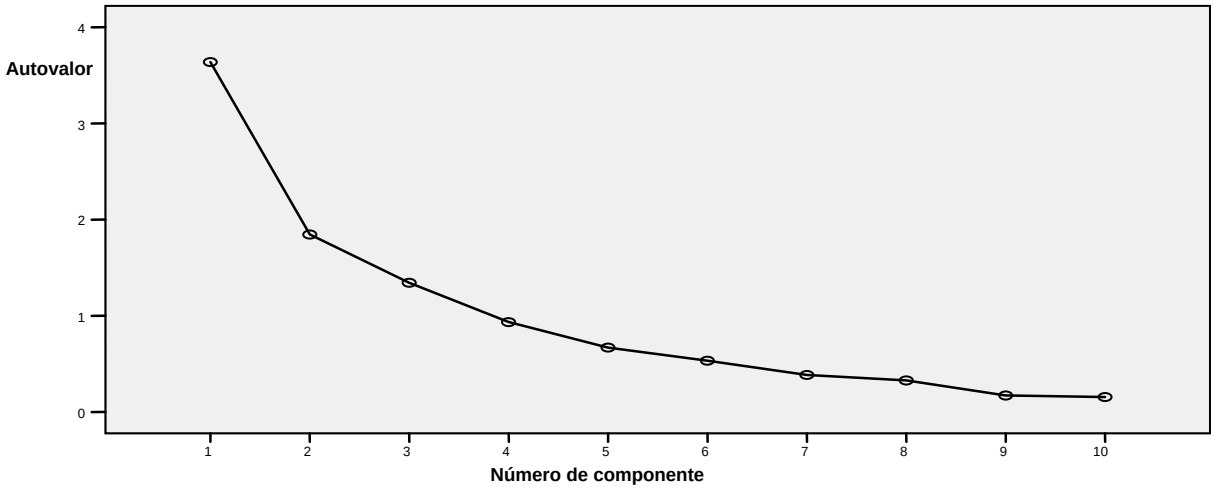
A continuación mostramos la varianza total explicada, en la que podemos observar como solamente el primer factor es capaz de explicar el 36,360 % de la varianza total.

Tabla V.27: Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,636	36,360	36,360	3,636	36,360	36,360
2	1,845	18,449	54,809			
3	1,343	13,434	68,243			
4	,935	9,347	77,590			
5	,670	6,699	84,288			
6	,532	5,324	89,612			
7	,384	3,845	93,457			
8	,328	3,283	96,740			
9	,171	1,709	98,448			
10	,155	1,552	100,000			

Fuente: Elaboración propia. Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Figura V.6: Gráfico de sedimentación Desemp.



Para reforzar la hipótesis de unidimensionalidad de la escala Desemp, pasamos a mostrar la matriz de componenetes en la que se puede observar como todas las variables tienen cargas superiores a 0,5 menos Condeco y Rtdo03 que se sitúan en 0,36 y 0,38 respectivamente, mientras Condeco03 no llega ni a 0,25.

Tabla V.28: Matriz de componentes(a)

	Componente
	1
Condeco	,363
Rtdeco	,658
Rentbil	,679
Numeren	,817
Cuotamer	,714
Condeco03	
Rtdo03	,384
Rentb03	,688
Num03	,711
Cuota03	,510

Fuente: Elaboración propia. Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 1 componentes extraídos. Se obvian los valores inferiores a 0,25.

Por lo tanto podemos afirmar que se da un grado de unidimensionalidad aceptable en la escala Desemp.

V.4.3.- Análisis del modelo de medida.

En este apartado vamos a analizar los atributos de la validez y fiabilidad, para ello, como ya comentamos en el epígrafe V.3.2, vamos a estudiar o analizar la fiabilidad individual de cada ítem, la fiabilidad de los constructos, la validez convergente y la validez discriminate.

V.4.3.1.- Evaluación de la fiabilidad individual de los ítems.

En este análisis nos tendremos que fijar en las cargas o correlaciones de los distintos indicadores con sus respectivos constructos. Para ello hemos fijado el nivel de aceptación, siguiendo a Falker y Miller (1992), en cargas superiores o iguales a 0,505.

La siguiente tabla expresamos el total de las cargas estimadas para todos los elementos de medición o indicadores que hemos considerado en nuestro modelo.

Tabla V.29: Cargas estimadas para los elementos de medición del modelo estructural propuesto.

Construct	Indicador	Abrev. Indicador	Loading
Prescor	P.10.1	Conoley	0.645100
	P.10.2	Cumpley	0.325100
	P.10.3	Orgregu	0.719200
	P.10.4	Exacuerd	0.337800
PresNorm	P.10.5	Obligmor	0.611600
	P.10.6	Congrval	0.865600
	P.10.7	Normsoci	0.785200
Presmim	P.10.8	Conoexp	0.419800
	P.10.9	Modelseg	0.294000
	P.10.10	Imipac	0.720100
	P.10.11	Conoexit	0.811000
Pracamb	P.12.1	Numgrup	0.787700
	P.13	Propact	0.825700
	P.14	Probjet	0.143900
	P.15	Costemed	0.694800
	P.16	Expemed	-0.293000
	P.17	Emplefor	0.815800
	P.18	Horafor	0.762600
	P.19	Provecert	0.764300
	P.20	Compcert	0.767800
	P.21	Diflogro	0.601100
	P.22	Campcono	0.243400
	P.10.12	Recosoci	0.838800
	P.10.13	Valorg	0.796000
	P.11.1	Admolegi	0.333200
	P.11.2	Emplelegi	0.466000
	P.11.3	Ciulegi	0.359000
	P.11.4	Maslegi	0.397300
	P.11.5	Clielegi	0.704400
	P.11.6	Provelegi	0.149700
	P.11.7	Asoclegi	0.659300

Construct	Indicador	Abrev. Indicador	Loading
	P.11.8	Proflegi	0.487200
	P.11.9	Sectlegi	0.095100
	P.11.10	Realgrup	0.814900
Desemp	P.23.1	Condeco	0.417700
	P.23.2	Rtdeco	0.700700
	P.23.3	Rentbil	0.680100
	P.23.4	Numeren	0.770300
	P.23.5	Cuotamer	0.642000
	P.23.6	Condec03	0.351900
	P.23.7	Rtod03	0.436500
	P.23.8	Rentb03	0.697900
	P.23.9	Num03	0.610400
	P.23.10	Cuota03	0.502800

Fuente: Elaboración propia.

Podemos contabilizar hasta 17 ítems que deben ser eliminados por mostrar cargas insuficientes. Aún así, creemos que su eliminación no resulta problemática, pues el sentido principal del constructo se encuentra recogido en los ítems que permanecen. La tabla siguiente recoge las variables que han sido eliminadas por no superar su carga el 0,505.

Tabla V.30: Variables observables eliminadas.

Ítem	Indicador	Loading
10.2	Cumpley	0,325100
10.4	Exacuerd	0,337800
10.8	Conoexp	0,419800
10.9	Modelseg	0,294000
14	Probjet	0,143900
16	Expemed	-0,29300
22	Campcono	0,243400
11.1	Admolegi	0,333200

Ítem	Indicador	Loading
11.2	Emplelegi	0,466000
11.3	Ciulegi	0,359000
11.4	Maslegi	0,397300
11.6	Provelgi	0,149700
11,8	Profleg	0,487200
11.9	Sectlegi	0,095100
23.1	Condeco	0,417700
23.6	Condeco03	0,351900
23.7	Rtdo03	0,436500

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que eliminamos aquellos indicadores cuyas cargas o correlaciones entre el indicador y el constructo son inferiores a 0,505 (Falk y Miller, 1992), expresada en la tabla anterior, realizamos una técnica de reemuestreo denominada *bootstrap* utilizada para analizar la significación de los coeficientes *path*. Para ser tomado como significativo, tendremos que considerar aquellas T-Students que sea superior o igual a 1.96 (Pr (1-α)≤ 0.05). Éstas han sido calculadas después de aplicar la técnica de reemuestreo *bootstrap* a fin de validar todos los indicadores o ítems del modelo (Chin y Newsted, 1999; Chin y Frye, 2003). A continuación mostramos en la siguiente tabla las cargas de cada ítem una vez eliminadas las que no cumple con el criterio establecido por Falk y Miller (1992), para posteriormente mostrar una nueva tabla con las cargas de los ítems una vez realizada la técnica de remuestreo y las T-Students.

Tabla V.31: Cargas con remuestreo y T-Students.

Constructos	ítems	Indicador	Cargas iniciales	Cargas con variables eliminadas	T-Students
PresCoer	P.10.1	Conoley	0.645100	0.658700	2.6410
	P.10.3	Orgregu	0.719200	0.801300	3.4474

Constructos	ítems	Indicador	Cargas iniciales	Cargas con variables eliminadas	T-Students
PresNorm	P.10.5	Oblimor	0.611600	0.606300	2.8669
	P.10.6	Congrval	0.865600	0.864200	4.3965
	P.10.7	Normsoci	0.785200	0.790100	4.1352
PresMim	P.10.10	Imipac	0.720100	0.723500	3.2554
	P.10.11	Conoexit	0.811000	0.814400	3.8566
Pracamb	P.12.1	Numgrup	0.787700	0.777300	7.7575
	P.13	Porpact	0.825700	0.826600	9.3386
	P.15	Costemed	0.694800	0.678800	4.5882
	P.17	Emplefor	0.815800	0.834400	9.4121
	P.18	Horafor	0.762600	0.757200	7.7115
	P.19	Provecert	0.764300	0.775300	9.8869
	P.20	Compcert	0.767800	0.778700	8.8725
	P.21	Diflogro	0.601100	0.620000	4.3424
Legitmi	P.10.12	Recosoci	0.838800	0.836900	11.5522
	P.10.13	Valorg	0.796000	0.843300	19.1121
	P.11.5	Clielegi	0.704400	0.740200	6.9541
	P.11.7	Asoclegi	0.659300	0.621100	4.4985
	P.11.10	Realgurp	0.814900	0.838800	15.4814
Desemp	P.23.2	Rtdeco	0.700700	0.709700	5.6721
	P.23.3	Rentabil	0.680100	0.674300	3.8840
	P.23.4	Numeren	0.770300	0.820400	6.4989
	P.23.5	Cuotamer	0.642000	0.683500	4.4745
	P.23.8	Rentb03	0.697900	0.703600	5.1248
	P.23.9	Num03	0.610400	0.669600	4.3754
	P.23.10	Cuota03	0.502800	0.596900	3.8984

Fuente: Elaboración propia.

Comprobando de esta manera como la significación de las variables observables o ítems mejoran en la mayoría de los casos al ejecutar el modelo sin las variables que no cumple con el criterio de Falker y Miller (1992). En la última columna de la tabla anterior hemos introducido la T-Students de los distintos ítems, una vez realizada la técnica de

remuestreo *bootstrap,* comprobamos como en todos los ítems la T-Students supera el nivel de 1.96, por lo que podemos concluir que todos los ítems son significativos.

Tabla V.32: Comparativa entre la formación inicial y final de los constructos del modelo de investigación.

CONSTRUCTOS	INDICADORES	ABREVIATURA INDICADORES	ITEMS INICIALES DEL CUESTIONARIO	ITEMS FINALES DEL CUESTIONARIO.
Legitimidad. (Legitim)	Reconocimiento social.	Recosoci	10.12	Permanece
	Valores organizacionales.	Valorg	10.13	Permanece
	Legitimidad Administración Pública.	Admolegi	11.1	Eliminado
	Legitimidad empleados.	Emplegi	11.2	Eliminado
	Legitimidad ciudadanos.	Ciulegi	11.3	Eliminado
	Legitimidad medios comunicación.	Maslegi	11.4	Eliminado
	Legitimidad clientes.	Clielegi	11.5	Permanece
	Legitimidad proveedores.	Provlegi	11.6	Eliminado
	Legitimidad asociaciones ecológicas.	Asoclegi	11.7	Permanece
	Legitimidad asociaciones profesionales.	Proflegi	11.8	Eliminado
	Legitimidad sector empresarial.	Sectlegi	11.9	Eliminado
	Relaciones con grupos de presión.	Relagrup	11.10	Permanece
Presión Coercitiva. (Prescor)	Conocimiento Leyes.	Conoley	10.1	Permanece
	Cumplimiento Leyes.	Cumpley	10.2	Eliminado
	Organismos reguladores.	Orgregul	10.3	Permanece
	Existencia acuerdos.	Exacuerd	10.4	Eliminado
Presión Normativa. (Presnor)	Obligación moral.	Obligmor	10.5	Permanece
	Congruencia con valores del entorno.	Congrval	10.6	Permanece
	Normas sociales.	Normsoci	10.7	Permanece
Presión Mimética. (Presmim)	Conocimiento de Experiencias.	Conoexp	10.8	Eliminado
	Modelos a seguir.	Modelseg	10.9	Eliminado
	Imitación prácticas	Imiprac	10.10	Permanece
	Conocimiento experiencias exitosas.	Conoexit	10.11	Permanece
Prácticas Gestión Medioambiental. (Pracamb)	Número de propuestas medioambientales.	Numprop	12.1	Permanece
	Propuestas llevadas a la práctica.	Propract	13	Permanece
	Propuesta alcanza objetivos.	Probjet	14	Eliminado
	Coste acciones medioambientales	Costemed	15	Permanece
	Número expedientes medioambientales.	Expedmed	16	Eliminado
	Empleados en actividades formativas medioambientales.	Emplefor	17	permanece
	Horas actividades formativas medioambientales.	Horafor	18	permanece
	Proveed con certificación ambiental.	Provcert	19	permanece

CONSTRUCTOS	INDICADORES	ABREVIATURA INDICADORES	ITEMS INICIALES DEL CUESTIONARIO	ITEMS FINALES DEL CUESTIONARIO.
	Compras a proveedores con certificación ambiental.	Compcert	20	permanece
	Gasto difusión logros medioambientales.	Diflogro	21	permanece
	Gasto campaña concienciación.	Campconc	22	Eliminado
Desempeño empresarial. (Desemp)	Condiciones económicas 2007.	Condeco	23.1	Eliminado
	Resultado económico 2007.	Rtdoeco	23.2	permanece
	Rentabilidad 2007.	Rentbil	23.3	permanece
	Número Greens Fees 2007.	Numgren	23.4	permanece
	Cuota mercado 2007	Cuotame	23.5	permanece
	Condiciones económicas 2003-2007	Condec03	23.6	Eliminado
	Resultado económico 2003-2007.	Rtdoec03	23.7	Eliminado
	Rentabilidad 2003-2007.	Rentb03	23.8	permanece
	Número Greens Fees 2003-2007.	Num03	23.9	permanece
	Cuota mercado 2003-2007.	Cuota03	23.10	permanece

A continuación mostramos los errores estándares de las variables que nos permitirán poder especificar las ecuaciones del modelo de medida.

Tabla V.33: Errores estándares.

Constructos	items	Indicador	Errores Estándares
PresCoer	P.10.1	Conoley	0.2532
	P.10.3	Orgregu	0.2343
PresNorm	P.10.5	Oblimor	0.2688
	P.10.6	Congrval	0.1974
	P.10.7	Normsoci	0.1943
PresMim	P.10.11	Conoexit	0.2334
	P.10.10	Imipac	0.2444
Pracamb	P.12.1	Numgrup	0.1071
	P.13	Porpact	0.0927
	P.15	Costemed	0.1609
	P.17	Emplefor	0.1218
	P.18	Horafor	0.0930
	P.19	Provecert	0.1013
	P.20	Compcert	0.1059

Constructos	items	Indicador	Errores Estándares
	P.21	Diflogro	0.1474
Legitmi	P.10.12	Recosoci	0.0726
	P.10.13	Valorg	0.0505
	P.11.5	Clielegi	0.1196
	P.11.7	Asoclegi	0.1480
	P.11.10	Realgurp	0.0597
Desemp	P.23.2	Rtdeco	0.1336
	P.23.3	Rentabil	0.1935
	P.23.4	Numeren	0.1416
	P.23.5	Cuotamer	0.1560
	P.23.8	Rentb03	0.1372
	P.23.9	Num03	0.1558
	P.23.10	Cuota03	0.1695

Fuente: Elaboración propia.

Ecuaciones del modelo de medida:

- **PresCoer:**

  Conoley = $\lambda_{10.1}$ PresCoer + $\delta_{10.1}$ = 0,6587 PresCoer + 0,2532

  Orgregu = $\lambda_{10.3}$ PresCoer + $\delta_{10.3}$ = 0,8013 PresCoer + 0,2343

- **PresNorm:**

  Oblimor = $\lambda_{10.5}$ PresNorm + $\delta_{10.5}$ = 0,6063 PresNorm + 0,2688

  Congrval = $\lambda_{10.6}$ Legitimi + $\delta_{10.6}$ = 0,8642 Legitimi + 0,1974

  Normsoci = $\lambda_{10.7}$ PresNorm + $\delta_{10.7}$ = 0,7910 PresNorm + 0,1943

- **PreMim:**

  Conoexit = $\lambda_{10.11}$ PresMim + $\delta_{10.11}$ = 0,8144 PresMim + 0,2334

  Imiprac = $\lambda_{10.10}$ PresMIm + $\delta_{10.10}$ = 0,7235 PresMim + 0,2444

- **Pracamb:**

  Numgrup = $\lambda_{12.1}$ Pracamb + $\delta_{12.1}$ = 0,7773 Pracamb + 0,1071

  Propact = λ_{13} Pracamb + δ_{13} = 0,8266 Pracamb + 0,0927

  Costemed = λ_{15} Pracamb + δ_{15} = 0,6788 Pracamb + 0,1609

  Emplefor = λ_{17} Pracamb + δ_{17} = 0,8344 Pracamb + 0,1218

  Horafor = λ_{18} Pracamb + δ_{18} = 0,7572 Pracamb + 0,0930

  Provecert = λ_{19} Oracamb + δ_{19} = 0,7753 Pracamb + 0,1013

  Compcert = λ_{20} Pracamb + δ_{20} = 0,7787 Pracamb + 0,1509

  Diflogro = λ_{21} Pracamb + δ_{21} = 0,6200 Pracamb + 0,1474

- **Legitimi:**

  Recosoci = $\lambda_{10.12}$ Legitimi + $\delta_{10.12}$ = 0,8369 Legitimi + 0.0726

  Valorg = $\lambda_{10.13}$ Legitimi + $\delta_{10.13}$ = 0,8433 Legtimi + 0,0525

  Clielegi = $\lambda_{11.5}$ Legitimi + $\delta_{11.5}$ = 0,7420 Legitimi + 0,1196

  Asoclegi = $\lambda_{11.7}$ Legitimi + $\delta_{11.7}$ = 0,6211 Legitimi + 0,1480

  Realgrup = $\lambda_{11.10}$ Legitimi + $\delta_{11.10}$ = 0,8388 Legitimi + 0,0597

- **Desemp:**

  Rtdeco = $\lambda_{23.2}$ Desemp + $\delta_{23.2}$ = 0,7097 Desemp + 0,1336

  Rentabil = $\lambda_{23.3}$ Desemp + $\delta_{23.3}$ = 0,6743 Desemp + 0,1935

  Numeren = $\lambda_{23.4}$ Desemp + $\delta_{23.4}$ = 0,8204 Desemp + 0,1416

  Cuotamer = $\lambda_{23.5}$ Desemp + $\delta_{23.5}$ = 0,6835 Desemp + 0,1560

  Rentb03 = $\lambda_{23.8}$ Desemp + $\delta_{23.8}$ = 0,7036 Desemp + 0,1372

  Num03 = $\lambda_{23.9}$ Desemp + $\delta_{23.9}$ = 0,6696 Desemp + 0,1558

  Cuota 03 = $\lambda_{23.10}$ Desemp + $\delta_{23.10}$ = 0,5969 Desemp + 0,1695

V.4.3.2.- Evaluación de la Fiabilidad de los constructos.

Cuando estamos evaluando la fiabilidad de un constructo estamos comprobando la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, se evalúa con que rigurosidad están midiendo las variables manifiesta las mismas variables

latentes. Para evaluar este tipo de fiabilidad nos decantamos por la fiabilidad compuesta (pc) por las ventajas que presenta sobre el alfa de Conbrach tal y como defienden Calvo de Mora A. y Criado F. (2005).

A la hora de interpretar los valores obtenidos vamos a seguir el criterio expuesto y defendido por Nunnally (1978), quien sugiere 0.7 como un nivel para la fiabilidad modesta en etapas tempranas de la investigación, y un más estricto 0.8 para investigación básica. En la siguiente tabla se especifican los valores obtenidos de la fiabilidad compuesta para los constructos reflectivos que componen el modelo propuesto de investigación.

Tabla V.34: Fiabilidad compuesta de los constructos del modelo de investigación.

Constructos	Fiabilidad compuesta (pc)
PresCoer	0.697582
PresNorm	0.802031
PresMIm	0.744143
Pracamb	0.915181
Legtimi	0.885277
Desemp	0.867587

Fuente: Elaboración propia.

Observamos como todos los constructos tienen una fiabilidad compuesta superior o prácticamente iguales a 0,7, cabe destacar incluso valores superiores a 0,9 como es el caso del constructo que recoge las *prácticas medioambientales*, por otro lado el valor más bajo lo ofrece el constructo *presión coercitiva* que se sitúa en el límite de aceptación.

V.4.3.3.- Evaluación de la validez convergente.

La validez convergente es analizada a través de la varianza extraída media (AVE), ya que nos proporciona información sobre 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 recomienda 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 V.35: Validez convergente de los constructos del modelo de investigación propuesto.

Constructos	AVE
PresCoer	0.537966
PresNorm	0.579547
PresMIm	0.593380
Pracamb	0.576204
Legtimi	0.609760
Desemp	0.505700

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar todos los constructos del modelo de investigación propuesto cumple con la condición expuesta por Fornell y Lacker (1981), por lo que se acepta que los constructos poseen esta propiedad.

V.4.3.4.- Evaluación de la validez discriminante.

Para evaluar la validez discriminante de un constructo comprobaremos si la varianza extraída media (AVE) de un constructo 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 práctico el procedimiento de calculo, realizaremos el procedimiento inverso, esto es, para determinar la validez discriminante de un constructo se calcula la raíz cuadrada de AVE anteriormente calculado al correr los datos en el software Visual-PLS, teniendo que ser

mayor que las correlaciones que presentan con el resto de constructos. Estos valores aparecen en la tabla siguiente, en la que los elementos de la diagonal (en cursiva y en negrita) corresponde a las raíces cuadradas de las AVEs.

Tabla V.36: Validez discriminante

Constructos	PresCoer	PresNorm	PresMIm	Pracamb	Legtimi	Desemp
PresCoer	***0.733***					
PresNorm	-0.382	***0.761***				
PresMIm	-0.097	0.357	***0.770***			
Pracamb	-0.425	0.444	0.397	***0.759***		
Legtimi	-0.312	0.633	0.411	0.486	***0.780***	
Desemp	-0.464	0.207	0.135	0.505	0.461	***0.711***

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla anterior todos los constructos cumplen con la condición defendida por Fornell y Lacker (1981), por lo que podemos afirmar que poseen la propiedad de validez discriminante.

V.4.4.- Análisis del modelo estructural.

En el presente epígrafe intentaremos dar respuestas a las cuestiones planteadas por Roldan (2000) y otros autores como Falk y MIller (1992), a las que ya hemos hecho referencia en el apartado V.3.2 del presente trabajo de investigación. En concreto se trata de:

- Determinar el poder predictivo del modelo de investigación especificado.
- Determinar los coeficientes β o coeficientes path que nos indiquen la intensidad de las relaciones establecida a través del modelo interno entre dos constructos o variables latentes.
- Por último, tendremos que determinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas. Para ello la metodología PLS ofrece la posibilidad de emplear técnicas

no paramétricas de remuestreo, como es el caso del *Bootstrap*, permitiéndonos comprobar el sostenimiento de las hipótesis planteadas en el modelo de investigación.

V.4.4.1.- Determinación de los coeficientes path o coeficientes β.

En la siguiente tabla se reflejan los coeficientes path entre los diferentes constructos, que nos indica, como ya hemos comentado, la intensidad de las relaciones establecida entre dos constructos:

Tabla V.37: Coeficientes path del modelo de investigación.

Relaciones del modelo interno.	Coeficientes path.
PresCoer->Pracamb	0.3120
PresNorm->Pracamb	0.2220
PresMim->Pracamb	0.2880
Pracamb->Legtimi	0.4860
Legtimi->Desemp	0.2820
Pracamb->Desemp	0.3680

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior todos los coeficientes path cumplen con la condición defendida por Chin (1998), siendo mayores que 0,2.

Una vez que tenemos calculado los coeficientes path, podemos calcular la varianza explicada de las variables endógenas. El valor de la varianza explicada (R^2) de una variable endógena se obtiene del resultado de multiplicar el coeficiente path entre dos constructos por el valor de la correlación existente entre dichos constructos (Falk y Miller, 1992). En el caso de que a un constructo dependiente llegara más de una flecha habrá que repetir el proceso anterior y efectuar la suma. La siguiente tabla muestra el cálculo de la varianza explicada:

Tabla V.38: Cálculo de la varianza explicada de las variables latentes.

Relaciones del modelo interno.	Coeficientes path.	Correlaciones	% de Varianza Explicada
PresCoer->Pracamb	0.3120	- 0.425	13,26 %
PresNorm->Pracamb	0.2220	0.444	9.86 %
PresMim->Pracamb	0.2880	0.397	11,43 %
Pracamb->Legtimi	0.4860	0.486	23, 62 %
Legtimi->Desemp	0.2820	0.461	13,00 %
Pracamb->Desemp	0.3680	0.505	18,54 %

Fuente: Elaboración propia.

V.4.4.2.- Análisis del poder predictivo del modelo propuesto (R^2).

El poder predictivo del modelo que hemos planteado puede ser analizado utilizando el valor de la varianza explicada (R^2) para las variables latentes dependientes (Chin et al, 1996; Falk y Miller 1992; Leal y Roldan, 2001).

Como podemos observar en la última tabla del epígrafe anterior (V.4.3.2), el valor de la varianza explicada del constructo representativo de las practicas ambientales (Pracamb) vendrá determinada por la suma de la parte de la varianza que aporta cada una de las variables que le afectan (PresCoer, PresNorm, PresMim).

Para Falk y Miller (1992) los valores adecuados de la varianza explicada son aquellos iguales o mayores que 0,1. Valores inferiores, aunque son estadísticamente significativos, indican un bajo nivel predictivo de la variable latente. En nuestro caso, tal y como se refleja en la tabla siguiente, podemos concluir que el modelo presenta un adecuado poder predictivo.

Tabla V.39: Varianza explicada de las variables dependientes.

Constructos endógenos.	R^2
Pracamb	0.345
Legitmi	0.236
Desemp	0.315

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo a Chin (1998) podemos decir que los valores obtenidos pueden ser considerados como moderados, aunque teniendo en cuenta que tanto del desarrollo de prácticas medioambientales, la legitimidad y el desempeño son medido por una sólo variable latente los valores obtenidos pueden catalogarse como moderados-sustanciales, más aún cuando los paths estructurales explican una variable latente endógena a través de una o dos variables latentes exógenas, lo que hace los resultados aunque moderados pero aceptables (Hensler et. al., 2009).

V.4.4.3.- Estabilidad de las estimaciones ofrecidas.

Para seguir con los planteamientos defendidos por Barclay et. al. (1995), Henseler et. al. (2009) y Tenenhaus et. al (2005), creemos conveniente complementar el análisis del modelo estructural estimado con la técnica PLS a través del *cross-valited 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 realizado anteriormente y la evaluación de las R^2 que hemos abordado en el epígrafe anterior.

Q^2 es un tipo de R^2 *Cross-valited* entre las variables manifiestas de una variable latente endógena y todas las variables manifiestas asociadas con las variables latentes explicando 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 los 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 (Hensler et. al. 2009; Pinto Jiménez et. al. 2006). Q^2 puede ser medido utilizando procedimientos del tipo *blindfolding* (Tenenhaus et. al. 2005) y es sólo aplicable a variables latentes que tienen una puesta en práctica a través de un modelo de medida reflectivo (Hensler, 2009) como el modelo especificado en el presente trabajo.

En nuestro caso los valores de Q^2 son ligeramente superiores a cero tal y como se muestra en la tabla adjunta, lo que nos indica que el modelo tiene capacidad o relevancia predictiva aunque débil.

Tabla V.40: Test Stone-Geisser para variables latentes del modelo.

Constructos endógenos.	Q^2
Pracamb	0.005
Legitmi	0.002
Desemp	0.003

Fuente: Elaboración propia.

En cualquier caso, los valores que presentan las Q^2 en nuestro trabajo no llegan a ser negativos, lo que indicaría que el modelo carecería de todo poder predictivo (Henseler, 2009). De todas formas, estamos de acuerdo con lo expuesto por Barclay et. al. (1995) defendiendo que el objetivo del análisis PLS es la explicación de la varianza en un sentido de regresión y así R^2 y el nivel de los coeficientes paths son medidas suficientes e indicativas de cómo de bueno es el desempeño del modelo, obteniéndose en nuestro casos niveles aceptables en ambas, por lo que podemos deducir 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 Thenenhaus, et. al. (2005) proponen un criterio global de evaluación de la calidad global del mismo. Para ello aplicamos el modelo del 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 las media de las AVE, como la calidad del modelo estructural utilizando la media de las R^2, para ello aplica al producto de ambas medias la raíz cuadrada. 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 buena calidad predictiva.

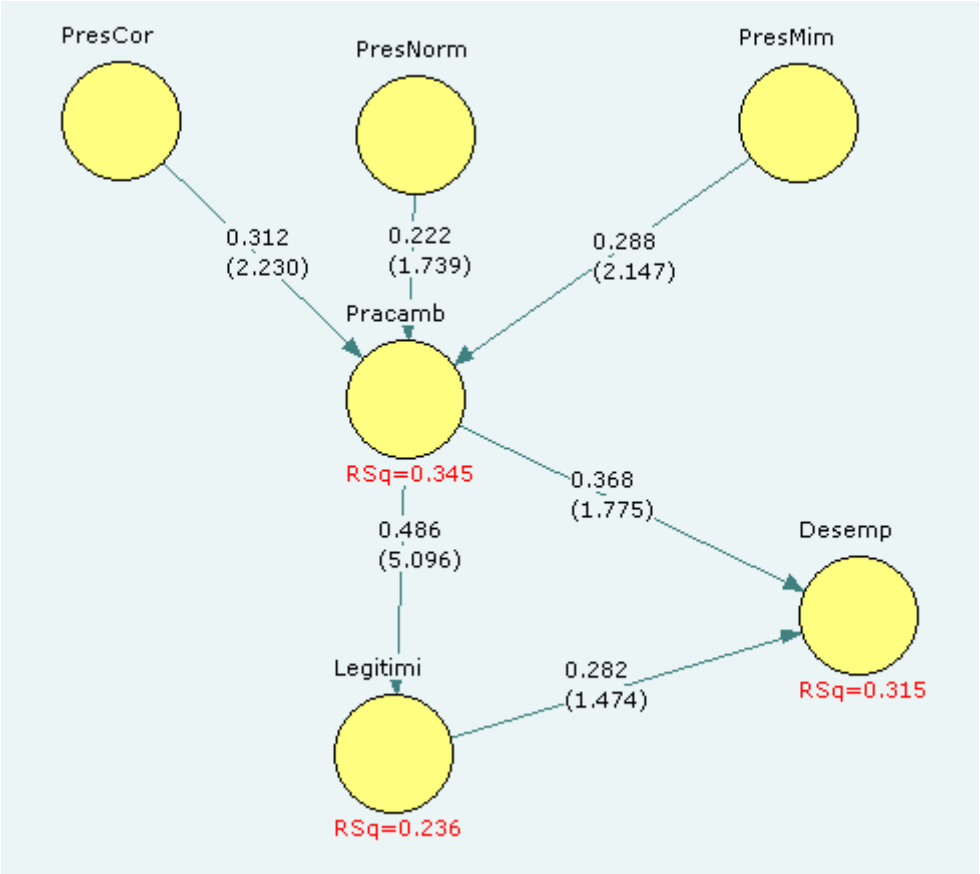
V.4.5.- Análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste.

Para realizar el análisis de la fortaleza de las hipótesis de investigación propuestas en el presente trabajo que nos conduzca a sus contrates, primero verificaremos que los valores de los coeficientes de regresión o coeficientes β correspondientes a las relaciones entre los constructos del modelo están por encima de 0,2 (Chin, 1998). En nuestro caso esta comprobación fue realizada en el epígrafe V.4.3.1 anteriormente comentado. Allí pudimos observar como todas las relaciones entre constructos cumplían con la condición anteriormente expuesta y defendida por Chin (1998).

Posteriormente a esta comprobación hemos ejecutado un análisis Bootstrap en PLS para utilizar una distribución T-Students de dos colas, con n-1 grados de libertad, siendo n el número de submuestras analizadas (en nuestro caso son 500 submuestras), para determinar que relaciones (hipótesis) son estadísticamente significativas.

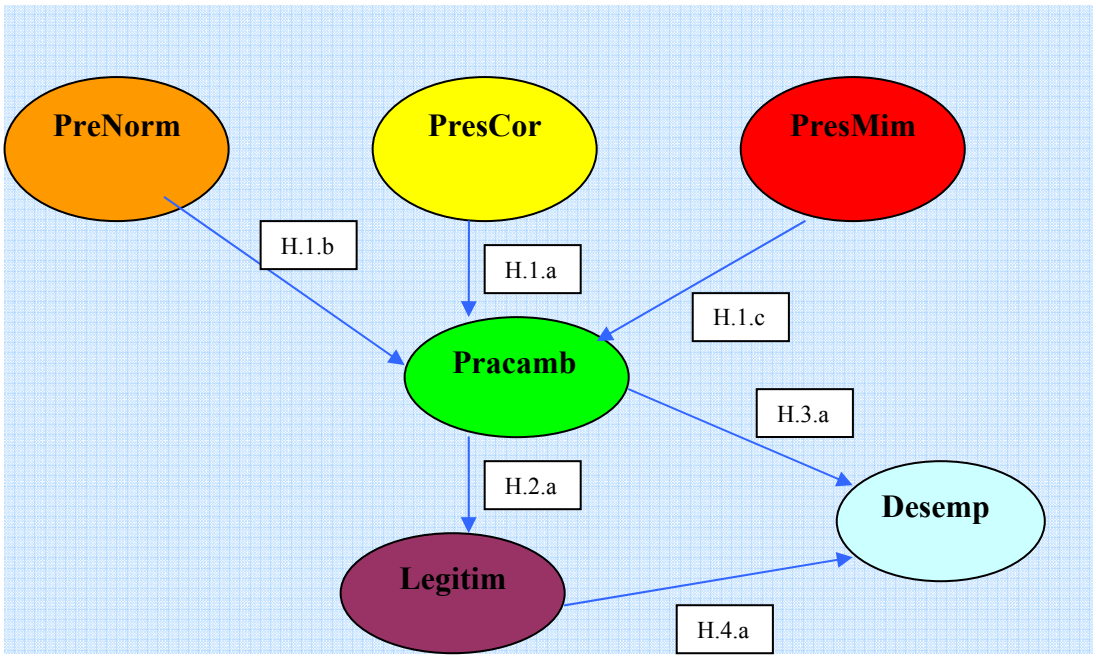
La siguiente figura muestra los coeficientes β y las T-Students (entre paréntesis en la figura) de todas las relaciones entre constructos de nuestro modelo:

Figura V.7: Modelo con los resultados del contraste de hipótesis.



Nos parece conveniente reproducir la siguiente figura para que se visualice mejor las relaciones entre coeficientes de regresión e hipótesis de investigación planteadas en el modelo propuesto.

Figura V.8: Relaciones entre coeficientes de regresión e hipótesis.



Ecuaciones del modelo estructural:

- Pracamb = 0.312 PresCor + 0.222 PresNorm + 0.228 PresMim + δ_1
- Legitimi = 0.486 Pracamb + δ_2
- Desemp = 0.368 Pracamb + 0,282 Legitmi + δ_3

En la siguiente tabla aparecen los distintos coeficientes de regresión y las T-Students que nos servirán para realizar el contraste de las hipótesis y ver su nivel de significación:

Tabla V.41: Contraste de hipótesis.

Hipótesis de investigación.	Relación constructos	Coeficientes β	T-Students (bootstrap)	Nivel de significación y contraste
H.1.a: ***La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable a las actividades desarrolladas en los campos de golf andaluces influyen de manera positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones.(+)***	PresCoer->Pracamb	0.3120	2.230**	**Aceptada para un nivel de significación P<0,05.**
H.1.b: *La aceptación de valores y normas que provienen de las presiones normativas que se dan en el contexto de los campos de golf andaluces influyen positivamente en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones. (+)*	PresNorm->Pracamb	0.2220	1.739*	Aceptada para un nivel de significación P<0,1, rechazada para niveles de significación más exigentes.
H.1.c: ***La imitación de prácticas medioambientales de organizaciones percibidas como exitosas por parte de los campos de golf andaluces tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones. (+)***	PresMim->Pracamb	0.2880	2.147**	**Aceptada para un nivel de significación P<0,05.**
H.2.a: ***La puesta en marcha de prácticas medioambientales por parte de los campos de golf andaluces tiene como principal motivación la búsqueda de legitimidad social, por encima del desempeño empresarial.(+)***	Pracamb->Legtimi	0.4860	5.096***	**Aceptada para un nivel de significación P<0,001.**
H.3.a: *La implantación de prácticas de gestión ambiental responsables por los campos de golf andaluces influye de manera positiva en el desempeño empresarial de estos. (+)*	Pracamb->Desemp	0.3680	1.776*	Aceptada para un nivel de significación P<0,1, rechazada para niveles de significación más exigentes.
H.3.b: *Existe una relación directa positiva entre la legitimidad social buscada por los campos de golf andaluces y el desempeño empresarial de estos. (+)*	Legtimi->Desemp	0.2820	1.474*	Aceptada para un nivel de significación P<0,1, rechazada para niveles de significación más exigentes.

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

Si tomamos como referencia los niveles de aceptación comúnmente defendidos por la literatura científica para este tipo de técnica PLS, podemos afirmar que las hipótesis H.1.a, H.1.c y H.2.a serían aceptadas y sus contrastes serían positivos. De igual manera, las hipótesis H.1.b, H.3.a y H.4.a 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.

V.5.- ESTIMACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL CON CONSTRUCTO DE SEGUNDO ORDEN.

V.5.1.- Especificación del modelo estructural con constructo de segundo orden.

Es común que en las investigaciones desarrolladas en el área de la Economía de la Empresa, y en general en las Ciencias Sociales, encontrarnos con constructos con un orden de complejidad superior denominados de segundo orden. Así pues, un modelo de segundo orden se define como aquel que posee diferentes dimensiones de primer orden para identificar correctamente dicho modelo (Law et. al., 1998). Entendemos por dimensión un término conceptual que sirve para describir distintas facetas de un constructos que es conceptuado como poseedor de distintas facetas heterogéneas (Bollen y Lennox, 1991). Es por ello, que una condición para que los constructos multidimensionales estén bien definidos es que se especifique la relación entre el constructo y sus dimensiones.

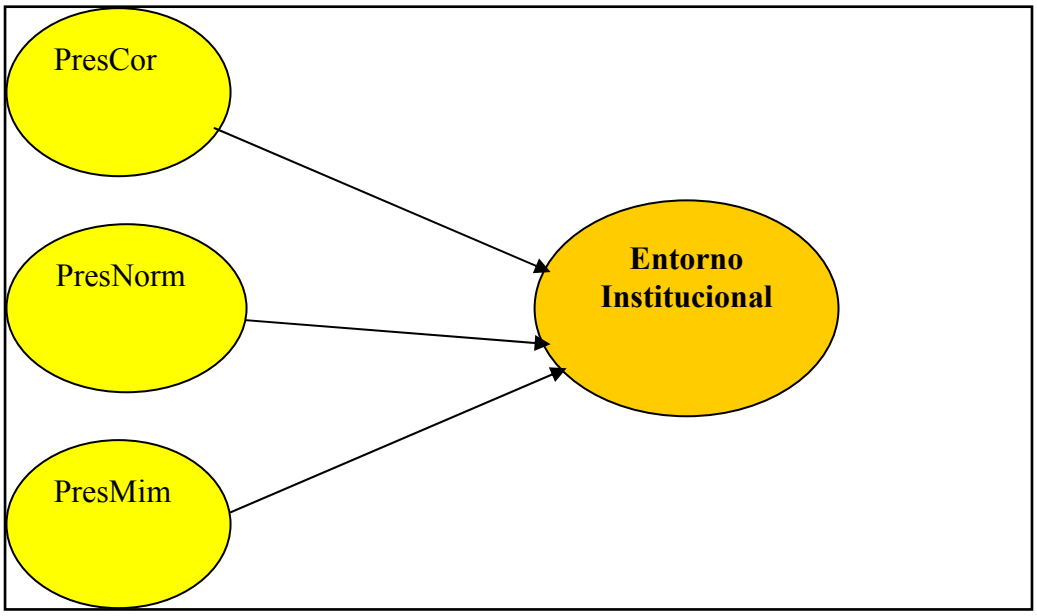
En nuestro caso hemos creído conveniente, con el apoyo de la teoría subyacente o marco teórico que hemos estudiado en la primera parte de este trabajo, el reespecificar nuestro modelo propuesto de investigación con la inclusión de un cosntructo de segundo orden.

Este constructo de segundo orden estaría formado por los constructos que determinan la Presión Coercitiva, la Presión Normativa y la Presión Mimética. Es decir, por los elementos o presiones que conforman el entorno institucional de una organización

(Hawley, 1968; Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1995; North, 1990; Becker y Luckman, 1967; D´Andrade, 1984 y Navarro, 1997). Por lo tanto creemos que estas dimensiones, que sustenta el concepto de isomorfismo en la teoría institucional, deberían ser estudiadas, no sólo como constructos aislados, sino como un constructo de segundo orden en el que estuviera presente toda la heterogeneidad de facetas expuesta por los autores clásicos de la Teoría Institucional y del Neoinstitucionalismo.

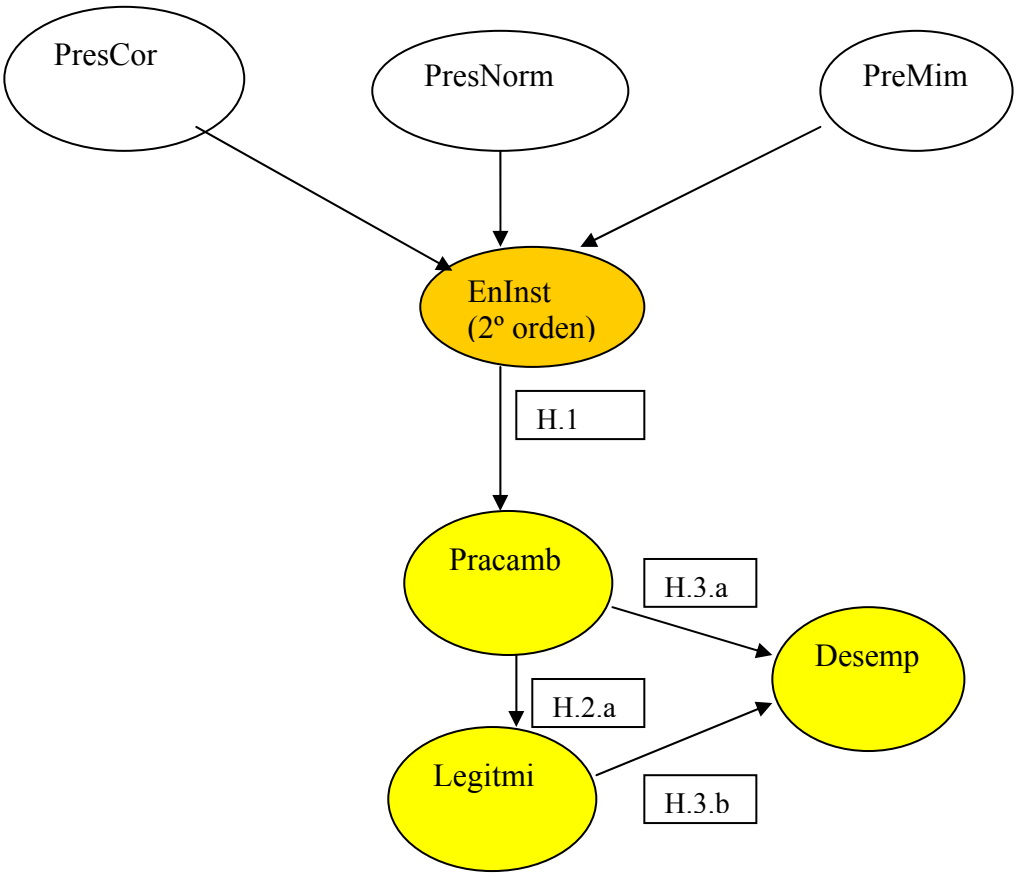
La siguiente figura resume la formación del constructo de segundo orden que vamos a introducir en nuestro análisis estadístico:

Figura V.9: Formación del constructo de segundo orden "Entorno Institucional".



Por lo que nuestro modelo de investigación quedaría tal y como se representa en la figura siguiente:

Figura V.10: Modelo de investigación con constructo de segundo orden.



Donde la hipótesis H.1 se define de la siguiente manera:

H.1: *El entorno institucional de los campos de golf andaluces influye de manera positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenible por estas organizaciones.*

Es evidente que estamos en el supuesto que recoge Law et. al. (1998) al decir que *"debemos tener presente que un constructo es multidimensional cuando se refiere a un conjunto de dimensiones distintas pero relacionadas entre si, que deben ser tratadas como un único concepto teórico"*.Este tipo de constructos (de segundo orden o multidimensional) ha generado un amplio debate sobre su utilidad, sus defensores

señalan que constituye una representación holística de una realidad sumamente compleja, y que su modelización incrementa la varianza de explicada del modelo propuesto. En cambio, los críticos manifiestan que son constructos ambiguos, que explican menos varianza que la de sus dimensiones y que confunden las relaciones entre las dimensiones y otras variables (Edwards, 2001).

Si consideramos los constructos multidimensionales podemos distinguir entre el denominado modelo latente y el modelo agregado. En el primer caso, estamos ante un concepto general que es manifestado por sus dimensiones. Las diferentes dimensiones de un modelo latente son manifestaciones del constructo que los representan con diferente grado de precisión, de una forma análoga a la del papel de indicadores relectivos (Escrig, 2002). En el modelo agregado los constructos son una composición de sus diferentes dimensiones, esto es, la combinación aditiva de las diferentes dimensiones constituyen el constructo. La principal dificultad de este tipo de modelo deriva en la imposibilidad de determinar el peso relativo de cada dimensión. Para solucionar este problema, se utiliza bien la solución de considerar un peso igual para todas las dimensiones, o calcular los pesos utilizando las dimensiones como indicadores formativos (Jarvis, Mackeinze y Podasoff, 2003).

En nuestro caso hemos optado por la elección de un modelo de constructo latente agregado con relaciones formativas entre las variables latentes de primer y segundo orden tal y como se ha mostrado en las figuras anteriores.

Esta afirmación está sustentada en el empleo del test *vanishing teatrad* propuesto por Bollen y Ting (2000) como medio para valorar los constructos latentes agregados. Este test nos proporciona una evaluación empírica sobre que modelo de medida, constructo latente común o constructo latente agregado, es más adecuado en modelo de ecuaciones estrcturales. El estadístico empleado en este test es $T_{X2}= Nt'\sum^{-1}_{tt} t$, donde N es el tamaño de la muestra, t el vector de la muestra de *tetrads*[8] independientes $\sum^{-1}_{tt}$ es la inversa de la matriz de covarianzas de una distribución limitante de t a medida que N se acerca al

[8] En nuestro contexto tetrads se refiere a la diferencia entre el producto de un par de covarianzas y el producto de otro par entre cuatro medidas o ítems de una escala (Gudergan, 2005)

infinito, el estadístico resultante T_{X2} es una X^2 distribuida asintónicamente con de grados de libertad igual al número de *tetrads* no redundantes considerados (Bollen y Ting, 1993, 2000). La hipótesis nula es que la escala de medida es reflectiva, esto es, $T_{X2}=0$ (Bollen y Ting, 2000).

Kwok-fait Ting (1995) desarrolla una rutina para el programa estadístico SAS que permite desarrollar este test[9]. En nuestro caso el estadístico T_{X2} arrojo un valor de 8,65, revelando buenas propiedades como elemento de medición y confirmando el carácter formativo del constructo "Entorno Institucional".

V.5.2.- Evaluación del modelo de medida con constructo latente de segundo orden agregado.

En este apartado vamos a mostrar todos los índices que nos servirán para evaluar a este segundo modelo en el que se especifica un constructo de segundo orden agregado. La siguiente tabla resume los resultados que se obtiene al ejecutar el modelo con Visual-PLS.

Tabla V.42: Índices para la evaluación del modelo de medida con constructo latente de segundo orden agregado.

	Constructo de orden 1	***Pesos***	***PC***	***AVE***
EntInst	PresCor	-0,020500	0,6531	0,4372
	PresNorm	0,999900		
	PresMim	0,031200		
Pracamb	***Indicadores***	***Cargas***	***PC***	***AVE***
	Numgrup	0.765200	0,8459	0,4243
	Propact	0.819000		
	Probjet	0.063400		
	Costemed	0.705200		
	Expemed	-0.342800		
	Emplefor	0.825900		

[9] Este macro (CTA-SAS2.MAC) puede descargarse de la siguiente dirección: http:// www.cuhk.edu.hk/ting

	Constructo de orden 1	*Pesos*	*PC*	*AVE*
	Horafor	0.777700		
	Provecert	0.773800		
	Compcert	0.758400		
	Diflogro	0.532200		
	Campcono	0.219800		
Legitimi	Recosoci	0.812000	0,8281	0,3234
	Valorg	0.775800		
	Admolegi	0.378100		
	Emplelegi	0.516000		
	Ciulegi	0.391800		
	Maslegi	0.426900		
	Clielegi	0.696600		
	Provelegi	0.159500		
	Asoclegi	0.677300		
	Proflegi	0.488700		
	Sectlegi	0.124800		
	Realgrup	0.807000		
Desemp	Condeco	0.410000	0,8390	0,3572
	Rtdeco	0.695400		
	Rentbil	0.681200		
	Numeren	0.781200		
	Cuotamer	0.655600		
	Condec03	0.341800		
	Rtod03	0.424000		
	Rentb03	0.692700		
	Num03	0.618600		
	Cuota03	0.506700		

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar basándonos en la tabla anterior como este nuevo modelo posee al menos 11 variables observables que no cumplen con el criterio de que sus cargas superen el nivel de 0,5 (Falker y Millar, 1992). Además observamos como el nuevo constructo de segundo orden y de carácter formativo "EntInst" está conformado casi en exclusiva por PresNorm, siendo los pesos de los demás constructos de primer orden casi despreciables. Al ejecutar el modelo de nuevo sin las variables que no cumplen con el criterio de Falker y Millar (1992) observamos que empeora la capacidad predictiva del mismo.

Además podemos observar como este modelo carece totalmente de validez convergente, ya que la varianza extraída media no es en ningún constructo superior a 0,5 (Fornell y Lacker, 1981), con lo que en este nuevo modelo el ajuste de los ítems no es significativo, ni están altamente correlacionados.

En relación a la fiabilidad compuesta (pc) si supera el límite expuesto por Numally (1978) (valores superiores a 0,7), y que hemos venido utilizando en este trabajo. Por lo que podemos afirmar que los cosntructos poseen consistencia interna. Además al considerar el alfa de Conbrach este índice también toma valores aceptables:

Tabla V.43: Alfa de Conbrach en modelo con constructo de segundo orden.

Construct	Cronbach Alpha
EntInst	0.642853
Pracamb	0.810253
Legitmi	0.801085
Desemp	0.786789

Fuente: Elaboración propia.

Para completar la evaluación del modelo de medida, sólo queda evaluar la validez discriminante de los constructos.

Tabla V.44: Validez discriminante con constructo segundo orden.

	EntInst	Pracamb	Legitmi	Desemp
EntInst	0.661			
Pracamb	0.496	0.651		
Legitmi	0.654	0.502	0.569	
Desemp	0.241	0.484	0.502	0.5977

Fuente: Elaboración propia.

En este cado todos los constructos cumplen con la condición defendida por Fornell y Lacker (1981), por lo que podemos afirmar que poseen la propiedad de la validez discriminante.

V.5.3.- Evaluación del modelo estructural con constructo de segundo orden agregado.

Vamos a evaluar el modelo estructural con el constructo de segundo orden. Para ello, como ya hicimos con el modelo de primer orden, vamos a determinar el poder predictivo del modelo y coeficientes path que nos indique la intensidad de las relaciones entre los constructos.

En este supuesto al haber un constructo de segundo orden de carácter formativo y agregado el software Visual-pls no permite emplear la técnica no paramétrica de remuestreo o *Bootstrap,* con lo que el sostenimiento de las hipótesis se fundamentará en el nivel que alcanza los coeficientes de regresión o paths.

La siguiente tabla muestra los coeficientes paths entre los diferentes constructos, incluido el de segundo orden.

Tabla V.45: Coeficientes path en modelo con constructo de segundo orden.

Constructos	*Coeficientes β*
Entinst---Pracamb	0,496
Pracamb---Legitmi	0,502
Legitmi---Desemp	0,310
Pracamb---Desemp	0,347

Comprobamos como todos los coeficientes de regresión superan el valor 0,2 defendido por Chin (1998).

Una vez que hemos analizado los coeficientes de regresión, pasaremos a evaluar el poder predictivo del modelo que contiene un cosntructo de segundo orden. Para este análisis seguiremos la dinámica que establecimos para el modelo de primer orden y analizaremos el valor de la varianza explicada o R^2 para las variables latentes dependientes (Chin et. al., 1996; Falk y Miller, 1992; Leal y Roldán, 2001).

En la tabla siguiente se puede observar como todas las varianzas explicadas superan los valores adecuados que establecen Falk y Miller (1992) y que es de 0,1.

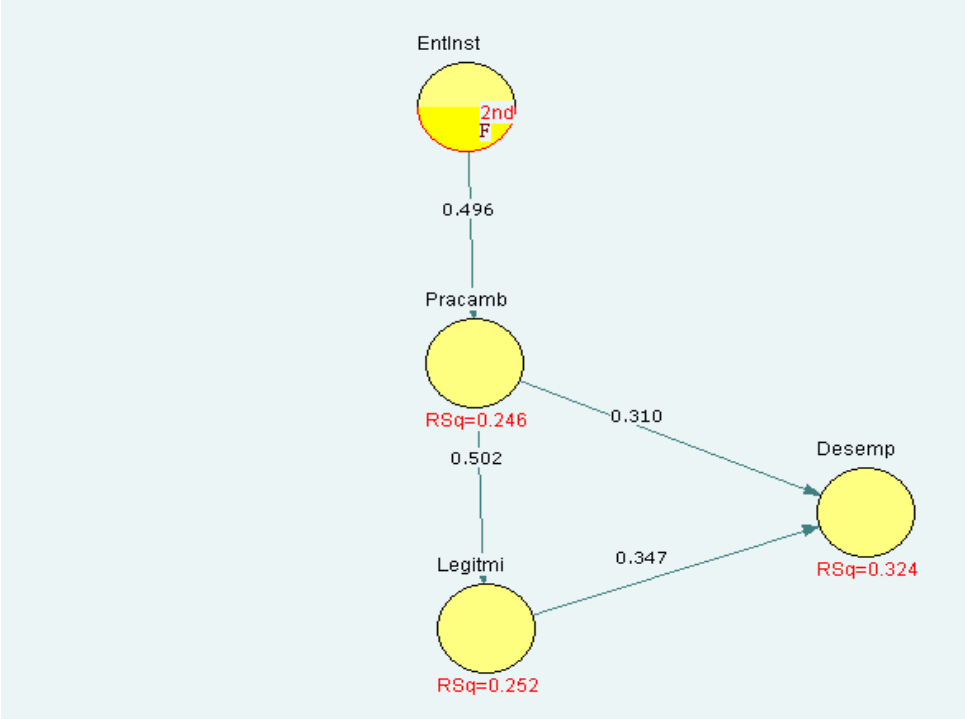
Tabla V.46: Varianza explicada de las variables dependientes con constructo de segundo orden.

Dependent Variable	R square
Pracamb	0.246300
Legitmi	0.251600
Desemp	0.323900

Por lo que siguiendo a Chin (1998) podemos decir que el modelo con constructo de segundo orden tiene una capacidad predictiva moderada.

Con lo que el modelo con variable latente de segundo orden quedaría tal y como se expone en la figura siguiente:

Figura V.11: Resultados modelo variable latente de segundo orden.



Fuente: Elaboración propia.

V.6.- COMPARACIÓN ENTRE MODELO ESTRUCTURAL DE PRIMER Y SEGUNDO ORDEN.

En este epígrafe realizaremos una comparativa entre los modelos estructurales de primer y segundo orden, es decir, compararemos tanto el modelo de medida como el modelo estructural del modelo originario en el que todos las variables latentes o constructos eran de primer orden, y el modelo del epígrafe anterior en el que existía una variable latente de segundo orden.

Para ello nos ayudaremos de la siguiente tabla resumen de ambos modelos.

Tabla V.47: Comparativa entre modelo de primer y segundo orden.

	MODELO DE MEDIDA				*MODELO ESTRUCTURAL*				
	Constructos/ Índices	**PC**	**AVE**	**Validez Discriminante**	***Relaciones del modelo interno***	***β***	***R^2***	***T-Students***	***GOF***
MODELO PRIMER ORDEN	**PresCor**	0,697	0,537	0,733	**PresCoer->Pracamb**	0,312	-----	2,230	0,42
	PresNorm	0,802	0,579	0,761	**PresNorm->Pracamb**	0,222	-----	1,739	
	PresMim	0,744	0,593	0,770	**PresMim->Pracamb**	0,288	-----	2,147	
	Pracamb*	0,915	0,576	0,759	**Pracamb->Legtimi**	0,486	0,345*	5,096	
	Legtimi*	0,885	0,609	0,780	**Legtimi->Desemp**	0,282	0,236*	1,776	
	Desemp*	0,867	0,505	0,710	**Pracamb->Desemp**	0,368	0,315*	1,474	
MODELO SEGUNDO ORDEN	**Entinst**	0,653	0,437	0,661	**Entinst-->Pracamb**	0,496	-----	*No-Bootstrap*	0,28
	Pracamb*	0,848	0,423	0,651	**Pracamb-->Legitmi**	0,502	0,246*	*No-Bootstrap*	
	Legitimi*	0,828	0,323	0,569	**Legitmi-->Desemp**	0,310	0,251*	*No-Bootstrap*	
	Desemp*	0,839	0,357	0,597	**Pracamb-->Desemp**	0,347	0,323*	*No-Bootstrap*	

*Fuente: Elaboración propia. Nota: * indica la correspondencia entre los constructos y los valores de R^2.*

Podemos sacar las siguientes conclusiones de la comparativa de los distintos índices que se resumen en la tabla anterior:

- En relación a la fiabilidad compuesta, que nos ayuda a evaluar la fiabilidad de un constructo dado, comprobamos como el primer modelo en todos sus constructos arroja mayores niveles de consistencia interna, a pesar de que en ambos modelos en casi en toda la totalidad de los casos se supera el valor de 0,7 defendido por Numally (1978).

- En relación a la validez convergente medida a través de la varianza extraída media (AVE) vemos como en el modelo de primer orden supera en todos los constructos el límite expuesto por Fornell y Lacker (1981), mientras que el modelo con constructo de segundo orden no cumple dicha condición en ningún caso. Por lo que podemos afirmar que el modelo de primer orden tiene mayor validez convergente que el de segundo orden, es más éste último modelo no tiene esta propiedad.

- En el caso de la validez discriminante, en ambos modelos la varianza extraída media (AVE) de un constructo dado es mayor que las correlaciones al cuadrado entre ese constructo y los demás que conforman el modelo de investigación. Siendo esta diferencia más significativa en el caso del modelo de primer orden.

- Podemos concluir con relación al modelo de medida, y en base a lo anteriormente expuesto, que en el caso del modelo de primer orden se obtienen mejores estadístico que arrojan unos mayores atributos de validez y fiabilidad que en el segundo modelo.

- Si nos referimos a los coeficientes de regresión, tanto en el modelo de primer y segundo orden superan el valor para ser considerados como aceptables que defiende Chin (1998). No obstante, la intensidad de las relaciones establecidas entre el desarrollo de prácticas medioambientales y la legitimidad y entre la legitimidad y el desempeño aumenta, aunque poco, del primer al segundo modelo. En cambio, la intensidad de la relación entre prácticas medioambientales y desempeño disminuye en el segundo caso, aunque también de manera leve.

- En relación al poder predictivo del modelo de investigación, aumenta en todos los constructo con este índice, menos en el caso del desarrollo de prácticas medioambientales que disminuye. En todo caso para todos los constructos se supera el valor de 0,1 defendido por Falk y Miller (1992).

- En cuanto al criterio de la calidad global del modelo evaluado por el índice GOF vemos como mientras en el primer caso supera el límite de 0,36 defendido por Chin (1998) situándose en 0,42, en el segundo modelo este índice toma el valor de 0,28[10]. Por lo que el primer modelo ofrece una mayor y mejor calidad global.

[10] Para el cálculo de GOF en el segundo modelo se han tomado sólo las variables latentes con indicadores reflectivos.

CAPÍTULO VI:

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

VI.1.- INTRODUCCIÓN.

Este último capítulo de nuestro trabajo de investigación lo vamos a dedicar a exponer las principales conclusiones, aportaciones e implicaciones para la gestión. Desde la perspectiva de la Teoría Institucional hemos intentado dar respuestas a todas las preguntas de investigación que nos planteamos. Lo que pretendemos es, recopilando todo lo anteriormente expuesto, sintetizar las aportaciones más significativas de nuestro estudio, analizando la consecución de los objetivos que nos habíamos propuesto al iniciar esta investigación, y que quedaron recogidos en la parte introductoria.

En este capítulo planteamos las principales conclusiones y aportaciones, tanto desde el punto de vista teórico como empírico. No obstante, no dejamos de reconocer que existen ciertas limitaciones que también creemos necesario destacar. Por último, terminamos planteando cuáles son las líneas de investigación que seguiremos en futuros trabajos, con los que completaremos el presente estudio y seguiremos profundizando en el conocimiento de las organizaciones objeto del mismo.

VI.2.- CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

A continuación, enumeramos las aportaciones y conclusiones más importantes obtenidas con nuestro trabajo de investigación tanto desde el punto de vista teórico como del empírico.

VI.2.1.- Conclusiones sobre el marco teórico.

1.- La Teoría Institucional tiene un origen multidisciplinar, por lo que encuentra multitud de aplicaciones en diversas ramas de la ciencia. Es el enfoque sociológico de esta teoría el que ha tenido una mayor implicación en las organizaciones, enriqueciendo la Teoría de la Organización.

2.- Existen puntos en común entre el viejo y el nuevo institucionalismo, sobre todo en la crítica a la teoría de la elección racional y en la concepción de la relación entre cultura y ambiente. Sin embargo, son más los puntos de divergencia que los de convergencia entre ambas corrientes. Mientras que el viejo institucionalismo tiene una concepción más micro, se centra en los conflictos de grupos y la limitación racional de la organización viene dada por los grupos de presión y las alianzas, en el nuevo institucionalismo los ambientes son no locales, se centra más en las respuestas organizacionales y la limitada racionalidad organizacional viene impuesta por la relación entre estabilidad, ambiente y legitimidad.

3.- Esta evolución del viejo al nuevo institucionalismo responde a una transición teórica desde la Teoría de la Acción de Parsons, basada en la psicología freudiana, a una teoría de la acción más práctica fundamentada en la revolución de la psicología cognoscitiva y en la etnometodología. Esto hace que, influenciado, también en gran medida, por la Teoría de la Burocracia de Weber y su repercusión en la Escuela de Carnegei, aparezcan conceptos como incertidumbre, subjetividad, rutinas organizacionales, condiciones de ambigüedad, relaciones de poder etc., que marcarán el nuevo institucionalismo.

4.- La literatura científica institucionalista se pone de acuerdo en afirmar que es a finales de la década de los 70, con el trabajo de Meyer y Rowan (1977), cuando tiene lugar el nacimiento oficial de esta teoría. De este modo, en la década de los ochenta esta teoría empieza a formular sus conceptos fundamentales y se posiciona como una teoría

en auge. Así lo demuestran los trabajos de DiMaggio y Powell (1983), Scott (1987) o Toblert y Zucker (1983).

5.- Los años 90 representan un periodo de consolidación teórica en el que se afinan los conceptos fundamentales expuestos en décadas anteriores. De esta manera, aparecen trabajos recopilatorios que exponen el estado de la cuestión, como los de DiMaggio y Powell (1991) y Scott (1995). Estos trabajos dejan claro que la Teoría Institucional no sólo centra sus esfuerzos en analizar la adaptación de las organizaciones al entorno institucional, sino que tiene argumentos suficientes para explicar el comportamiento estratégico de las organizaciones y herramientas muy poderosas que explican los procesos de cambios. En esta línea cabe destacar el trabajo de Oliver (1991).

6.- Siguiendo el trabajo de Fernández (2001), las líneas de investigación que ha desarrollado esta teoría van encaminadas a explicar las modas de gestión, las prácticas y estrategias difundidas en el campo organizativo, al análisis del contexto institucional y su repercusión en la supervivencia organizacional, al estudio de la incidencia de las variables institucionales en el desempeño y el resultado, cómo influencian los equipos de gestión sobre el proceso institucional, a la relación entre estructura y ambiente institucional, el isomorfismo, a las causas que generan relaciones entre organizaciones, al estudio de la legitimidad, las diversas respuestas estratégicas a las presiones institucionales, el cambio organizacional y la repercusión de la inmersión en contextos organizacionales sobre la actividad económica.

7.- Cabe destacar como elemento clave de la Teoría Institucional el énfasis en el entorno, más concretamente en el contexto institucional en el que se encuentran inmersas las organizaciones, marcando las estructuras de éstas, así como la legitimidad como objetivo organizacional que le asegure su supervivencia, que conllevará una homogenización de las organizaciones hacia un isomorfismo institucional. Éste se desarrolla mediante tres mecanismos: el mimético, el coercitivo y el normativo, buscando la aceptación social que le asegure los recursos suficientes para la supervivencia organizacional.

8.- Existe escaso consenso a la hora de establecer los conceptos fundamentales de este cuerpo teórico, así como metodologías de investigación y técnicas a utilizar bajo este enfoque (Tolbert y Zucker, 1996).

9.- Otra de las principales críticas recibidas por este enfoque es que le da un papel protagonista a las instituciones a la hora de influir en las prácticas organizacionales, dejando a un lado el papel de los intereses y la agencia, que son considerados en paradigmas como el de la Teoría de la Agencia.

10.- Una limitación que comúnmente se enuncia sobre la Teoría Institucional es que esta teoría se ha centrado excesivamente en intentar explicar la conformidad y la estabilidad, sin tener en cuenta los procesos que se dan dentro de las organizaciones y que cambian las relaciones de poder generando agentes dispuestos a efectuar el cambio (Levy y Egan, 2003). De esta manera, Holm (1995) se plantea "*cómo pueden los actores cambiar las instituciones si sus acciones, sus intenciones y su racionalidad están condicionadas por la propia institución que desean cambiar*".

11.- La Teoría Institucional ha hecho hincapié en las causas del isomorfismo en los contextos institucionales, pero ha olvidado intentar explicar cuáles son las posibles fuentes de heterogeneidad, por qué soluciones menos eficientes permanecen en el tiempo y qué factores están institucionalizados y cuales no (Powell, 1991 y Hall, 1996).

12.- Si existe una cuestión que ha lucido por su desinterés para los estudiosos institucionalistas, ésta ha sido los procesos de desinstitucionalización (Oliver, 1992). El estudio de la erosión institucional dejando atrás viejas formas y reglas, a la vez que nacen otras nuevas, ha sido relegado a un segundo plano.

13.- Para Oliver (1992), esta teoría ha prestado poca atención a temas de eficiencia y se ha centrado en demasía en las variables institucionales.

14.- En muchas ocasiones la Teoría Institucional presenta una organización pasiva y no tiene recursos para explicar el comportamiento estratégico de las organizaciones en sus entornos institucionales, ni sus objetivos estratégicos y mucho menos sus intereses (DiMaggio, 1988; Covaleski y Dirmith, 1988; Oliver, 1991). En esta línea se encuentran las afirmaciones de Perrow (1990): *"Esta escuela se ha tomado en serio el entorno y ha intentado comprender las relaciones de la organización con él. Pero, una vez más, he señalado que esta escuela nos ha hecho equivocarnos. Ha considerado la organización como adaptativa y dependiente del entorno"*.

15.- Otra de las críticas habituales a este enfoque teórico ha sido su debilidad a la hora de intentar explicar el cambio en el contexto institucional (Brint y Karabel, 1991; DiMaggio, 1988; Hofman, 1999; Powell, 1991).

16.- Consideramos que una aportación destacada es la amplia revisión bibliográfica realizada sobre la Teoría Institucional. Con ella hemos pretendido difuminar las críticas de Tolbert y Zucker (1996) en relación a que es una teoría que necesita reducir la ambigüedad de sus conceptos y postulados básicos. Creemos que con nuestro trabajo hemos contribuido a dar una visión cronológica de la formación de esta teoría que ayude a reducir las posibles ambigüedades y otorgue solidez a este cuerpo teórico.

17.- Si bien trabajos como los de DiMaggio y Powell (1983), Scott (1995) y Tolbert y Zucker (1996) han contribuido de manera decisiva a consolidar este enfoque, existe un llamamiento de estos mismos autores a la necesidad de estudios empíricos que continúen con esta labor. Entendemos que el nuestro está en esta línea.

18.- Como podemos comprobar en la revisión cronológica de las últimas aportaciones de la Teoría Institucional que exponemos en este trabajo, esta teoría ha relegado a un segundo plano sus aportaciones al área de conocimiento de la organización de empresas. Con nuestro trabajo queremos ayudar a recuperar un protagonismo que nunca debió perder, pues es la empresa la organización que más ayudó al desarrollo del Nuevo Institucionalismo sociológico.

19.- El presente trabajo une viejo y nuevo institucionalismo, pero también relaciona el nuevo institucionalismo y el medio ambiente. Por eso, hemos creído necesario plantear una revisión a fondo del institucionalismo medioambiental, que nos permitiera descubrir cuál es el proceso de institucionalización del concepto de sosteniblidad, pudiendo afirmar que es un concepto que se encuentra totalmente institucionalizado y que ha originado una multitud de respuestas empresariales.

20.- Hemos encontrado en la Teoría Institucional una base teórica que ayuda a explicar la difusión de prácticas verdes, sobre las cuales en muchas ocasiones se han expuesto la ambigüedad de los objetivos de estas prácticas, 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 los resultados y del futuro del entorno social.

21.- Entendemos que el enfoque institucionalista puede y debe ser estudiado en relación a otros enfoques que enriquezcan sus principios. Así pues, el considerar la Teoría Institucional junto con otras teorías en las que tomen protagonismo otras variables del entorno técnico o competitivo vendría a complementar los principios institucionales con los de teorías como la ecología de las poblaciones, la teoría de los costes de transacción, la teoría de la agencia y la de recursos y capacidades.

22.- Autores como Powell (1991) y Hall (1996) afirman que la Teoría Institucional ha olvidado explicar el por qué soluciones menos eficientes permanecen en el tiempo y qué factores están institucionalizados y cuáles no. Con nuestro trabajo hemos intentado dar respuesta a esta crítica, planteando hipótesis que con sus contrastes pongan de relieve la importancia del objetivo legitimidad por encima del de eficiencia técnica o económica.

23.- Con nuestro trabajo hemos reafirmado los postulados de Bansal y Kendal (2000) y su modelo de respuesta ecológica de las organizaciones, además de exponer el estado de la cuestión en referencia a este tema.

24.- Estas respuestas medioambientales refuerzan la institucionalización de la sostenibilidad organizativa, a la vez que ayuda a legitimar la empresa u organización ante la demanda social de un concepto de empresa nuevo, en donde el enfoque tradicional económico-financiero se complemente con una mayor atención hacia el enfoque socio-económico. Dentro de este nuevo enfoque, la protección ambiental ocupa un papel destacado. Por lo tanto, existe hoy en día una tendencia a empresas socialmente responsables y, en concreto, a empresas medioambientalmente sostenibles.

25.- Esta nueva percepción de la empresa se encuadra dentro de la dimensión ética que, para Carrol (1998), forma, junto a la económica y legal la Responsabilidad Social Corporativa. Muchas de las prácticas medioambientales formarían parte del conjunto de actividades y prácticas de las empresas que son juzgadas como correctas o incorrectas por la sociedad, aún sin estar escritas en la Ley.

26.- Podemos afirmar, por tanto, que hoy en día está ampliamente aceptado en la literatura científica sobre economía de la empresa la influencia que ésta tiene sobre el medio ambiente, por lo que hay que introducir la variable medioambiental en cualquier análisis que quiera obtener un sustento teórico en la Teoría Organizacional. Es decir, a la empresa también ha llegado el cambio de paradigma económico que ha pasado de una concepción clásica de la economía a una concepción medioambiental.

VI.2.2.- Conclusiones del trabajo empírico.

Desde el punto de vista empírico desatacamos los siguientes hallazgos:

27.- Las empresas turísticas no han sido ajenas al proceso descrito en la conclusión anterior. 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.

28.- En el año 2009 Andalucía es la Comunidad Autónoma en la que hay más campos de golf de España (96). Este dato confirma la importancia del golf en Andalucía como parte de su oferta turística, pero esta actividad turística y empresarial, al igual que otras, también produce un impacto directo sobre el medio ambiente, más aún cuando se requieren amplios espacios para su práctica. 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 campos de golf.

29.- Esta preocupación a la que hacíamos referencia ha generado un amplio debate en Andalucía sobre los impactos medioambientales de los campos de golf, creándose un entorno institucional bastante bien definido alrededor de la actividad empresarial del golf en Andalucía. En ese contexto hemos sido capaces de identificar las presiones normativas, coercitivas y miméticas que se defienden autores del peso de DiMaggio y Powell (1983) y que provoca un isomorfismo de prácticas medioambientales en los términos que proponía Hawley (1968), *"Como proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que se enfrentan a las mismas condiciones ambientales"*, con lo que podemos afirmar que la actividad empresarial desarrollada por los campos de golf se encuentra inmersa en un entorno altamente institucionalizado.

30.- Las presiones producidas por las leyes y demás normas aplicables a las actividades desarrolladas por los campos de golf en Andalucía constituyen el principal factor para la adopción y desarrollo de prácticas medioambientalmente sostenibles por este tipo de organizaciones. Podemos concluir que el desarrollo de este tipo de prácticas ha encontrado en el mandato legal su principal causa, estando el presente trabajo muy en línea con los planteamientos de King y Lenox (2000), dejando en un tercer plano los valores y normas sociales del entorno, ya que como segunda fuente de presión medioambiental encontramos la imitación de organizaciones percibidas como exitosas en el campo organizacional del golf andaluz. Esta conclusión viene a reforzar los resultados de los trabajos de autores clásicos como Meyer y Rowan (1977), Scott

(1995), DiMaggio y Powel (1983) o North (1990) y de otros más recientes como Palmer y Richard (2001), Edwards (2001) o Timothy, J. y Rodney, K. (2005) entre otros.

31.- En la configuración de las presiones que conforman el entorno institucional podemos observar cómo en la formación de la presión coercitiva la existencia de organismos reguladores que promueven y hacen cumplir los programas de gestión ambiental es el principal indicador que forma este tipo de presiones, este resultado va en la línea de las conclusiones expuestas en trabajos como Kostova y Roth (2002) y Llamas (2005). De igual manera, en la presión normativa observamos cómo la mayor contribución es el ánimo, por parte de los campos de golf andaluces, de conseguir coherencia con los valores sociales del entorno a la hora de poner en marcha este tipo de políticas, reafirmando los postulados defendidos por Jenning y Zandbergen (1995) y Voss, Cable y Giraud (2000). Por último, y dentro de la presión mimética, la mayor contribución a la formación de esta fuerza institucional la encontramos en el conocimiento de otras experiencias exitosas en este campo de acción, tal y como ya han afirmado autores como DiMaggio y Powell (1991), Deephouse (1996) y Davis, Deasi y Francis (2000).

32.- En el estudio empírico que hemos desarrollado también podemos ver con claridad cómo el objetivo legitimidad y apoyo social afecta al comportamiento de los campos de golf andaluces, que optan por desarrollar, para este fin, prácticas de gestión ambiental. Dentro de la gran dispersión de trabajos que formando parte de la Teoría Institucional llegan a esta conclusión el nuestro estaría integrado dentro del grupo de los trabajos del denominado institucionalismo medioambiental. En este tipo de trabajos existen autores que llegan a conclusiones muy similares a las nuestras (aunque en otros campos organizativos), como son Bansal y Roth (2000), Russo (2003) y Bansal y Clelland (2004). Esto pone de manifiesto la necesidad de apoyo social que tienen en Andalucía este tipo de organizaciones.

33.- En la variable legitimidad el indicador que mayor carga presenta a la hora de formar este constructo es el objetivo de conseguir apoyo y reconocimiento social con la

implantación de estos programas o prácticas, lo que viene a reforzar la conclusión anterior.

34.- Ahondado en la temática precedente, el apoyo de los *stakeholders* con los que se relacionan los campos de golf andaluces potencia la difusión de prácticas medioambientales, tal y como se especifica en el trabajo de Bansal y Kendal (2000) para empresas de Reino Unido y Japón. El campo de golf necesita cumplir unos condicionantes legales impuestos por las Administraciones Públicas para conseguir el apoyo de éstas, necesita el apoyo social y de organizaciones ecologistas para vender un producto medioambientalmente sostenible a los potenciales clientes, al igual que necesita del apoyo de los medios de comunicación. Reconocimiento social y legitimidad se configuran como los objetivos principales que persiguen este tipo de prácticas medioambientales, incluso por encima del desempeño organizativo. Por lo tanto, no tenemos más remedio que estar de acuerdo con los planteamientos que hacen Baum y Oliver (1992) en los que se relacionan legitimidad, estatus y accesos a los recursos que aseguren la supervivencia organizativa. Gracias a este trabajo hemos apoyado empíricamente el enfoque institucional que eleva la legitimidad como el objetivo fundamental de las organizaciones.

35.- Como pone de manifiesto el estudio empírico, los gestores de los campos de golf andaluces no creen que exista relación directa entre la puesta en marcha de prácticas de gestión ambiental responsable y el desempeño organizativo. Esta relación se da a niveles de significación poco exigentes, lo que viene a reforzar el planteamiento anterior, que por encima del desempeño técnico está la legitimidad como principal motivación en el desarrollo de este tipo de prácticas, conclusión que es compartida en el trabajo de Bansal y Roth (2000).

36.- La relación entre legitimidad y desempeño empresarial también es para niveles de significación poco exigentes, lo que demuestra que los campos de golf andaluces no creen en que la aceptación social les conlleve mejores niveles de desempeño organizativo, es decir que los requerimientos del contexto institucional para conseguir

legitimidad no ayudan excesivamente a tener un mejor desempeño. Aún así, las presiones del entorno institucional hacen que se pongan en marcha este tipo de prácticas para conseguir la legitimidad social que les asegure los recursos necesarios para la supervivencia, lo que viene a reforzar los postulados de la Teoría Institucional.

37.- Cuando comparamos las fuerzas de presión institucional de forma individualmente consideradas y de forma conjunta creando el denominado entorno institucional, observamos como en el primer caso se obtienen mejores índices de consistencia interna y calidad global del modelo que en el segundo. En cambio, al considerar el entorno institucional como el conjunto de presiones institucionales en un todo indisoluble, se gana en capacidad predictiva y el entorno institucional influye con mayor fuerza en el desarrollo de prácticas medioambientales por parte de los campos de golf. Esto pone de manifiesto que existe un entorno altamente institucionalizado, que hemos descrito en el presente trabajo, y que incentiva la puesta en marcha de este tipo de prácticas.

38.- En resumen, podemos afirmar que los campos de golf andaluces están inmersos en un entorno institucional bastante bien definido, en el que podemos identificar de una manera clara los mecanismos de presión institucional defendido por los autores clásicos de esta teoría, y que quedan bien definidos en los trabajos seminales de este cuerpo teórico[1]. Además, hemos podido contrastar que en las motivaciones por desarrollar prácticas respetuosas con el medio ambiente, por parte de estas empresas, se encuentra el deseo de cumplir con la normativa legal vigente, la cual es amplia y afecta a una gran variedad de actividades que se desarrollan dentro de los campos de golf. Esta afirmación contradice en cierta manera la conclusión a la que llegan Jenning y Zandbergen (1995), quiénes afirman que las principales motivaciones de desarrollo de prácticas medio ambientales de las organizaciones son consecuencia de las presiones normativas y miméticas, y en menor grado de las coercitivas. Si bien, esto puede ser debido a que en la Comunidad Autónoma de Andalucía se ha desarrollado un amplio debate social sobre la sostenibilidad de los campos de golf como recursos turísticos que favorecen la desestacionalización de la oferta turística andaluza, tomando buena nota de ello las

[1] Ver anexo III sobre trabajos definidos como seminales de la Teoría Institucional.

administraciones que ha llegado incluso a desarrollar normas legales concretas para regular las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf en Andalucía, junto con otros trabajos de divulgación de gran impacto en el sector.

Este conocimiento y cumplimiento de las leyes ha hecho posible que en el sector se desarrollen toda una serie de políticas medioambientales, que en la mayoría de los casos son aisladas y no se corresponden con ninguna norma medioambiental aceptada por el sector, con el convencimiento de que el desarrollo de las mismas le proporcionará mayor aceptación social y por tanto mayores recursos que les asegure la supervivencia. Cabe destacar que este sector no encuentra una relación significativa entre el desarrollo de políticas medioambientales y el desempeño organizativo, es decir, que ser más respetuosos con el medioambiente no los hace mejores que sus competidores. Esta afirmación viene a reforzar los planteamientos de la Teoría Institucional, desde los autores clásicos a los más actuales.

VI.3.- SÍNTESIS DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DE LAS HIPÓTESIS RECOGIDAS EN EL MODELO PROPUESTO.

El objetivo del presente trabajo es conocer la influencia del entorno institucional en el desarrollo de prácticas medioambientalmente sostenibles por los campos de golf andaluces, así como analizar las principales motivaciones del comportamiento medioambiental de estas organizaciones. Para alcanzar el objetivo principal, tanto en la introducción como en el desarrollo del presente trabajo se han ido exponiendo diferentes objetivos específicos. A fin de facilitar una visión general del trabajo, en la siguiente tabla se presenta una síntesis de todos ellos.

Tabla VI.1: Objetivos generales de la investigación.

OBJETIVO GENERAL.
Conocer la influencia del entorno institucional en el desarrollo de prácticas medioambientalmente sostenibles por los campos de golf andaluces, así como analizar las principales motivaciones del comportamiento medioambiental de estas organizaciones.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.
Revisión teórica.
Conocer el origen de la Teoría Institucional.
Definir los conceptos fundamentales que conforman el acervo teórico de la Teoría Institucional.
Ofrecer una visión cronológica de la evolución y desarrollo de la Teoría Institucional.
Analizar los principios que conforman el denominado Institucionalismo medioambiental.
Analizar el cambio de paradigma desde una concepción clásica de la economía hacia una concepción ambiental.
Relaciones entre variables.
Relación general.
Estudiar las repercusiones que el contexto institucional de los campos de golf andaluces tiene sobre el desarrollo de prácticas medioambientales y el desempeño de estos.
Relaciones específicas.
Estudiar la relación existente entre las presiones coercitivas y el desarrollo de prácticas medioambientales por los campos de golf andaluces.
Estudiar la relación existente entre las presiones normativas y el desarrollo de prácticas medioambientales por los campos de golf andaluces.
Estudiar la relación existente entre las presiones miméticas y el desarrollo de prácticas medioambientales por los campos de golf andaluces.
Estudiar la relación existente entre el desarrollo de prácticas de gestión ambiental y la búsqueda de legitimidad por los campos de golf andaluces.
Estudiar la relación existente entre el desarrollo de prácticas de gestión ambiental y el desempeño organizativo de los campos de golf andaluces.
Estudiar la relación existente entre la búsqueda de legitimidad y el desempeño organizativo de los campos de golf andaluces.
Obtener conclusiones que supongan, por un lado, un avance en el conocimiento teórico de la Teoría Institucional, y por otro, en el conocimiento de institucionalismo medioambiental con aplicaciones efectivas en el ámbito empresarial.

Aplicación al sector de actividad.
Caracterizar el entorno institucional de los campos de golf andaluces.
Analizar cuál de los mecanismos institucionales ejercer mayor presión en el desarrollo de prácticas medioambientales.
Descubrir cuáles son las principales motivaciones que tienen los campos de golf a la hora de implantar prácticas de gestión ambiental.
Estudiar si las peculiaridades de la actividad afectan a las relaciones teóricas establecidas.
Contribuir a la mejora de la competitividad de los campos de golf andaluces como recurso turístico sostenible en la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Fuente: Elaboración propia.

Consecuencia de los objetivos expuestos y de la revisión teórica realizada a lo largo del presente trabajo de investigación, hemos analizado las relaciones existentes entre una series de constructos, desarrollando para ello un modelo concreto y estableciendo un conjunto de hipótesis en base a la relaciones establecidas, las cuales han sido sometida a contraste. Las hipótesis planteadas y el esquema del modelo de investigación propuesto se recogen a continuación.

Tabla VI.2: Hipótesis generales planteadas en la investigación.

HIPÓTESIS.	CONTRASTE.
H.1.a: La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable a las actividades desarrolladas en los campos de golf andaluces influyen de manera positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones.(+)	**Aceptada** para niveles de significación exigentes.
H.1.b: La aceptación de valores y normas que provienen de las presiones normativas que se dan en el contexto de los campos de golf andaluces influyen positivamente en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones.	**Rechazada** para niveles de significación exigentes.
H.1.c: La imitación de prácticas medioambientales de organizaciones percibidas como exitosas por parte de los campos de golf andaluces tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones	**Aceptada** para niveles de significación exigentes.
H.2.a: La puesta en marcha de prácticas medioambientales por parte de los campos de golf andaluces tiene como principal motivación la búsqueda de legitimidad social, por encima del desempeño empresarial	**Aceptada** para niveles de significación exigentes.

HIPÓTESIS.	CONTRASTE.
H.3.a: La implantación de prácticas de gestión ambiental responsables por los campos de golf andaluces influye de manera positiva en el desempeño empresarial de estos.	**Rechazada** para niveles de significación exigentes.
H.4.a: Existe una relación directa positiva entre la legitimidad social buscada por los campos de golf andaluces y el desempeño empresarial de estos.	**Rechazada** para niveles de significación exigentes.

Fuente: Elaboración propia.

Figura VI.1: Esquema del modelo propuesto de investigación.

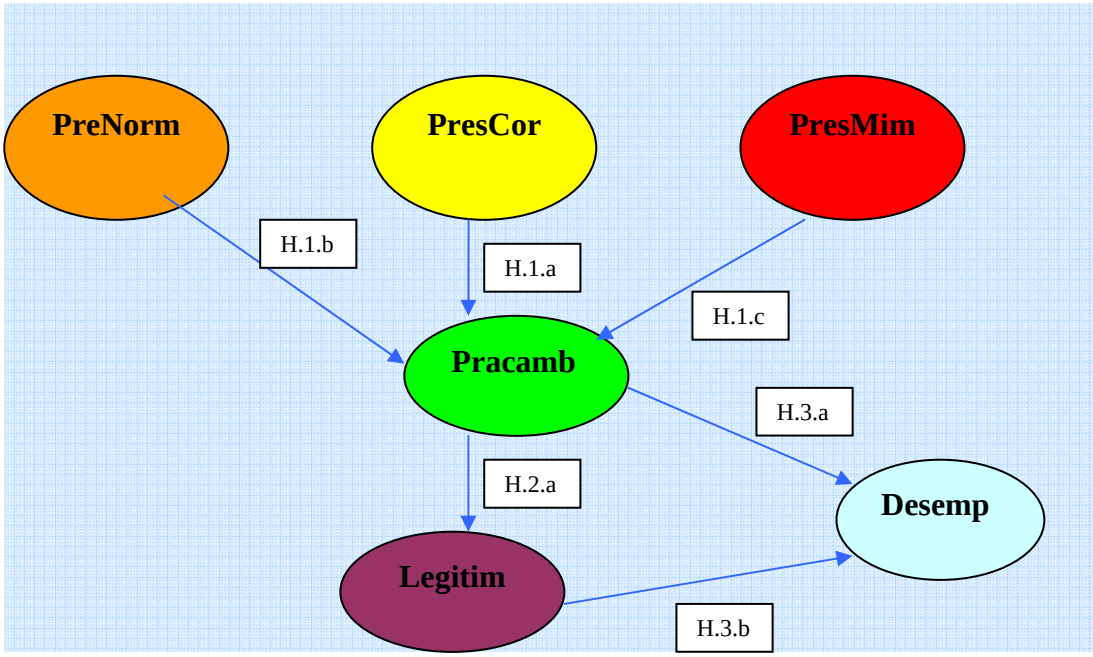


Figura VI.2: Esquema hipótesis 1.a. Representación de la relación de las presiones coercitivas y el desarrollo de prácticas ambientales.



Figura VI.3: Esquema hipótesis 1.b. Representación de la relación de las presiones normativas y el desarrollo de prácticas ambientales.

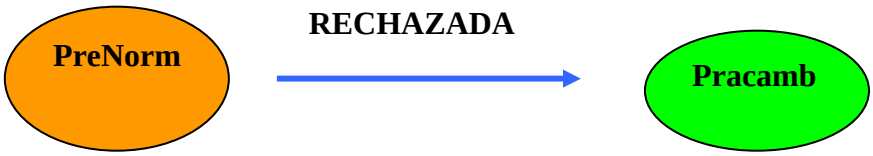


Figura VI.4: Esquema hipótesis 1.c. Representación de la relación de las presiones miméticas y el desarrollo de prácticas ambientales.

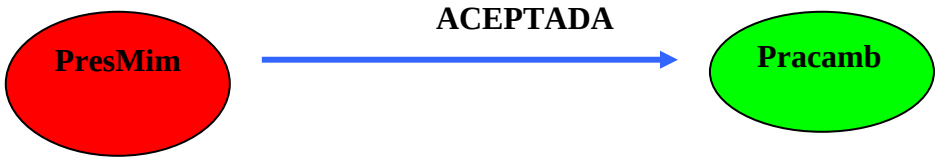


Figura VI.5: Esquema hipótesis 2.a. Representación de la relación del desarrollo de prácticas medioambientales y la búsqueda de legitimidad social.



Figura VI.6: Esquema hipótesis. 3.a. Representación de la relación del desarrollo de prácticas medioambientales y el desempeño organizativo.

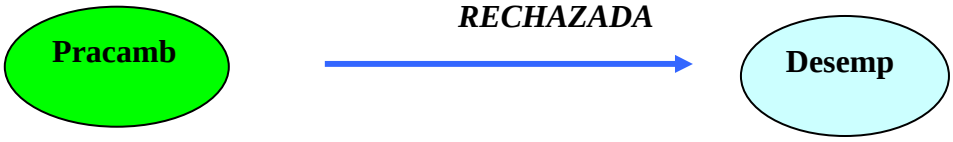
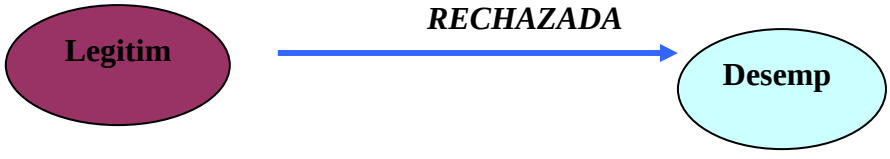


Figura VI.7: Esquema hipótesis 3.b. Representación de la relación de la búsqueda de legitimidad y el desempeño organizativo.



VI.4.- IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DE LOS CAMPOS DE GOLF.

Basándonos en la revisión teórica que hemos planteado en el presente trabajo y en su posterior constatación empírica, creemos oportuno exponer algunas recomendaciones de interés para la gestión de los campos de golf andaluces.

En primer lugar cabe destacar como los campos de golf andaluces se han convertido en los últimos años en algo más que simples instalaciones deportivas, hoy en día, lo podemos catalogar como un recurso turístico de suma importancia en nuestra comunidad autónoma. Ahora bien, esta proliferación de campos de golf ha generado un amplio debate social sobre la sostenibilidad ambiental de este tipo de instalaciones.

Este debate social, junto con la difusión del concepto de turismo sostenible, hace que este producto turístico evolucione hacia un mayor respeto al medio ambiente, con el desarrollo de las consiguientes políticas medioambientales.

Por consiguiente, creemos importante para los responsables de los campos de golf andaluces (directivos, gerentes, greenkeppers , etc.) hacerles ver que el desarrollo de prácticas medioambientales se ha convertido en una necesidad primaria en el sector, no tanto por lo que pudiera conllevar en términos de rentabilidad económica, sino por el amplio acervo legal que regula las distintas actividades en este tipo de instalaciones y que hemos desarrollado en este trabajo. Esto es, la primera ventaja del desarrollo de prácticas medioambientales es cumplir con la normativa vigente y evitar posibles sanciones en esta materia. Por este motivo, se hace muy necesario para los campos de golf andaluces estar actualizados en materia legal tanto en leyes, decretos o demás normas que desde las distintas administraciones se están desarrollando continuamente en esta materia.

Hemos detectado, también con el presente trabajo, como existe un cierto grado de desconocimiento en el sector de normas emanadas de organismos internacionales con prestigio en la gestión ambiental de los campos de golf. Creemos necesario que los directivos de estas instalaciones deben de hacer un mayor esfuerzo por conocer estas normas ampliamente aceptadas en otros países, así como estudiar su implantación en los campos de golf de Andalucía. De esta manera estaríamos apoyando una cultura organizativa que fomente comportamientos medioambientales. En esta línea nos permitimos aconsejar a las distintas administraciones la necesidad de jornadas, seminarios o congresos que versen sobre estas normas medioambientales, así como el establecimiento de líneas de ayudas públicas conducentes a obtener las certificaciones que contemplan dichos organismos.

Relacionada con la conclusión anterior debemos de hacer mención a la necesidad de seguir apostando por la formación medioambiental dentro de estas organizaciones. Como hemos podido comprobar, nos encontramos ante organizaciones que se encuentra inmersas en un entorno altamente institucionalizado lo que hace que de manera continúa las innovaciones que se producen en esta materia sufren una institucionalización casi inmediata, por eso, la formación continúa se hace una política necesaria. El no estar al día en alguna de estas innovaciones medioambientales produciría un efecto de desventaja competitiva.

Nos parece también interesante reforzar el trabajo en red en este sector. Como hemos comprobado el conocimiento de experiencias exitosas de prácticas medioambientales por parte de este tipo de organizaciones, tiene una relación directa con el desarrollo de las prácticas ambientales. El compartir esas experiencias de manera formal, incluso costes de de certificaciones medioambientales o de implantación de prácticas, serviría para reforzar la relación entre el desarrollo de prácticas medioambientales y la mejora del desempeño organizativo. Incluso de manera indirecta fomentaría la innovación en este sector, a la vez que reforzaría el asociacionismo.

Por último, no nos podemos olvidar, de la necesidad de aceptación social de este tipo de organizaciones, por eso todos los esfuerzos que se haga en mantener relaciones fluidas con los distintos grupos de presión tendrá un retorno a la organización en recursos y supervivencia. De ahí, que son especialmente necesarias en este tipo de organizaciones las políticas de responsabilidad social en su sentido más amplio.

VI.5.- LIMITACIONES.

El presente trabajo presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas a la hora de interpretar los resultados y las conclusiones que de éstos se desprenden. Cabe ser destacadas las siguientes:

1.- Una primera limitación viene relacionada con la noción de causalidad. El establecimiento de relaciones causales requiere la utilización de datos de corte longitudinal y nuestro estudio está basado fundamentalmente en datos transversales, por lo que pueden existir inconvenientes a la hora de aceptar la causalidad de las relaciones planteadas. De todas formas, con el objetivo de reflejar la dimensión temporal en las relaciones entre variables, la redacción de ciertas preguntas implicaba que el entrevistado tuviera en cuenta el horizonte temporal.

2.- En segundo lugar, nos hemos apoyado en medidas basadas en percepciones de los *green-keepers*, gerentes o directores de los campos de golf que han participado en el estudio, por lo que en todos los casos la información de un campo de golf se recibió de un único informante. Hemos de admitir la posibilidad de que las percepciones de los encuestados no se correspondan del todo con la realidad, y que para un estudio más completo debería tenerse en cuenta la opinión de otros grupos de interés.

3.- Cabe también destacar las limitaciones propias del método de recogida de información que hemos elegido, ya que la elección de la encuesta postal en un primer momento, reforzada por encuestas telefónicas, puede producir sesgos en la recopilación de los datos primarios.

4.- La medida de algunas variables se ha basado en apreciaciones subjetivas de los encuestados. Aunque este enfoque ha mostrado su validez en estudios similares, no estaría mal considerar la posibilidad de incluir medidas de carácter o naturaleza objetiva en futuros estudios, que vengan a mejorar la validez de medida de los resultados obtenidos.

5.- Aunque nuestra muestra está formada por 31 casos, ésta se sitúa en los límites mínimos exigidos para la aplicación del *enfoque Partial Least Square,* ya que según Roldán et. al. (2004) las recomendaciones mínimas están entre 30 y 100 casos, por lo que esperamos replicar el presente estudio a partir de una muestra de tamaño mayor.

VI.6.- LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

En este epígrafe vamos a plantear futuras líneas de investigación con las que esperamos contribuir a superar las limitaciones expuestas en el apartado anterior. Dichas líneas futuras encuentran también sus orígenes en el propio desarrollo del trabajo de investigación y en sus conclusiones. A continuación pasamos a desarrollarlas.

Parece conveniente complementar este estudio con metodologías de investigación cualitativas como los estudios de casos. El estudio de casos, de manera comparativa, nos podría ayudar a explicar el fenómeno del isomorfismo de prácticas empresariales, complementando el planteamiento actual. De igual manera, nos parece conveniente reproducir esos estudios de casos en distintos momentos de tiempo dándoles un carácter longitudinal, ya que como afirman Hargadan y Douglas (2001, p.476) "*Debido a que los cambios que acompañan las innovaciones con frecuencia ocurren durante años, incluso durante décadas, los casos históricos pueden proporcionar la distancia necesaria para observar cómo una innovación a la vez emerge desde y reforma su entorno institucional*", lo que nos ayudaría a realizar un seguimiento de la evolución del entorno institucional de los campos de golf andaluces.

Relacionado con la línea de investigación anteriormente planteada, el seguimiento del entorno institucional de los campos de golf andaluces nos va a permitir también verificar si efectivamente las prácticas de gestión ambiental que hemos reflejado en nuestro trabajo, sobre todo las que constituyen el pilar normativo, llegan a institucionalizarse, o si por el contrario, antes de finalizar el proceso pierde legitimidad, y es abandonada constituyendo una simple "moda" que termina por desaparecer.

En tercer lugar, nos parece también interesante plantear este trabajo con otras medidas de desempeño organizativo, como puede ser la satisfacción de los usuarios de los campos de golf. Este planteamiento nos permitiría estudiar la influencia que en los campos de golf andaluces tienen la implantación de Sistemas de Gestión Ambiental en relación con la satisfacción de los clientes o turistas de golf, además de poner de relieve algunos patrones de consumo de esta oferta turística tan importante para Andalucía.

En cuarto lugar, nos parece interesante profundizar en el estudio del campo organizacional de los campos de golf en Andalucía y España, de tal manera que se pudiera realizar un estudio multigrupo ampliando nuestra población objetivo a los campos de golf de otras comunidades autónomas. Esto nos permitiría ver si el componente o factor territorial influye en la adopción y motivaciones que los campos de golf tienen a la hora de desarrollar prácticas medioambientalmente responsables. Es más, para Kostova y Roth (2002) un potencial importante de la Teoría Institucional reside en analizar el comportamiento de las organizaciones en varios países. Por lo tanto, si quisiéramos ser más ambiciosos cabría plantear el estudio multigrupo anterior en varios países de la Unión Europea, o incluso en Estado Unidos, por ser este país un importante referente del golf a nivel internacional y el origen de muchas de las normas medioambientales aceptadas en el campo organizativo del golf.

En quinto lugar, creemos conveniente aplicar el presente estudio a otras empresas turísticas, pudiendo realizar así comparaciones entre diferentes campos organizativos, introduciendo para ello nuevas variables que representen la nueva realidad a estudiar.

Por último, creemos que debemos seguir investigando en la búsqueda de otras variables intermedias, de manera que podamos disponer de una batería de indicadores que ayuden a estudiar la relación entre desarrollo de prácticas medioambientales y legitimidad, ayudando y apoyando a las empresas en la mejora del rendimiento y la aceptación social como fuente de ventaja competitiva a través de la consideración de cuestiones medioambientales. La profundización en este tema permitirá potenciar entre la clase empresarial un mejor comportamiento medioambiental, eliminado las incertidumbres que la aplicación de estas prácticas generan siempre.

Como hemos intentado reflejar, esta tesis doctoral será el punto y seguido de una línea de investigación que pretendemos continuar en el futuro. Hemos querido con ella construir unos cimientos sólidos que nos permitan avanzar en el conocimiento de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AENOR. 1996. Norma UNE-EN-ISO-14001.Aenor. Madrid.

AENOR. 1999. Gestión ambiental e ISO 14001. International Organization for Standarization.

AENOR. 1999. Identificación de aspectos e impactos medioambientales. American Society for Queality.

AENOR. Norma UNE-EN-ISO 14001:2004, Sistema de Gestión Medioambiental. Requisitos con orientaciones para su uso.

Aiken, M. y Hage, J. 1968. *"Organizational Interdependence and Intra organizational Structure"*. American Sociological Review, vol33, pp 912-930.

Altés, C. 1993. Marketing y Turismo: Introducción al Marketing de empresas y destinos turísticos. Serie Gestión Turística. Ed. Síntesis. Madrid.

Alvarado, S. 2006. "*Metamorfosis en la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo*". Publicaciones de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Álvarez, V. et. al. 2002. Diseño y evaluación de programas. EOS. Madrid.

Amit, R. y Shoemaker, P. 1993. "*Strategic assets and organizational rent*". Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46.

Aragón, J. A., Senise, M. E., Matías, F. 1998. "*Estrategia, estructura organizativa y desempeño medioambiental: repercusiones del ajuste*". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa, Vol. 4. nº 3. pp. 41-56.

Aragón-Correa, J. 1996. "*La integración del medio ambiente en las teorias sobre la empresa: un enfoque estratégico desde una perspectiva Cross-Paradigmática*". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 5. pp. 93-108.

Aragón-Correa, J. 1998. "*Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment*". Academy of Management Journal. Vol. 43, nº 4. pp. 717-736.

Ashford, N. 1993. "*Understanding Technological Responses of Industrial Firm of Environmental Problems: Implications for Government Policy.*" En K. Fisher y J. Schot (Eds.): Envioromental strategies for industry. Island Press. Pp. 277-307. Washington.

Ashford, N. y Gibbs, B. 1990. "*The double-edge of organizational legitimation*". Organization Sciencie. Vol.1, Nº 2, pp. 117-194.

Aymerich Consulting. 1997. Informe económico y perspectiva del sector del golf en España. Aymerich Consulting. Madrid.

Ayuso, S. 2003. "*Turismo Sostenible: ¿reto o ilusión?*". En www.ecotropia.com.

Ayuso, S. y Fullana, P. 2002. Turismo Sostenible. Editorial Rubes. Madrid.

Azqueta, D. y Field, B. 1998. Economía y Medioambiente. Mc.Graw Hill. Bogotá, Colombia.

Azzone G. y Noci, G. 1998. Identifying effective PMSs for the deployement of "green" manufacturing strategies". International Journal of operations and Production Management. Vol. 18, nº 4. pp. 308-335.

Azzone, G., Bianchi, R., Mauri, R. y Noci, G. 1997. "*Defining operating Environmental strategies: Programmes and plans within Italian industries*". Environmental Management and Health. Vol. 8. nº 1. pp. 4-19.

Bagozzi, R. y Fornell, C. 1982. "*Theoretical concepts, measurement, and meaning*". En Fornell, C. (ed.): A second generation of multivariate analysis. Vol. 1, pp. 1-21. Praeger Publisher. New York.

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. Vol.43, nº 4, pp. 717-736.

Bansal, P. y Kendall, R. 2000. "*Why Companies go green: A model of ecological responsives*". Academy of Management Journal. Vol. 43. nº 4. pp. 717-736.

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. Vol.2, Nº 2, pp 285-309.

Barnard, Ch. 1938. *"The Function of the Executive"*. Harvad University Press, Cambridge.

Barnett, M. y King, A. 2006. "*Good fences make good neighbors: An institutional explanation of industry self-regulation".* Best Paper Proceedings of the Academy of Management**.** OMT: M1-M6.

Barney, J.B. 1991. *"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"*. Journal of Management, nº 17, pp.99-110.

Barringer B.R. y Harrison J.S. 2000. "*Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationship*". Journal of Management, vol. 26, pp 367-403.

Batalha, M. y Silva, A. 2001. "*Gerenciamiento de sistemas agroindustrias: Definiçoes e correntes metodológicas*" Gestáo agroindustrial: GEPAI. Atlas.

Batista, P. 2001. Metodología de la Investigación. 3ª edición. MacGraw-Hill.

Baud-Boy, M. y Lawson, F. 1977. Tourism and recreation development. Ed. The Arquithectural press. London.

BBVA. 2002. Memoria Social BBVA, 2002. Fundación BBV.

Beaumont, J.; Pederson, L. y Whitaker, B. 1993. Managing the Environment.Butterworth-Heinemann; Oxford.

Beckert J. (1999). *"Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations"*. Organizations Studies, vol.20, nº5.

Bell, D. 1973. The coming of the Post-industrial Society. Basic Books. New York.

Benson, J.K. 1975. *"The Interorganizational Network as a Political Economy"*. Administrative Science Quarterly, vol. 20, pp 229-249.

Berger, P. y Luckman T. 1968. La construcción social de la realidad. Amorrotu Editores S.C.A, Buenos Aires.

Berry, M. y Rondinelli, D. 1998. " *Proactive Corporate envioromental management : A new industrial revolution*". Academy of Management Executive. Vol. 12. nº 2. pp. 1-13.

Black, J. A. y Boal, K.B. 1994. Strategic Resources: Traits, configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. Strategic Management Journal, vol. 15, pp. 131-148.

Blanquer, D. 2002. El golf mitos y razones sobre el uso de los recursos naturales (ordenación del territorio, espacio de ocio y desarrollo rural). Tiranch lo Blanch. Valencia.

Bollen, K. 1989. Structural equations with latent variables. Jhon Willey & Sons. New York.

Bollen, K. y Lennox, R. 1991. "*Convencional wisdon on measurement: a structural equation perspective*". Psychological Bulletin. Vol. 2, Nº 110, pp. 305-314.

Bollen, k. y Ting, F. 1993. "*Confirmatory tetrad analysis*". En P.V. Mardsen (Ed): Sociological Methodology. Vol.23, pp. 147-176.

Bollen, k. y Ting, F. 2000. "*A Teatrad Test for cuasal indicators*". Psychological Methods. Vol. 5, Nº 1, pp. 3-22.

Boons, F. y Strannegard, L. 2000. "*Organizations coping with Their Natural Environment. A Laboratory for institutionalization?* International Studies of Management and Organizations. Vol. 30, nº 3. pp. 7-17.

Bordas, E. 1994. "Competitiveness of Tourist destinations in long distance markets". Etudes et Memorie Centre des Hantes Etudes Toruistiques, Aixen Provence.

Borrego, S. 2001. Implantación y gestión de los campos de golf orientados al turismo. Análisis de los campos de golf malagueños. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.

Bosch, R. et. al. 1998. Turismo y Medio Ambiente. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

Bradbury, H. y Clair, J. 1999. "*Promoting sustainable organizations with*

Brignall, S y Ballantine, J. 2004. "*Strategic Enterprise Management systems: New directions for research".* Management Accounting Research, vol. 15, pp. 225-240.

Brignall, S. y Modell S. 2000. "*An institutional perspective on performance measurement and management in the "new public sector***".** Management Accountign Research, vol. 11, pp. 281-306**.**

Brint, S. y Karabel, J. 1991. "I*nstitutional Origins and Transformation: The Case of the American Community Colleges*". The New Institutionalism in the Organizational Analysis. University of Chicago Press. Chicago.

Brío J. y Junquera B. 2003. A review of the literature on environmental innovation Management in SMEs: implications for public policies". Technovation. Vol.23. pp. 939-948.

Brio, J. y Junquera, B. 2001. Medio Ambiente y Empresa: de la confrontación a la oportunidad. Cívitas. Madrid.

Brunet, I. y Belezunegui. 1999. "*Planificación sostenible y desarrollo turístico*". (Document de treball, 1). Universitat Rovira i Virgili. Departament de gestión d´Empresas i Economia.

Bruton, D.B. y Ahlstrom, D. 2003. "*An institutional view of China´s venture capital industry: Explaining the differences between China and West*". Journal of Business Venturing, vol 18 pp 233-259.

Bueno, E. 1996. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, técnica y casos. Pirámide 5º Edición. Madrid.

Bueno, E. 2002. Curso básico de economía de la empresa un enfoque de la organización. Pirámide. Madrid.

Bullinger, H. J.; von Steinaecker, J. y Weller, A. 1999. "*Concepts and methods for a production integrated environmental protection*", International Journal of Production Economics. nº 60-61, pp. 35-42.

Burgos J. y Céspedes J. 2001. "*La protección ambiental y el resultado un análisis crítico de su relación*". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 7, nº 2. pp. 93-108.

Burkart y Meldink. 1981. Tourism, past, present and future. Heinemman. Londo.

Burndland et. al. 1987. Nuestro futuro común. Alianza. Madrid.

Buysse K. y Verbeke, A. 2002. "*Proactive envioromental strategics: a stakeholders management perspective*". Strategic Mangement Journal. Vol. 24. pp. 453-470.

Cabrera, Á. y Bonache, J. 2002. Recursos Humanos y Ventaja Competitiva. Capítulo 1 incluído en el libro Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Directores: Bonache, Jaime y Cabrera, Ángel. Ed. Financial Times. Prentice Hall. Madrid.

Cairncross, F. 1994. Las cuentas de la Tierra . La Gaceta de los Negocios. Edición Especial. Edt: Angel Muñoz. Madrid.

Camisón, C. 2002. Las Competencias Distintivas Basadas en Activos Intangibles. Capítulo 6 incluido en el libro: Nuevas claves para la dirección estratégica. Morcillo, P y Fernández Aguado, J. (coords.) Ed. Ariel. Barcelona.

Carmines, G. y Zeller, A. 1979. "*Rehability and validity easement*". Quantitative applications in the social sciences series. Jhon L. Sullivan (ed): SAGE University Press.

Carmona E. y De Burgos C. 2002. "*Una aproximación a la protección ambiental desde la teoría institucional*". Comunicación presentada en el XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Alicante.

Carpenter, V.L. y Feroz E.H. 2001. "*Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments decision to adopt generally accepted accounting principles".* Accounting organizations and society, vol. 12 pp. 565-595.

Carroll, A.B. 1998. Social Responsibility. Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, pp. 593-595.

Carson, R. 1962. Silent Spring. Houghton Mifflin Co. Boston.

Cascio, J; Woodside, G. y Mitchel, G. 1997. Guía ISO 14000. Las nuevas normas internacionales para la adiministración ambiental. McGraw-Hill.

Casiles, M. y Davis-Blake, A. "*when accreditation standards change: Factors affecting differential responsiveness of public and private organizations*". Academy Management Journal. Vol. 45, Nº 1. pp 180-195.

Cayetano, M. 2004. "*Campos de golf y medio ambiente. Una interacción necesaria*". Cuadernos de Turismo, Nº 14, pp. 67-111.

Cea, M.A. 2001. Metodología Cuantitativa. Estrategias y Técnicas de Investigación Social. Síntesis Sociología. Madrid.

Cepeda, G. y Roldan, J. 2004. "*Aplicando la técnica PLS en la Administración de Empresas. Conocimiento y Competitividad*". Congreso ACEDE. Vol. 4. Nº 14, pp. 74-78.

Céspedes, J. y Sánchez, M. 1996. "*Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas*". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 3. Nº5. pp 23-40.

Chamorro, A. 2001. "*El marketing ecológico*". (En línea) 5campus.org; Medio ambiente. www.5campus.org/leccion/ecomarketing. Consultado Febrero 2008.

Chin, W. 1998. "*The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling*". En G.A. Marcoulides ed: Modern Methods for Business Research. Pp. 295-336.

Chin, W. 2000. "*Frequently Asked Questions-Partial Least Squares & PLS-Graph*". On line: hptt://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.html.

Chin, W. 2000. "*Partial Leas Square For Researchers: An overview and presentation of recent advances using the PLS approach*". On line: hptt://disc-nt.cba.uh.edu/chin/indx.html.

Chin, W. y Frye, T. 2003. PLS-Graph, Vesrsion 03.00 (Build 1017). University of Houston.

Chin, W. y Newsted, R. 1999. "*Structural Equation Modeling Analysis with Small Sampled Using Partial Leas Square*". En Hoyle, R. (ed.): Statical strategies for small sample research. Sage Publications. California.

Clarke, J. 1997. "*A framework of approachs to sustainalbe tourism*". Journal of Sustainalbe Tourism. Vol. 5, Nº 3, pp. 224-233.

Claver, E. y Molina, J. 2000. "*Medio ambiente, estrategia empresarial y competitividad*". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9. pp. 119-138.

Cláver, E; Molina, J. y Tarí, J. 2003. Gestión de la calidad y gestión medioambiental. Pirámide. Madrid.

Clements, R. 1997. Guía completa de la Norma ISO 14001. Gestión 2000. Barcelona.

Coccossis, H. 1996. "*Tourism and sustainability: Perspectives and implications in sustainalbe tourism?*" En Priestley, G. Edwards, A., Coccossis, H. (Edts). CAB International. Pp 1-21.

Cohen M. y March J.G. 1974. Leadership and Ambiguity: The American College President. McGraw-Hill, NewYork.

Cohen, M. 1984. "The Sociology of Tourism: Approaches, Issues and Findings". Annual Review of Sociology. Vol. 10, pp 332-392.

Colier, P.M. 2001. "*The power of accounting: a field study of local financial management in a police force".* Management Accounting Research, Vol. 12 pp. 465-486.

Comisión Europea. 2003. (En línea) www.europa.eu.int/comm/environment/ecolabel. Consultado Mayo 2008.

CONAMA. 1998a. Valoración Económica de la Diversidad Biológica. Elementos para Una Estrategia de Protección. Documento de Trabajo Nº2. Comisión Nacional del Medio Ambiente. Santiago, Chile.

CONAMA. 1998b. Metodología para el Estudio de los Efectos Económicos y Sociales de Planes y Normas Ambientales. Documento de Trabajo Nº12. Comisión Nacional del Medio Ambiente. Santiago, Chile.

Conelius, B. 2005. "*The institutionalisation of venture capital".* Technovation, Vol. 25, pp. 599-608.

Conesa, V. 1997. Auditoria medioambiental. Guía metodológica. Ediciones Mundi-prensa.

Confederación de Empresarios de Andalucía. 1999. Informe de turismo de golf. CEA.

Constanza, R. 1991. "*Ecoogical Economics. The Sciencie and Management of Sustainably*". Columby University Press.

Corbett, L. y Cutler, D. 2000. "*Environmental management systems in*

Cordeiro, J. y Sarkis, J. 1997. "*Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earning forecast*"; *Business* Strategy and the Environment. vol. 6. nº2. pp. 104-114.

Cormier, D.; Magnan, M. y Morard, B. (1993): "*The impact of corporate pollution on market valuation: some empirical evidence*"; Ecological Economics; vol. 8, nº2, pp. 135-155.

Covaleski M.A y Dirsmith M.W. 1998. "*An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category*". Administrative Science Quarterly, vol. 33: 562-587.

Currie, W.L. 2004. "*The organizing vision of application service provision: a process-oriented analysis".* Information and organization, vol. 14, pp. 237-267.

Cyert, R.M. y March J.G. 1963. Behavioural theory of the firm. Printe Hall.

D`Andrade. 1984. Cultural meaning system. University Cambridge Press.

Dachary, A y Arniz, S. 2005. "*El estudio del turismo. ¿Un paradigma en formación?*" Estudio y Perspectiva de turismo. Vol 16. nº 2, pp.179-192.

Daly, H. 1996. Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development. Beacon. Bostón.

Deephouse, D. 1996. "*Does isomorphism legitimate?*" Academy of Management Journal. Vol 39. nº 4, pp. 1024-1039.

Del Bosque, I. et. al. 2005. "*El proceso de elección de una agencia de viajes: análisis comparativo según las características sociodemográficas y comportamentales de los usuarios*". Cuadernos de Economía y Empresa. Nº 24, pp. 83-102.

Diario Oficial de la Comisión Europea. 2001. Reglamento (CE) Nº 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de Marzo de 2001, por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoria ambiental (EMAS). Brusela. DOCE.

Diario Oficial de las Comunidades Europeas. 1993. Reglamento (CEE) Nº 186/1993 del Consejo de 29 de junio de 1993, por el que se permite que las empresas del sector industrial se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoria ambiental (EMAS). Bruselas. DOCE.

Dieleman, H. y de Hoo S. 1993. "*Toward a Tailor-made Process of Pollution Prevention and Cleaner Production. Results and implications of the PRISMA Project*". En K. Fisher y J. Schot (Eds.): Envioromental strategies for industry. Island Press. Pp. 245-275. Washington.

Diereickx, I. y Cool, K. 1989. "*Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*". Management Science, vol. 35, pp. 1504-1511.

Diez Medrano, J. 1992. Métodos de análisis causal. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.

DiMaggio P.J. y Powell, W.W. 1999. "i*ntroduction*". En The new institunialism in the organizational analysis. University Chicago Press. Chicago.

DiMaggio, P.J. 1983. "*State Expansions and Organizational Fields"*. Organizational theory and Public Policy. pp. 147-161.

DiMaggio, P.J. y Powell W.W. 1983. *"The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality"*. American Sociological Review, vol 48, pp 147-160.

DiMaggio, P.J. y Powell W.W. 1991. The new institutionalism in organizational analysis. University of Chicago Press.

Dobbin, F. 1993 "*The Social Construction of the Great Depression: Industrial Policy During the 1930s in the United States, Britain and France."* Theory and Society, 22: 1-56.

Dobbin, F; et. al. 1993 "*Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets.*" American Journal of Sociology, 99: 396-427.

Donabedian, A. 1966. *"Evaluating the Quality of Medical Care"*. Milbank Memorial Fund Quarterly, vol. 44 (parte 2), pp. 166-203.

Douglas M. 1986. How institutions Think. Syracuse University Press. Syracuse, New York.

Dowling, R. 1992. "*Tourism and eviromental integration: the Journey from idealism to realism*". En Cooperc y Lockwood, A (Eds). Progress in Tourism, recreation and hospitality management. Vol. 4, Belhaven Press. Pp. 33-46.

Dray, J. y Fosters, S. 1996. "*ISO 1400 and information systems, where´s the link*". Total Quality Environmental Management. Pp. 17-23.

Eden, L.; Dacin M.T. y Wan W.P. 2001." *Standars across borders: crossborder diffusion of the arm´s length standard in North America".* Accounting, Organizations and Society, Vol. 26, pp. 1-23.

Edwards, J. 2001. "*Multidimensional constructs in organizational behaviour research: An integrate exploratory study in the Furniture industry*". Decision Sciences. Vol. 25, pp. 669-689.

Ehrlich, P. y Ehrlich. A. 1991. The population explotation. Touchtone. New York.

Eisenhardt, K. 1989. "*Building theories from case studies research*". Academy of Management Review, 14, nº 4, 532-550.

Ejarque, J. 2005. Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación y marketing. Ed. Pirámide. Madrid.

Elbasch, K. 1994. "*Managing organizational legitimacy in the California Cattle Industry: The Constructions and effectiveness of verbal Accounts*". Administrative Science Quartely. Vol. 39, pp. 57-88.

EORG, The European Opinion Research Group. 2002. Eurobarometer 58.0: The attitudes of Europeans Toward the enviroment. Brussels, Belgium: Directorate-General Press and Comunication.

Escrig, A. 2002. "*La construcción de escalas de medición de constructos latentes y agregados: aplicación al caso de los constructos competencias distintivas y dirección de calidad*". VIII Taller de Metodología AECEDE.

European Golf Association (EGA). Ecology Unit. 1997. "The committed to green handbook". EGA.

Falk, R y Miller, N. 1992. "*A primer soft modeling*". The University of Akron Press.

Fararo, T. y John S. 1986. *"Actions and Institution, Network and Fuction: The Cybernetic Concept of Social Structure"*. Sociological Forum 1, pp. 219-250.

Fernández, F. y Mayor J. 1995. Muestreo en Poblaciones Finitas: Curso Básico. Ediciones Universitarias de Barcelona (E.U.B.). Barcelona.

Fernández, L. 1991. Historia general del turismo de masas. Alianza. Madrid.

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.

Ferrier, B. y Allis, P. 1999. Lo mejor del Golf. Tutor. Madrid.

Field, A.J. 1979. *"On the Explanation of Rules Using Rational Choice Models".* Journal of Economic Issues, vol. 13, pp. 49-72.

Figueroa, J. 2004. "*¿Puede la valoración económica de la diversidad biológica dar respuesta a la gestión sostenible?".* Ambiente Ecológico. www.ambiente-ecologico.com/ediciones/2004/008.

Fineman, S. y Clarke, K. 1996. "*Green Stakeholders industry interpretations and response*". Journal of Management Studies. Vol. 33. nº 6. pp. 715-730.

Fornel, C. y Lacker, D. 1981. "*Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and stadistic*". Journal of Marketing Research. Vol. 28, Nº Febrero, pp. 39-50.

Fornell, C. y Bookstein, F. 1982. "*A Comparative Analysis of Two Structural Equations Models: Lisrel and PLS Applied to Market Data*". En Fornell ed: A Second Generation of Multivariate Analysis. Praeger Publisher. New York.

Freeman, E.; Pierce, J. y Dodd, R. 2000. Environmentalism and the new logia of bussiness. Oxford University Press. Oxford.

Freeman, R. 1984. Strategic Management: A Stakeholders approach. Pitman. Fremdenverkehrslehre. Zürich.

Galaskiewicz, J. 1991. "*Making Corporate Actor Accountable: Institution Building in Mineapolis-St. Paul*". En Powel, W. y DiMaggio, P. (Edits). The New Institutionalism in Organizational Analysis. The University Chicago Press.

Galdwin, T.; Kennelly, J. y Krause, T. 1995. "*Shifting the paradigms for sustainable development: implications form Management Theory and Research*". Academy of Management Review. Vol. 20, nº 4, pp. 874-907.

Garcés et. al. 2005. "*Determinantes del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas: Opinión de un grupo de expertos*". Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza.

Garcés, C. 1998. De la economía medioambiental a la Teoría de la Administración medioambiental. Análisis de la actitud medioambiental de la empresa española 1990-1995. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza.

Garfinke,l H. 1967. Estudios de etnometodología. Pretince-Hall, Englewood Clifts.

Garrod, B. 1997. Bussiness strategics, globalization an eviorоment. Globalization and Enviorоment. OECD. Paris.

Geisser, S. 1975. "*The predictive Sample Reuse Method with applications*". J. Am. Stat. Assoc. Vol. 70, pp. 320-328.

Ghemawat, P. 1986. "*Sustainable Advantage*". Harvad Business Rewiev, vol.86., pp. 53-58.

Goffman, E. Iteraction Ritual. Anchor, Garden City. New york.

Gómez, D. 1992. Planificación Rural. Editorial Agrícola Española, S.A. Madrid.

Gómez-Lama, M. et. al. 1994. Valoración ambiental de los campos de golf de Andalucía. Servicio publicaciones. Universidad de Córdoba.

González-Benito, J. 2005. "*A study of the effect of manufacturing proactivity on business performance*". International Journal of operation & Production Management". Vol. 25, nº 3. pp. 222-241.

Goodall, B. y Stabler, M. 1997. "*Principles influencing the determination of environmental standards for sustainable Tourism*". En Stabler, M. J. (Ed).

Tourism and Sustainability principes to practice. CAB International. Wallingford. Reino Unido.

Granlund, M. 2001. "*Towards explaining stability in and around management accounting system***".** Management accounting Research. Vol. 12, pp. 141-166.

Grant, R.M. 1991. "*The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*". California Management Review, vol.33, nº 3, pp. 114-135.

Gray, W. y Shadbegain, R. 1998." *Environmental Regulation, Investment Timing and Technology Choice*". Journal of Industrial Economic. Vol. 46, nº 2, pp. 464-468.

Greening, D.W.; Gray, B. 1994**.** "*Testing a model of organizational response to social and political issues*". Academy of Management Journal, vol. 37, 3: 467- 498.

Greenwood R. y Hinings R.C. "*Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism*". Academy of Manager Review, vol. 21 nº 4, pp. 1022-1054.

Greenwood, R. y Hinings, C.R. 1993. "*Understanding strategic change: the contribution of archetypes*". Academy of Management Journal, vol. 36: 1052-1081.

Grönroos, C. 1994. Marketing y gestión de servicios. MacGraw-Hill. Madrid.

Guimaraes, T. y Liska, K. 1995. "*Exploring the business benefits of Environmental stewardship*"; Business Strategy and the Environment; vol. 4, nº1, pp. 9-22.

Hall, C. 2000. Tourism planning: Polices, Processes and Relationships. Prentice Hall.

Hall, R.H. 1996. Organizaciones, Estrucutras, Procesos y Resultados. Prentice Hall.

Hanan, M. T. y Freeman J. H. 1977. *"The Population Ecology of Organizations"*. American Journal of Sociology, vol. 82, pp. 929-964.

Hanlein, M. y Klapan, A. 2004. "*A beginner´s guide to partial least square (PLS) analysis*". Understanding Statics-Statical iusses in Psychology. Education and the social sciencie. Vol3. Nº 4. pp 283-297.

Hart, S. 1995. "*A natural resources-based view of the firm*". Academy of Management Review. Vol 20. nº 4. pp. 986-1014.

Hart, S. 1997. "*Beyond greening: Strategic for a sustainable world*". Harvard Business Review. Vol 75. nº1. pp. 66-76.

Hart, S.L. y Ahuja, G. 1996. "*Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance". Business Strategy and the Environment;* vol. 5, nº 1, pp. 30-37.

Hauwermeiren, S. 1999. Manual de Economía Ecológica. Ediciones Abya-Yala. Quito, Ecuador.

Hawley, A. 1968. *"Human Ecology"*. International Encyclopaedia of the Social Science, pp 328-337.

Henriques, I. y Sadorsky, P. 1995. The determinats of firms that formulate envioromental plans. Empirical studies on the interface between nature and organizations. Pp. 67-98. Greenwich, JAI Press.

Henriques, I. y Sadorsky, P. 1996. "*The determinants of and envioromentally responsive firm: an empirical approach"*. Journal of Envioromental Economics and Management. Vol. 30, nº 3, pp. 381-395.

Henriques, I. y Sadorsky, P. 1999. "*The relationship between envioromental commitmentand managerial perceptions of Stakeholders importante*". Academy of Management Journal. Vol. 42, pp. 87-99.

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, pp. 277-319.

Hillary, R. 2003. "*Environmental management system and the smaller enterprise*". Jorunal of Cleaver Producction, Vol 20. pp. 1-19.

Hirsch, P.M. 1975. *"Organizational Effectiveness and the Institutional Environment"*. Administrative Science Quarterly, vol. 20, pp. 327-344.

Hofman, A.J. 1999. "*Institutional evolutions and change: Environmentalist in the U.S. Chemical Industry*". Academy of Management Journal, vol. 42, nº 4, pp. 351-371.

Holm, P. 1995. "*The Dynamics of the Institutionalization: Transforming Process in Norwegian Fisheries*". Administrative Science Quarterly, Vol. 40, pp. 398-422.

Homburg, C; Krohmer, H. y Workman, J. 1999. "*Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism*". Strategic Management Journal. Vol. 20 , pp. 339-357.

Hunt, C. y Auster, E. 1990. "*Proactive Environmental Management: Avoiding The Toxic Trap"*. Sloan Management Review, vol. 31. nº 2. pp 7-18.

Hunt, J. y Laynne, D. 1991. "*Evaluation travel and tourism terminology and definitions.*" Journal of Travel Research. Vol. 29. nº4. pp. 101-125.

Hunter, C. y Green, H. 1995. Tourism and the environment. A sustainable relationship? Routledge. London.

Hunziker, W., y Kraft, K. 1942. Grundriss der Allgemeinen

Hurdzan, M. 1996. Golf Course Architecture. Desing, construction and restoration. Sleepin Bears Press. Canadá.

Hurtado, J.M. 2006. The adoption and impact of web technologies on firm performance: An Institutional and resource based view perspective. Tesis Doctoral, Universidad Pablo de Olavide.

IHEI. 2000. "*Golf Course: Lessening the environmental impact of design, development and operation".* Green Hotelier*,* Nº 19, pp. 12-16.

Inskeep, E. 1991. Tourism planning. An integrated and sustainable approach. UNR.

Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA). 2004. Estudio sobre la demanda extranjero de golf: la promoción y comercialización del turismo de golf en España. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Instituto de Turismo Responsable. 2003. Memoria del ITR.

Itami, H. 1987. Mobilizing invisible Assest. Harvard University Press. Cambridge.

Ivars, J. 2001. La planificación turística de los espacios regionales en España. Tesis Doctoral. Universidad de Alicante.

Jacobs, M. 1996. La economía verde, medioambiente, desarrollo sostenible y la política del futuro. Icara.

Janssen, H; Kiers, M. y Nijkamo, P. 1995. "*Private and public development strategies for sustantaible tourism development of island economies*". En Coccossis, H. y Nijkamp, P. (Edts): Sustainable Tourism Development. Pp. 65-83.

Jarvis, B; Mackenzie, B. y Podsakoff, M. 2003. "*A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer reserah*". Journal of Consumer Research. Vol. 30, pp. 199-218.

Jennings, P. y Zandberguen, P. 1995. *"Ecologically sustainable organizations: An institucional approach"***.** Academy of Management Review, Vol. 20, nº 4, pp. 1015-1052.

Jepperson, R.L. 1991. "*Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism"*. The New Institutionalism in organizational analysis. University of Chicago Press.

Jiménez, L. 1996. Desarrollo Sostenible y economía ecológica. Síntesis. Madrid.

Johson, G. **y Scholes, K**. 2001. Dirección Estratégica. Printce Hall.

Jordán, F. 1997. Libro Blanco del Golf. Consejería de Turismo y Deporte. Junta de Andalucía.

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. vol.35, nº2, pp. 241-262.

Judge, W.Q. y Zeithaml, C.P. 1992. "*Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process*". Academy of Management Journal, vol. 35, nº 4: 766-794.

Junta de Andalucía. 1997. Guía de gestión medioambiental de los campos de golf: Sistema de gestión medioambiental. Consejería de Medio Ambiente. Sevilla.

Junta de Andalucía. 1997. Guía de gestión medioambiental de los campos de golf: criterios medioambientales, para la planificación, diseño, construcción y mantenimiento. Manual de Auditoria Interna. Consejería de Medio Ambiente. Sevilla.

Junta de Andalucía. 2004. Plan de Medio Ambiente de Andalucía. 2004-2010. Consejería de Medio Ambiente. Sevilla.

Junta de Andalucía. 2008. Decreto 43/2008 de 12 de febrero regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf de Andalucía. BOJA, nº 41 de 27 de febrero de 2008.

Kanter, R.M. 1977. Men and Women of the Corporations. Basic Book. New York.

Kemp, R. 1993. An Economic Analysis of Cleaner Technology: Theory and Evidence. En K. Fischer y J. Schot (eds.): *Environmental Strategies for Industry.* Pp. 79-113. Washington: Island Press.

Ketokivi, M.A. y Schoreder, R.G. 2004. "*Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adoption of innovative manufacturing practices".* Journal of Operations Management, vol. 22, pp. 63-89.

Kikulis, L.M. 2000. "*Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations*". Journal of Sport Management, Vol. 12, pp. 293-320.

King, A. 1995. *"Avoiding ecological surprise: lessons from long standing communities"*. Academy of Management Review, Vol. 20, No.4, pp. 961-985.

King, A. y Lenox, M. 2000. "*Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program"*. Academy of Management Journal. Vol.43, nº 4, pp. 698-716.

Klassen, R. y McLaughlin, C. 1996. "*The impact of Environmental Management on Firm Performance*". Management Science. vol. 42, nº 8 (august), pp. 1199-1214.

Klein, K.J.; Berman L.M. y Dickson M.W. 2000. "*May I work a part time? An exploration of predicted Employer Responses to employee Request for part time***".** Journal of vocational behaviour, vol 57, pp. 85-101.

Kleymann, B. 2005. "*The dynamics of multirateral allying: a process perspective on airline alliance".* Journal of air transport management.

Kloter, P. et. al. 2004. Marketing para turismo. Pearson Educación. 3ª edición. Madrid.

Knudesen, C. 1995. "*Theories of the Firms, Strategic Management, and Leadership*". En C.A. Montgomery (ed.): Resource based and Evolutionary Theories of th Firm. Ed. Kluwer, Academic Publisher, pp. 179-217. Boston.

Koch, K. 1998. "*Le modéle industriel appliqué á la coopération dans le domaine du tourisme*". Revue de Tourisme. Nº 1. pp.49-56.

Kondra A.Z. y Hinings C.R. "*Organizational diversity and Change in Institutional Theory"*. Organizations Studies, vol.19, nº 5.

Kostova, T. y Roth, K. 2002. "*Adoption o fan organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects*". Academy of Management Journal: Vol. 45, pp. 215-243.

Kostova, T. y Zaheers, S. 1999. "*Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of multinational enterprise*". Academy Management Journal. Vol. 24, Nº 1. pp. 64-81.

Lachman, L.M. 1971. The Legacy of Max Weber. Glendessary Press, Berkely, California.

Lampretch, J. 1997. Directrices para la implantación de un sistema de gestión medioambiental. AENOR.

Langlois, R.N. y Robertson, P.L. 1995. Firm, Markets and Economic Change. Routledge, London.

Larson, M.S. 1977. The rise of the professionalism: A Sociological Analysis. University of California Press.

Laughlin, R.C. 1991. "*Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models*". Organization Studies, vol. 12, 2: 209-232.

Law, K; Wong, C. y Mobley, W. 1998."*Toward a Taxonomy of multidimensional construct*". Academy of Management Review. Vol. 23, pp. 741-755.

Leal, A. y Roldan, J. 2001. "*Validación de un modelo de implantación de gestión de calidad total y su efecto en los resultados empresariales: un estudio causal predictivo mediante análisis PLS (Partial Least Square*)". X International Conference, European Association of Management and Bussiness Economics. Reggio Calabria, Italia. Pp. 541-555.

Leiper, N. 1979. "*The framework of tourism: Toward a definition of tourism, tourist and the tourist industry*". Annals of Tourism Research. Vol 6. nº 4. pp.390-407.

Levy, D.L. y Egan, D. 2003. "*A Neo-Grasmacian Approach to Corporate Politcal Strategy: Conflict and Accommodation in the Climate Change Negotiations*". Journal of Management Studies, vol. 40, nº 4, pp. 803-829.

Lippman, S.A. y Rumelt, R. P. 1982. "*Uncertain Imitability: An analysis of Interfim Differences in Efficiency under competition*". Bell Journal of Economic, vol. 13, pp. 418-438.

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

Llull, G. 2001. "*Pasos hacia una información contable medioambientalmente obligatoria*". Partida Doble. Nº 125, pp. 70-72.

López, J.A. y Sabater, R. "*La Teoría de los recursos y capacidades. Una revisión*". Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.

Ludevid, M. 2000. La gestión medioambiental de la empresa. Ariel. Barcelona.

MacIver, R.M. 1931. Society, Its Structure and Changes. Ray Long y Richard L. Smith. New York.

Magalhaes, J. 2006. Cultura, turismo e desenvolvimiento da cidade de Ilhéus. Universidade Estaudal de Santa Cruz.

Mahoney, J. y Pandian, R. 1992. "*The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management*". Strategic Management Jorunal, vol.13, pp. 363-380.

Mathienson, A. y Wall, G. 1982. Tourism, Economic, Physical and Social impacts. Longman Group Limited.

Mathieson, A. y Wall, G. 1981. "*Tourism and Economic Development*". Tourism Impact, Longman. New York. Pp. 40-50.

Maxwell, J.A. 1996. Qualitative Research Design. An Interactive Approach. Sage Publications. California.

Mc Intosh, et. al. 1999. Turismo planeación y perspectiva. 1ª edición. Editorial Limusa. México.

McGee, J. 1998. " Commentary on corporate strategies and envioromental regulation: an organizing framework". Strategic Mangement Jorunal. Vol. 19, nº 4. pp. 377-389.

Mead, G.H. 1972. Mind, Self and Society. University of Chicago Press. Chicago.

Meadows, D.; Meadows, L; Randers J. y Behrens, W. 1972. The Limit to Growth. Universe Books. New York.

Melnick, M. 1993. "*Searching for Sociability in the Stands*". Journal of Sport Management. Vol. 7, pp. 44-60.

Menguc, B. y Ozanne, L. 2005. "*Challenges of the "green imperative" a natural recourse-based approach to the environmental orientation-business performance relation*". Journal of Bussines Research. Vol. 58, nº 4. pp 430-438.

Meyer, J. W. y Rowan, B. 1999. "Institutionalized Organizations: The Structure as a Myth and Ceremony". (rev.)The new Institutionalism in the Organizational analysis. University Chicago Press. Chicago.

Meyer, J.W, y Rowan B, 1992. *"The structure of educational organization"*. Organizational Environments. Ritual and rationality, Sage. Bervely Hills, CA.

Meyer, J.W. y Rowan B. 1977. "*Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and ceremony".* American Journal of Sociology, vol 83, pp. 340-363.

Meyer, J.W. y Scott W.R. 1983 "*The organization of the societal sectors"*. Organizational Environments: Ritual and Rationality, pp 129-153.

Meyer, J.W.; 1977. *"The Effects of Education as an Institution"*. American Journal of Sociology, vol 83, pp.53-77.

Middleton, V. 1994. Marketing in Travel and Tourism. Buttewroth-Heineman. Oxford.

Mintzberg, H. y Westley, F. 2000. "*Sustaining the institutional Environment"*. Organization Studies. Vol. 21. Pp. 71-94.

Mittrof, I; Pauchmant, T. y Shrivastava, P. 1989. "*Crisis, Disaster, Catastrophe: Are You ready?*" Security Management. Vol. 33. nº 2. pp 101-108.

Modell, S. 2001**.** "*Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform*". Management Accounting Research, vol. 12: 437-464.

Modell, S. 2003. "*Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish Uiversity sector".* Management Accounting Research, vol. 14 pp. 333-359.

Monográfico de la Academy of Management Journal. 2000. Management of Organizations in the Natural envioroment. Academy of Mangement Journal.

Montoya, O. 2007. "*Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio*". Scientia Et técnica Universidad tecnológica de Pereira. Vol. 23, Nº 35, pp. 281-286.

Moors, E; Malder, K. y Vergrat P. 2003. "*Toward cleaner production: barriers and strategic in the base metals producing industry*". Journal of Cleaner Production. Vol. 20. pp 1-12.

Morell, I. 2002. " *Algunos aspectos ambientales de los campos de golf".* En Blanquer, D. (Dir): IV Congreso Universidad Empresa. La diversificación y descentralización del sector turístico. Tirant lo Blanch. Valencia. Pp 79-84.

Morey, R. 1990. "*Pre-trip consumer´s Surplus Measures: What are they? And What do they tell us about consumer´s surplus*?" Departament of Economics. University of Colorado. Boulder.

Muñoz de Escalona, F.2007. El turismo explicado con claridad. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/

Newton, T. y Harte, G. 1997. "*Green Business: Technicist Kitsch?*". Journal of Management studies, vol. 43. nº 1. pp.75-98.
nº 4, pp. 63-74.

Noci, G. y Verganti R. 1999. "Managing *"Green" Product innovation in small firm*". R&D. Management. Vol,29. nº 1. pp 3-15.

North, D. 1990. Institutions, Institutional change and economic performance. Political economic of institutions and decisions. Cambridge University Press.

Numally, J. 1978. Psychometric Theory. 2ª ed. MacGraw-Hill. New York.

Oksanen, M. 1997. "*The moral value of biodiversity*". Ambio. Vol. 26. pp.541-546.

Oliver, C. 1991. "*Strategic response to the institutional process".* Academy of Management Review, vol 16, nº 1, pp. 145-179.

Oliver, C. 1992. "*The antecedents of Desinstitutionalization*". Organizations Studies, vol. 13, nº 4, pp. 563-588.

OMT.2006. "*1946-2006 Sesenta años de una organización al servicio del turismo"*. Departamento de prensa y comunicaciones de la OMT.

Organización Mundial del Turismo (OMT). 1995. "*Recomendations on torurism statistics*" U.N. Dpartament of Economics and Social Information and Policy análisis and World Tourism organization. UNO. New York.

Palmer, I. y Dunford, R. 2001, "*The diffusion of managerial innovations: a comparison of Australian public and private sector take-up rates of new organizational practices".* International Public Management Journal.

Pardillas, X. y Padín, C. 2004. "*La planificación turística sostenible: un análisis aplicado al municipio de Caldas de Reis*". Revista Galega de Economía. Vol. 3, Nº 1-2, pp. 157-174.

Parker, A. 2003. "*Institutional environment, institutional change and international alliances***".** Journal of international management, vol. 9, pp. 305-316.

Parsons, T. 1956. *"Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations, Part I and II"*. Administrative Science Quartely. Pp 63-85, 225-239.

Parsons, T. 1960. Structure and process in modern society. Glencoe, Illinois.

Penrose, E.T. 1962. Teoría del Crecimiento de la Empresa. Ed. Aguilar. Madrid.

Pérez López, C. 2005. Métodos estadísticos avanzados con Spss. Thomson. Madrid.

Peris, E. 1997. Gestión ambiental en la Universidad. Tetragrama.

Perrow,C. 1990. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill.

Peteraf, M.A. 1993. "*The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View*". Strategic Management Journal, vol.14, pp. 179-191.

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. Vol. 22, Nº 10, pp. 37-59.

Pirestley, G. y Sabí, J. 1993. "*El Medio Ambiente y el golf en Cataluña: problemas y perspectivas*". Documents dÁnálisis Geográfica. Nº 23, pp. 45-74.

Podsakoff, N; Shen, W. y Podsakoff, M. 2006. "*The role of formative measurement models in strategic management research: review, critique and implications for*

future research". En D. Ketchen y D. Berg (Ed): Research Methodology in Strategic Management". Vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press.

Porter, M. Y Van Der Linde, C. 1995. "Green and competitive: Ending the Stalemate". Harvard Bussines Review. Vol. 73. pp. 120-137.

Porter, M. 1981. *"The contributions of industrial organization to Strategic Management"*. Academy of Management Review. Vol. 33. pp. 609-620.

Porter, M. 1982. Estrategia Competitiva. CECSA.

Porter, M. 1987. Ventaja Competitiva. CECSA.

Porter, M. y Van der Linde, C. 1995. "*Green and Competitive: Ending the stalemate*". Harvard Business Review, vol. 73, nº 5, pp. 120-134.

Post, J. y Altman, B. 1994. "*Managing the environmental change process: Barriers and opportunities*". Journal of Organizational Change Management. Vol.7. nº4. pp. 64-81.

Powell, W. y Dent-Micallef, A. 1997. "*Information technology as competitive advantage: The role of human, Business, and technology resources*". Strategic Management Journal. Vol. 18, Nº 5. pp 375-405.

Powell, W.W. 1991 (rev. 1999). "*Expanding the Scope to the Institutional analysis"*. The new Institutionalism in the organizational analysis. University Chicago Press. Chicago.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. 1991. "*La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve*". Harvad-Deusto Business Review, primer trimestre, pp. 47-

64. Artículo original: *The Core Comptence of The Corporation. Harvad Business Review*, mayo-junio 1990, pp. 79-91.

Prahalad, C.K. y Stuart, H.L. 2002. "*The fortune at the bottom of pyramide*". +Bussiness, nº 26, pp 54-67.

Puga, J. 2004. Desarrollo e implantación de un sistema de gestión ambiental en un centro de estudios superiores de carácter experimental. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias. Universidad de Granada.

Purser, R y Mountuori, A. 1995. "*Limits to anthropocentrism: Toward an ecocentric. Organization Paradigm?*" Academy of Management Review. Vol. 20. nº 4. pp 1053-1089.

Rahaman, A.S.; Steward, L. y Roper, J.2004. "*Social and environment reporting at the VRA: institutionalised legitimacy or legitimation crisis?"* Crtical perspective on accounting, vol. 15, pp. 35-56.

Ramiller, N.C. 2001. "*The "textual attitude" and new technology".* Information and Organization, Vol. 11 pp. 129-156.

Ramírez, M. 1992. Teoría General del Turismo. Diana. Madrid.

Real Decreto 1302/1986 de 28 de junio. 1986. Boletín Oficial del Estado nº 155 de 30 de junio de 1986.

Regens, J; Seldon, B. y Elliott, E. 1997. Modelling Compliance to Envioromental Regulation: Evidence From Manufacturing Industries. Journal Of policy Modelling. Vol.19, nº 6. pp. 683-689.

Reinhardt, G.A. 1998." *First total ecological assessment of RME (Biodiesel) versus diesel oil"*. The International Conference Biomass for Energy and Industry, June 8 - 11, 1998 in Wurzburg/Germany, p.116-119.

Río Del, P. 2002. *"Hacia un modelo explicativo de los obstáculos al cambio tecnológico ambiental en la industria."* VIII Jornadas de Economía Crítica (Ecología y Medio Ambiente). Valladolid.

Riquel, F. 2007. La Teoría Institucional de las Organizaciones. Estado de la cuestión. Dirección de Empresa y Marketing. Universidad de Huelva. Tesina.

Roberts, H. **y Robinson G**. 1999. ISO 14001 EMS. Manual de sistema de gestión Medioambiental. Paraninfo. Madrid.

Roca, E. 1998. "*Campos de golf y Ordenación del territorio: régimen jurídico*". Revista de Derecho Urbanístico y Medio Ambiente. Nº 156, pp 119-142.

Rodríguez, G.G; Gil, F.J. y García, J.E. 1996. Metodología de la investigación cualitativa. Ed. Aljibe. Málaga.

Rodríguez, M. y Ricart, J. 1997. "*Estrategia medioambiental: principales factores y fuerzas medioambientales*". Harvard Deusto Bussines Review, Vol. 78. pp. 56-73.

Rogers, E.W. 2001. "*A theorical look at firm performace in high-tech organizations: what does existing theory tell us?.* The journal of High Technology Management Research.

Roldan, J. 2000. Sistemas de información ejecutivos EIS. Génesis, implantación y repercusiones organizativas. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

Romero, L. 2005. Modelo para la evaluación del comportamiento medioambiental: una aplicación a los campos de golf españoles". Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

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.

Rondinelli, D. A. y Vastag, G. 1996. "*International Environmental Standards and Corporate Polices: an integrative framework*". California Management Review, vol. 39, nº 1, pp. 106- 122.

Rondinelli, D. A. y Vastag, G. 2000. "*Panacea, common sense or just a label? The value of ISO 14001 Environmental Management System".*European Management Journal. Vol 8, nº5, pp. 449-510.

Roth, K. y Kostova, T. 2003. "*Organizational coping with institutional upheaval in transition economies".* Journal of world Business, vol. 38 pp. 314-330.

Roy, M.J. y Vézina, R. 2001. "*Environmental Performance as a Basis of Competitive Strategy: Opportunities and Threats*". Corporate Environmental Strategy. Vol. 8. nº 4. pp. 339-347.

Rueda, L. 2005. Stakeholders, entorno y gestión Medioambiental de las empresas: La moderación del entorno sobre la relación entre la integración de los stakeholders y las estrategias medioambientales. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.

Rumetl, R.P. 1984. Toward a Strategic Theory of the Firm. En R.B. lamb (ed.): Competitive Strategic Mangement. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.

Russell, W. y Sacchi, F. 1997. "*Business-oriented environmental performance metrics: Building consensus for environmental Management Systems*". Environmental Quality Management. Pp. 11-19.

Russo, M. 2001. *"Institutions, Exchange, Relations and the Emergence of New Fields: Regulatory polices and Independent Power Producction in American, 1978-1992".* Administrative Sciencie Quarterly. Vol. 46, pp. 57-86.

Russo, M. 2003. *"The emergence of sustainable industries: Building on natural capital"*. Strategic Management Journal. Vol. 24, nº 4. pp. 317-331.

Russo, M. y Fonts, P. 1997. "*A recourse-based perspective on corporate environmental performance and profitability*". Academy of Management Journal. Vol. 40. pp. 534-559.

Scheid-Cook, T.L. 1992: *"Organizational enactments and conformity to environmental prescriptions***".** Human Relations, vol. 45, 6: 537-554**.**

Schmidney, S. 1992. Cambiando el Rumbo. Una perspectiva global del empresario para el desarrollo y el medio ambiente. Fondo de Cultura Económica. México.

Scott, W. 2001. Institutions and Organizations (2ª edición). Sage Publications Inc. California.

Scott, W.R. 1977. *"Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies"*. New Perspectives on Organizational Effectiveness, pp. 63-95.

Scott, W.R. 1995. Institutions and Organizations. Sage Publications.

Selznick, P. 1948. *"Foundations of theory of organizations"*. American Sociological Review, vol. 13, pp 25-35.

Selznick, P. 1949. "*TVA and the grass Roots*". University of California Press, Berkley.

Selznick, P. 1957. Leadership in Administration, a Sociological interpretation. Haper & Row. New York.

Selznick, P. 1969. Law, Society and industrial justice. Russel Sage Foundation. New York.

Selznick, P. 1996. "*Institutionalism old and new*". Administrative Science Quarterly, vol.41, pp.270-277.

Seoánez, M. y Angulo, A. 1999. Manual de gestión medioambiental de la empresa. Mundi-Prensa.

Sessa, A. 1968.Il turismo nei rapporti internationale. Sardá Fosataro. Cagliari.

Shama, R. 2000. **"** *Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of envioromental strategy***".** Academy of Management Journal. Vol. 43. nº 4. pp 681-697.

Shama, S. y Verdenburg, H. 1998. "*Proactive corporate Envioromental Strategy and development of Competitively valuable organizational capabilities*". Strategic Management Journal. Vol. 19, nº 8. pp. 729-753.

Sharbrough, W. y Moody J. 1995. "*Managing the Media*". Journal of System Management. Vol. 46. nº 4. pp. 4-11.

Sherif, M. 1935. *"A Study of Some Social Factors in Perceptions"*. Archive of Psychology, vol. 187, p 45.

Shrivastava P. y Siomkos, G. 1996. Management for a small planet. Sage. Londres.

Shrivastava, P. 1994. "*Castrated enviorement: Greening Organizational Sciencie*". Organization Studies. Vol. 15, pp. 705-726.

Shrivastava, P. 1995. "*The role of corporations in achieving ecological sustainability"*. Academy of Management Review. Vol. 20. nº 4. pp. 936-960.

Simon, H. A. 1945. Administrative Behaviour. Free Press, New York.

Soh, C. y Kien, S. 2004. "*An institutional Perspective on sources of ERP package organisation misaligments".* The journal of Strategic Information system, vol. 13, pp. 375-397.

Soin, K. 2002. "*ABC and organizational change: an institutional perspective".* Management Accounting Research, Vol. 13 pp. 249-271.

Srikana, P. y Bilimoria, D. 1997. "*Isomorphism in organization and management theory: The case of Research on Sustainability*". Organizations Environment. Vol. 10, nº 4. pp. 384-406.

Starbuck, W.H. 1976. "*Organizations and their Environments"*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. New York.

Starki, M y Rands, G. 1995. *"Weaving an integrated web: Multilevel and mutisystem perspectives of ecologically sustainable organizations".* Academy of Management Review, vol. 20. nº 4. pp 908-935.

Stern, W. y Stalk G. 2007. *"Ideas sobre estrategias"*.. The Boston Consulting Group, Colección Management DESUTO.

Stieenstra, M; Baaij, M; Bosch y Volverda. 2004. *Strategic Renewal of Europe´s Largest Telecom Operators (1992-2001): From Herd Behaviour strategic choice?"* European Management Journal. Vol. 22, pp. 273-280.

Stone, M. 1974. "*Cross-Validatory choice and assessment of statical predictions*". Journal of Royal Statical Society. Vol. 2, Nº 36, pp. 111-147.

Suchman, M. 1995. "*Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches*". The Academy of Management Review. Vol. 20, Nº 3, pp 517-610.

Swarbrooke, J. 1995. "*The development and management of visitor attractions*". International Journal of Tourism Research. Vol. 2, nº 4. pp. 261-268.
Sweden´s natural step", Academy of Management Executive. vol. 13,

Tapias, J; Salgot, M. y Priestley, G. 2000. "*Impactos de los campos de golf en los ecosistemas vegetales: situación actual y perspectivas*". Fruticultura profesional. Nº 115, pp. 112-116.

Tenenhaus, M; Vinzi, V; Chatelin, J. y Lauro, C. 2005. "*PLS path modelling*". Computacional Statistics & Data Analysis. Vol. 48, Nº 1, pp. 159-205.

Termes. 1995."*La responsabilidad social de la banca*". Argandoña, A. (ed):La dimensión ética de las instituciones y los mercados financieros, Fundación BBV, Bilbao.

Thompson, J.D. 1967. Organizations in actions. McGraw-Hill. New York.

Throop, G; Starik, M. y Rands, G. 1993. "*Sustainable strategy in a green world: Interating the natural evioroment into strategy management*". Advence in strategy Management. JAI Press.

Timothy, J.F. y Rodeny, K.R. 2005. "*Financial analysts´reports: and extend institutional theory evaluation".* Accounting, Organizations and Society, vol. 30, pp. 331-356.

Ting, K. 1995. "*Confirmatory tetrad analysis in SAS*". Structural Equation Modelling. Vol.2, pp. 163-171.

Tingling, P. y Parent, M. 2004. *"An exploration of enterprise technology selection and evaluation".* The journal of Strategic information system, vol. 13, pp. 329-354.

Tolbert, P. Y Zucker, L.G. 1996. The institunalization of institutional theory. Sage Publications. Inglaterra.

Torres, E. 2003. "*El turismo residencial y sus efectos en los destinos turísticos*". Estudios Turísticos. Nº 116, pp. 115-120.

Tous, D. y Borrero, S. 2003. Turismo y Golf. Universidad de Málaga.

Vaca, R. 2003. Ética Empresarial. Universidad de Huelva, Departamento de Dirección de Empresas y Marketing. Tesina.

Valls, J. 1996. Las claves del mercado turístico. Ediciones Deusto. Bilbao.

Van Hemel, J. y Cramer, J. 2002. "*Barriers and stimuli for ecodesign en SMEs*". Journal of Cleaner Production. Vol. 10. pp. 439-453.

Van, V.M. y Kart L. 2002. "*An institutional analysis of the US foreign sales corporation".* International Business review, vol. 11, pp. 753-763.

Vargas, A et. al. 2007. Turismo industrial en la provincia de Huelva: Presente y futuro. Cátedra CEPSA. Huelva.

Vargas, A. 2004. Dirección estratégica fundamentos teóricos y científicos. Servicios de Publicaciones Universidad de Huelva.

Vargas, A.; Vaca R.y García de Soto, E. "*Responsabilidad Social Empresarial: Revisión teórica*". Universidad de Huelva, Departamento de Dirección de Empresas y Marketing.

Verdú, A. 2002. Relación entre flexibilidad y desempeño organizativo: una aproximación desde la perspectiva de la gestión de la calidad total. Tesis Doctoral. Universidad Granada.

Vosselman, G. 2002. "*Toward horizontal archetypes of management control: a transaction cost economics perspective".* Management Accounting Research, Vol. 13 pp. 131-148.

Walley, N. y Whitehead, B. 1994. "*It's not easy being green*"; Harvard Deusto Business Review; vol. 72, nº 3, pp. 46-52.

Wareham, J. 2002. "*Anthropologies of information costs: expanding the neoinstitutional view".* Information and Organization, vol. 12 pp. 219-248.

Warren, R.L. 1972. *"The Community in America"*, ed. rev. Rand McNally. Chicago.

Watson, S. 1996. "*The business implications of implementing ISO 14000*". Environmental Quality Management. Pp. 51-62.

Welford, R. y Gouldson, A. 1993. Envioromental management and business strategic. Pitman. Londres.

Welford, R. y Gouldson, A. 1993. Environmental Management and Business Strategy. Pitman. Londres.

Wenerfelt, B. 1984. "*A Resource-based View of the Firm*". Strategic Management Journal, vol. 5, pp 171-180.

Werts, C; Linn R. y Jöreskog, K. 1974. "*Interclass reliability estimates: testing structural assumptions*". Educational and Psychological measurement. Vol. 34, pp. 25-33.

Westphal, J.D.; Seidel, M.L.; Stewart, K.J. 2001. "*Second-order imitation: uncovering latent effects of board network ties*". Administrative Science Quarterly, vol. 46, 4: 717-747.

Williams, W; Medhurst, J. y Drew, K. 1993. Corporate strategics for a sustainable future. Envioromental strategy for industries: International Perspective on Research Nedds and Policy implications. Island Press. Washington. Pp. 117-146.

Wold, H. 1979. " *Model Construction and Evaluation When Theorical Knoweldge Is Scarce: An Example of the use of Partial Least Squares*". Cahiers du Dépertement D`Econométric, Géneve. Faculté des Sciencie Économiques et Sociales. Université du Genéve (Citado en Cepeda y Roldan, 2004).

Worrell, D.; Gilley, K.M.; Davidson III, W.D.; El-Jely, A. 1995. "*When green turns to red: stock market reaction to announced greening activities*"; Paper presented at the Academy of Management Meeting .Vancouver.

Yin, R.K. 1994. Case study research: design and method. Thousand Oaks Sage, 2º ed. London.

Zilahy, G. 2004. "*Organizational factors Determining the implementation of cleaner production measures in the corporate sector".* Journal of cleaner production, vol 12. pp. 311-319.

Zucker, L.G. 1977. "*The role of the institutionalization in culture persistence".* American Sociological Review, vol. 42, pp. 726-743.

ANEXOS

Anexo I. Índices de tablas.

Índice de Tablas.	Pags.
Tabla I.1: Diferencias entre el viejo y nuevo **institucionalismo.**	**15**
Tabla I.2: Diferente énfasis de los pilares institucionales.	**64**
Tabla I.3: Implicaciones diferentes de los pilares institucionales.	**65**
Tabla I.4: Respuestas estratégicas.	**82**
Tabla I.5: Fuentes de la desinstitucionalización.	**86**
Tabla I.6: Principales líneas de investigación desarrolladas bajo los principios institucionales.	**87**
Tabla I.7: Diferencias entre los conceptos de sostenibilidad.	**98**
Tabla I.8: Respuestas ecológicas organizacionales.	**103**
Tabla II.1: Efectos del nuevo concepto de empresa.	**110**
Tabla II.2: Principales acontecimientos internacionales medioambientales.	**120**
Tabla II.3: Principales Diferencias entre Economía clásica y Medioambiental.	**124**
Tabla II.4: Enfoques de la Economía Ambiental y la Economía Ecológica.	**127**
Tabla II.5: Principales Paradigmas de investigación en la relación Empresa-Medioambiente 1995-1999.	**131**
Tabla II.6: Principales temas tratados en publicación monográfica de la Academy of Management Journal en el año 2000.	**134**
Tabla II.7: Últimas aportaciones sobre empresa y medioambiente.	**134**
Tabla II.8: Clasificación de los distintos Stakeholders con influencia medioambiental en la empresa.	**138**
Tabla II.9: Clasificación de las barreras según Post y Altman (1994).	**144**
Tabla II.10: Clasificación de las barreras según Del Río (2002).	**144**
Tabla II.11: Clasificación de las barreras según Hillary (2003).	**145**
Tabla II.12: Principales trabajos que relacionan resultado empresarial y prácticas medioambientales.	**147**
Tabla II.13: Clasificación de las herramientas de gestión ambiental más extendidas.	**154**
Tabla II.14: Diferencia en los procesos de implantación de un SGM.	**166**
Tabla III.1: Número de licencias Amateus por Federaciones Territoriales.	**179**

Índice de Tablas.	Pags.
Tabla III.2: Campos de golf por comunidades autónomas.	180
Tabla III.3: Distribución de campos de golf por provincias en Andalucía.	181
Tabla III.4: Evolución del número de federados por provincias en Andalucía.	182
Tabla III.5: Principales impactos económicos del turismo.	195
Tabla III.6: Principales impactos socioculturales del turismo.	197
Tabla III.7: Principales impactos medioambientales del turismo.	198
Tabla III.8: Respuestas turísticas a los impactos ambientales del turismo.	201
Tabla III.9: Impactos y efectos medioambientales de los campos de golf.	219
Tabla III.10: Tipos de actividades, aspectos medioambientales e impactos potenciales.	220
Tabla III.11: Mecanismo de institucionalización de prácticas medioambientales en los campos de golf de Andalucía.	247
Tabla IV.1: Campos de golf andaluces a los que se les envía el cuestionario.	262
Tabla IV.2: Especificaciones técnicas del muestreo.	268
Tabla IV.3: Indicadores pertenecientes a la dimensión gestión medioambiental.	278
Tabla IV.4: Relaciones del planteamiento general de la investigación.	282
Tabla IV.5: Homogenización de las escalas del constructo Pracamb a escala Likert.	283
Tabla V.1: Estadísticos descriptivos empleados campos de golf.	290
Tabla V.2: Estadísticos descriptivos empleados por número de hoyos del campo.	290
Tabla V.3: Estadísticos descriptivos del desarrollo de prácticas medioambientales.	291
Tabla V.4: Estadísticos descriptivos coste acciones medioambientales.	292
Tabla V.5: Distribución de frecuencias del número total de horas destinadas a actividades formativas medioambientales en el año 2007.	293
Tabla V.6: Distribución de frecuencias del porcentaje del total de compras realizadas a proveedores con certificación ambiental en el año 2007.	294
Tabla V.7: Distribución de frecuencias de los porcentajes de gasto en difundir los logros medioambientales alcanzados del coste total de acciones medioambientales llevadas a cabo en el año 2007.	295
Tabla V.8: Distribución de frecuencia de los porcentajes de gasto en campañas de concienciación externa del coste total de acciones medioambientales llevadas a cabo en el año 2007.	295

Índice de Tablas.	Pags.
Tabla V.9: Distribución de campos de golf en función del número de hoyos en la muestra y la población.	297
Tabla V.10: Estadísticos para una muestra.	297
Tabla V.11: Prueba para una muestra.	297
Tabla V.12: Comparativa de modelos de ecuaciones estructurales (SEM) basado en el análisis de covarianzas (MBC) y en mínimos cuadrados parciales o varianzas (PLS).	300
Tabla V.13: Modelo de medida.	305
Tabla V.14: Modelo estructural.	305
Tabla V.15: Principales característica de la muestra.	306
Tabla V.16: KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Conbrach.	316
Tabla V.17: Varianza total explicada.	318
Tabla V.18: Matriz de componentes principales.	319
Tabla V.19: Matriz de componentes rotados(a).	320
Tabla V.20: KMO, prueba de Bartlett, Determinate y Alfa de Conbrach de Pracamb.	322
Tabla V.21: Varianza total explicada	323
Tabla V.22: Matriz de componentes(a).	323
Tabla V.23: KMO, prueba de Bartlett, Determiante y Alfa de Conbrach.	325
Tabla V.24: Varianza total explicada.	325
Tabla V.25: Matriz de componentes(a).	327
Tabla V.26: KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y Alfa de Conbrach Desemp.	328
Tabla V.27: Varianza total explicada.	329
Tabla V.28: Matriz de componentes(a).	331
Tabla V.29: Cargas estimadas para los elementos de medición del modelo estructural propuesto.	332
Tabla V.30: Variables observables eliminadas.	333
Tabla V.31: Cargas con remuestreo y T-Students.	334
Tabla V.32: Comparativa entre la formación inicial y final de los constructos del modelo de investigación.	336
Tabla V.33: Errores estándares.	337

Índice de Tablas.	Pags.
Tabla V.34: Fiabilidad compuesta de los constructos del modelo de investigación.	337
Tabla V.35: Validez convergente de los constructos del modelo de investigación propuesto.	340
Tabla V.36: Validez discriminante.	342
Tabla V.37: Coeficientes path del modelo de investigación.	343
Tabla V.38: Cálculo de la varianza explicada de las variables latentes.	344
Tabla V.39: Varianza explicada de las variables dependientes.	345
Tabla V.40: Test Stone-Geisser para variables latentes del modelo.	346
Tabla V.41: Contraste de hipótesis.	350
Tabla V.42: Índices para la evaluación del modelo de medida con constructo latente de segundo orden agregado.	355
Tabla V.43: Alfa de Conbrach en modelo con constructo de segundo orden.	357
Tabla V.44: Validez discriminante con constructo segundo orden.	357
Tabla V.45: Coeficientes path en modelo con constructo de segundo orden.	358
Tabla V.46: Varianza explicada de las variables dependientes con constructo de segundo orden.	359
Tabla V.47: Comparativa entre modelo de primer y segundo orden.	361
Tabla VI.1: Objetivos generales de la investigación.	377
Tabla VI.2: Hipótesis generales planteadas en la investigación.	377

Anexo II. Índice de Figuras.

Índice de figuras.	*Pags.*
Figura I.1: Supervivencia organizacional	*31*
Figura I.2: Ambiente institucional	*50*
Figura I.3: Diferentes niveles del neoinstitucionalismo.	*67*
Figura I.4: Las fases del proceso de institucionalización.	*70*
Figura I.5: Etapas del proceso del cambio organizacional ligado a los poderes e intereses en la teoría institucional.	*74*
Figura I.6: Arquetipo de diseño organizacional	*84*
Figura I.7: Un modelo preliminar de respuesta ecológica de las organizaciones.	*105*
Figura I.8: Un modelo avanzado de respuestas ecológicas.	*106*
Figura II.1: La empresa como un sistema abierto.	*132*
Figura II.2: Factores que fomenta la institucionalización del concepto de Empresa Sostenible.	*139*
Figura II.3: Modelo de Sistema de Gestión Medioambiental para la norma ISO 14001.	*159*
Figura II.4: Etapas para la implantación de un SGM normalizado bajo el reglamento EMAS.	*164*
Figura III.1: Evolución Federados Andalucía.	*183*
Figura III.2: Las interpretaciones del turismo sostenible.	*209*
Figura IV.1: Planteamiento general de la investigación propuesta.	*258*
Figura V.1: Distribución campos de golf por hoyos.	*289*
Figura V.2: Representación gráfica del modelo.	*310*
Figura V.3: Resumen modelo de investigación.	*312*
Figura V.4: Gráfico de Sedimentación.	*318*
Figura V.5.: Gráfico de Sedimentación.	*326*
Figura V.6: Gráfico de sedimentación Desemp.	*330*
Figura V.7: Modelo con los resultados del contraste de hipótesis.	*348*
Figura V.8: Relaciones entre coeficientes de regresión e hipótesis.	*349*

Índice de figuras.	*Pags.*
Figura V.9: Formación del constructo de segundo orden "Entorno Institucional".	*352*
Figura V.10: Modelo de investigación con constructo de segundo orden.	*353*
Figura V.11: Resultados modelo variable latente de segundo orden.	*360*
Figura VI.1: Esquema del modelo propuesto de investigación.	*379*
Figura VI.2: Esquema hipótesis 1.a. Representación de la relación de las presiones coercitivas y el desarrollo de prácticas ambientales.	*379*
Figura VI.3: Esquema hipótesis 1.b. Representación de la relación de las presiones normativas y el desarrollo de prácticas ambientales.	*380*
Figura VI.4: Esquema hipótesis 1.c. Representación de la relación de las presiones miméticas y el desarrollo de prácticas ambientales.	*380*
Figura VI.5: Esquema hipótesis 2.a. Representación de la relación del desarrollo de prácticas medioambientales y la búsqueda de legitimidad social.	*380*
Figura VI.6: Esquema hipótesis. 3.a. Representación de la relación del desarrollo de prácticas medioambientales y el desempeño organizativo.	*380*
Figura VI.7: Esquema hipótesis 4.a. Representación de la relación de la búsqueda de legitimidad y el desempeño organizativo.	*380*

Anexo III: Trabajos seminales de la Teoría Institucional.

Vamos a continuación a presentar una relación de los que son considerados los trabajos seminales de dicha teoría. Para ello hemos elaborado una tabla en la que se recoge las referencias bibliográficas de los principales trabajos que dieron origen a esta Teoría, así como un resumen de su contenido y las principales conclusiones que aportan cada uno de ellos.

Se ha intentado dar una visión cronológica de la evolución de los trabajos, para la selección de éstos hemos utilizado el criterio de ser los comúnmente aceptados como seminales por la literatura científica y los comentarios del Prof. W. R. Scott sobre los mismos.

Estos trabajos son expuestos en la tabla que aparece a continuación:

Ref: Selznick,P. 1948. *Foundations of theory of organizations.* American Sociological Review, vol 13 pp. 25-35.	
CONTENIDO.	**CONCLUSIONES.**
Con base en la obra de Chester I. Barnard "*The functions of the executive*", publicada por la Harvard University Press en 1938, analiza la repercusión de la estructura formal de las organizaciones; para ello utiliza el método de "structural-functional analysis" (Parsons 1945).	1.- Define la organización formal siguiendo a Barnad (1938) como un sistema de coordinación consciente de actividades o fuerzas de dos o más personas. 2.-El principal acto organizacional es la delegación. 3.- La delegación de actividades requiere la continua adaptación de mecanismos de control y coordinación. 4.-Considera la organización como un todo, en la que la seguridad de todos sus componentes genera una presión persistente hacia la institucionalización de las relaciones. 5.- De esta manera, la estructura se convierte en un elemento de manipulación calculable y en un instrumento de acción racional. 6.- la actividad de acción racional se desarrolla a través de la estructura formal y de la estructura social que están sujeta a las presiones del

	entorno institucional. 7.- Estudia la organización desde el punto de vista económico, en términos de eficiencia y efectividad, y desde el punto de vista de una estructura social adaptativa. 8.- La atención del líder se debe centrar en el problema de la legitimación organizacional y la autoridad. 9.- En las grandes organizaciones las desviaciones del sistema formal tienden a institucionalizarse como leyes informales. 10.- El análisis de la estructura informal le llevó a concebir la organización formal como un sistema de cooperación, por la interacción de los distintos grupos y los objetivos individuales. Estas interactuaciones deben de ser consideradas por el sistema formal de coordinación.
Ref: Selznick,P. 1949. *TVA and the grass Roots.* University of California Press, Berkely.	
CONTENIDO.	**CONCLUSIONES.**
Estudia la organización del TVA (Thennesse Valley Authority), una administración pública de la época del New Deal, que pretendía acometer un ambicioso proyecto de desarrollo rural basado en regadíos. Las competencias que en el proyecto se atribuían a la TVA entraba en colisión con las competencias de las administraciones locales, por lo que hubo que reformular los objetivos del mismo e intentar integrar todos los intereses.	El autor reformula el modelo burocrático en tres líneas principales: 1.- La burocracia no es tan rígida como plantea el modelo Weberiano. Las organizaciones tienen capacidad de adaptación a su entorno. 2.- Las presiones para la adaptación provienen tanto del interior de la organización como de su exterior. 3.- El principal problema que se plantea es el control de la organización, tanto en los procesos de centralización como en los de descentralización. Por lo tanto el autor concluye que todas las organizaciones necesitan adaptarse a las presiones de su entorno y modificar continuamente sus objetivos, estructuras y productos, para alcanzar la aceptación y asegurar su existencia. Una nueva aportación de este trabajo consiste en el desarrollo del concepto de “intereses corporativos”, que aparece por el propio funcionamiento de la organización al dividirse el

	trabajo según competencias específicas que a su vez produce una descentralización de tareas hacia niveles inferiores llamado departamentos. En los departamentos, mediante la repetición de tareas, se produce la especialización de los operarios dando lugar a una conciencia de grupo dentro de la organización que empieza a velar por sus propios fines, que se desmarcan de los de la propia organización. Por lo tanto se crea una identidad departamental. El autor afirma que la centralización asegura el control pero incrementa los problemas con el entorno. De igual manera la descentralización produce conflicto de intereses entre los objetivos de la unidad central y los de los departamentos.
Ref: Selznick,P. 1957. *Leadrship in Administration, a Sociological interpretatition.* Haper & Row, New York.	
CONTENIDO.	**CONCLUSIONES.**
En base al concepto de liderazgo de Barnard (1938), desarrolló el concepto de liderazgo como una forma especializada de actividad o trabajo que se entendería mejor si se insertara en el marco de la organización, entendiéndola como institución. Las generalizaciones del autor se basaron en las observaciones que practicó a Administraciones como la TVA, a un partido político de corte bolchevique y a organizaciones de carácter militar y empresarial.	1.- El líder institucional es un agente de institucionalización, su tarea principal consiste en la promoción y protección de valores. 2.- El problema principal del líder institucional es “escoger los valores claves y crear una estructura social que los incorpore”. 3.- Las organizaciones con el transcurso del tiempo desarrolla su propio carácter y competencia distintiva. 4.- Se centró en la tarea de supervisión del líder más que en otras de sus habilidades. 5.- Desarrolló el concepto de líder creativo como aquel que es capaz de conformar un organismo, que incorpora valores nuevos y duraderos. 6.- No especificó como se forman los valores, de dónde vienen; define los valores sociales como “los objetos de deseo que son capaces de sostener la identidad del grupo. Esto incluye cualquier conjunto de metas y estándares que puedan formar la base de perspectivas compartidas y de un seguimiento de grupo”.
Ref: Selznick,P. 1969. *Law, society and industrial justice.* Russel Sage Foundation.	
CONTENIDO.	**CONCLUSIONES.**
Estudia, desde el punto de vista de la organización industrial, la evolución de la moral y de las normas legales, y como estas	1.- En la sociedad se generan normas para subsanar los defectos de una sociedad basada en reglas informales.

influyen en las condiciones de trabajo en la industria de la época. Empieza por estudiar el concepto de legalidad , para ver como se transmiten las normas y las leyes en las organizaciones, observa la evolución de la teoría de la burocracia y el rápido crecimiento del arbitraje laboral	2.- Las instituciones son las fuentes del orden legal, y deben tener los recursos suficientes para ejercer presión coercitiva. 3.-Analiza la relación entre las leyes y las instituciones. 4.-Establece el concepto de justicia industrial como un germen social. Para ello analiza el comportamiento del management relacionándolo tanto con la burocracia como con la postburocracia racional. 5.- Estudia las relaciones humanas en el seno de las organizaciones, concluyendo que el management debe de tener en cuenta las necesidades individuales. Establece los principios de actuación de la teoría de las relaciones humanas como un modelo legal, en este sentido afirma que: -los empleados deben ser invitados a participar activamente del orden cívico. -Como necesidad anterior los empleados necesitan un apoyo organizacional. -Recomienda que los procesos estratégicos en las empresas sean adaptativos, no integrativos. 6.- Enumera los factores que influyen en la actitud del trabajador: Los aspectos intrínsecos del trabajo, la supervisión, las condiciones de trabajo, el salario, las oportunidades de mejora, la seguridad, la empresa y el management, los aspectos sociales del trabajo, la comunicación y los beneficios.
Ref: DiMaggio P.J & Powell W. 1983. *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.* American Sociological Review vol 48 pp 147-160.	
CONTENIDO.	**CONCLUSIONES.**
Partiendo de las advertencias de Max Weber en “The *Protestan Ethic and the Spirit of Capitalism”* que en el capitalismo, el orden racionalista se había convertido en una jaula de hierro en la cual la humanidad estaba presa, los autores desarrollan los conceptos básicos de la teoría institucional, a través de una revisión de la literatura existente al respecto. En esta línea analizan la diversidad	1.- Intentan explicar la homogeneidad de las organizaciones y no la variación entre ellas. De esta forma en los primeros momentos de vida de los campos organizacionales, estos pueden mostrar una diversidad considerables de enfoques y formas. Una vez que un campo ha quedado bien establecido, hay un impulso inexorable hacia la homogenización.

organizacional, los tres mecanismos de cambio institucional isomorfo y establece hipótesis de cómo predecir el cambio isomorfo en las organizaciones.	2.- Desarrollan el concepto de campo organizacional, como "aquellas organizaciones que en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares". Su estructura debe determinarse en base a la investigación empírica. 3.- Establecen las etapas de las institucionalización en los campos organizacionales: - Un aumento en el grado de interacción entre las organizaciones en el campo. - El surgimiento de estructuras interorganizacionales de dominio y de patrones de coalición claramente definidos. - Un aumento en la carga de información de la que deben ocuparse las organizaciones que participan en un campo. -El desarrollo de la conciencia entre los participantes de un conjunto de organizaciones de que están en una empresa común. 4.- Analiza cuales son los tres mecanismos de cambio institucional isomorfo: - El isomorfismo coercitivo - Procesos mimético - Presiones normativas. 5.- Establecen los elementos que permiten predecir el cambio isomorfo. 5.a) Elementos que permiten predecir en el nivel organizacional. 5.a.1.- Cuanto mayor es la dependencia de una organización respecto de otra, más se asemejará a esa organización en estructura, ambiente y foco de conducta. 5.a.2.- Cuanto mayor es la centralización de la

	oferta de los recursos de la organización A, mayor será el grado en que la organización A cambiará isomórficamente a fin de parecerse a las organizaciones de las que dependen en cuanto a recursos. 5.a.3.- Cuanto más incierta es la relación entre los medios y los fines, mayor será el grado en que una organización se construirá siguiendo el modelo de organizaciones que parecen exitosas. 5.a.4.- Cuanto más ambigua son las metas de una organización, mayor será el grado en que la organización se construirá siguiendo el modelo de las organizaciones que le parecen exitosas. 5.a.5.- Cuanto mayor es la dependencia respecto de las acreditaciones académicas al elegir personal gerencial y de otro nivel, mayor será el grado en que una organización se parezca a otra en su campo. 5.a.6.- Cuanto mayor es la participación de los gerentes organizacionales en las asociaciones profesionales y gremiales, tanto más probable será que la organización sea, o se vuelva similar a las otras organizaciones en su campo. 5.b) Elementos que permiten predecir en el nivel del campo. 5.b.1.-Cuanto mayor es el grado en que un campo organizacional depende de una sola (o varias similares) fuente(s) de apoyo para recursos vitales, mayor será el nivel de isomorfismo. 5.b.2.- Cuanto mayor es el grado en que las organizaciones en un campo realizan transacciones con agencias del Estado, mayor será el grado de isomorfismo en el campo entero. 5.b.3.- Cuanto menor es el número de modelos organizacionales alternativos visibles en un campo, mayor será la tasa de isomorfismo en ese campo. 5.b.4.- Cuanto mayor es el grado de incertidumbre de las tecnologías o de ambigüedades de las metas dentro de un campo, mayor será la tasa de cambio isomórfo.

	5.b.5.- Cuanto mayor es el grado de profesionalización en un campo, mayor será el grado de isomorfismo. 5.b.6.- Cuanto mayor es el grado de estructuración de un campo, mayor será el grado de isomorfismo.
Ref: Oliver C. 1991. *Strategic responses to institutional processes.* Academy of Management Review, Vol 16 pp 145-179	
CONTENIDO.	**CONCLUSIONES.**
En el presente artículo se pretende explicar los puntos convergentes entre la Teoría Institucional y la Teoría de la dependencia de los recursos y capacidades, para predecir las repuestas estratégicas de las organizaciones a las presiones institucionales. Según el autor estas pueden ir desde la aceptación pasiva de las mismas, a una activa manipulación. Intenta explicar bajo que condiciones se dan los distintos comportamientos de las organizaciones a las presiones institucionales y de esa forma poderlos predecir.	1.- Existe una serie de factores convergentes entre las Teorías de los Recursos y la Teoría Institucional que ayudan a predecir el comportamiento de las organizaciones ante las presiones institucionales del entorno. Entre esas asunciones convergentes de ambas teorías cabe destacar : - El comportamiento organizacional está influenciado directamente por numerosas presiones externas. - El entorno organizacional es colectivo e interconectado. - La supervivencia organizacional depende de las respuestas a las presiones externas y las expectativas. - Las organizaciones buscan estabilidad y capacidad de predicción. - Las organizaciones buscan legitimidad. - Las organizaciones son conducidas en función de distintos intereses. 2.- Se basa en el concepto de institución de Scott (1987) 3.- El autor establece una clasificación de las respuestas estratégicas de las organizaciones a las presiones institucionales. Estas respuestas son: - Aquiescencia: Supone el desarrollo de tácticas como el seguir normas preconcebidas como garante de éxito (hábito), el desarrollar mediante imitación modelos organizacionales exitosos (mimetismo) y la aceptación de normas, valores y requerimientos institucionales (obediencia).

	- Compromiso: La presente respuesta se desarrolla a través de las siguientes tácticas. La primera de ellas es lograr un equilibrio en las respuestas organizacionales a los distintos intereses de los grupos de presión que conforman la organización. La segunda de la tácticas es la respuesta pacífica que constituye una conformidad parcial con las expectativas de uno ó mas constituyentes de la organización. La tercera de las tácticas es la denominada negociación, esta táctica es más activa que las anteriores, se desarrolla el término de entorno de negociación asumiéndose que las relaciones de las organizaciones con el entorno están abiertas a negociaciones y cambios en las concesiones. - Evasión: Esta respuesta estratégica se desarrolla mediante tres tácticas, la primera de ellas es el pacto, con la que se persigue apaciguar y adoptar elementos institucionales. Compromiso más activo. Negociar con stakeholders institucionales. La segunda de las tácticas es la denominada disimulo, con la que se intenta disimular la disconformidad mediante una conformidad aparente. La tercera y última de las tácticas desarrollada por esta estrategia es la denominada amortiguación, con la que se persigue suavizar los acuerdos institucionales, intentando mantener el grado del control externo, manteniendo la autonomía y maximizando la eficiencia. -Desafío: se desarrollan mediante la táctica del escape, que intenta cambiar objetivos, actividades del sector para eludir la conformidad. Y la táctica del rechazo mediante la cual se ignora normas y valores explícitos. Los objetivos internos divergen de los valores y normas institucionales. - Manipulación: esta estrategia de respuesta a las presiones institucionales se va a desarrollar mediante cinco tácticas distintas. La primera de ella es la de reto que se llevará a cabo mediante una respuesta desafiante a los requisitos y reglas. En segundo lugar aparece el ataque mediante el cual la organización se enfrenta directamente a las fuentes de presión institucional. La tercera de las tácticas hace referencia a la coacción mediante la cual se importan agentes de

	influencia. La cuarta de las tácticas hace referencia a la influencia, mediante la cual la organización determina valores y objetivos. En último lugar estaría el control mediante el cual se pretende dominar a agentes y procesos institucionales.
Ref: Powell W & DiMaggio P. 1991. *The New Institutionalism in organizational analysis.* University of Chicago Press.	
CONTENIDO.	**CONCLUSIONES.**
En el presente trabajo se presentan una revisión de los principales artículos más citados bajo el enfoque institucional dentro del análisis de las organizaciones. Intenta encontrar punto de divergencias y convergencias en las distintas investigaciones llevadas a cabo bajo el enfoque institucional.	Del presente trabajo se pueden deducir las siguientes conclusiones: 1.- Existen diferencias entre el nuevo y el viejo institucionalismo. 2.- Definición del concepto del Neoinstitucionalismo. 3.- Establece vínculos entre los modelos institucionales y las formas de las estructuras sociales. 4.- Ilustra el poder explicativo de la teoría institucional en el cambio organizacional. 5.- Sitúa al enfoque institucional en relación con los principales desarrollo de la teoría sociológica.
Ref: Scott, W. 1995 y 2001. *Institutions and Organizations.* Thousand Oaks, CA, Sage	
CONTENIDO.	**CONCLUSIONES.**
A través de la revisión de la literatura científica el autor del presente trabajo desarrolla el enfoque institucional acercándolo a la teoría de la organización.	Podemos resaltar de este trabajo las siguientes conclusiones: 1.-El institucionalismo está presente en disciplinas como la economía, las ciencias políticas o la sociología. 2.- Establece las propiedades de las instituciones: -resistencia al cambio. -capacidad de transmisión de reglas, normas, valores - Capacidad de permanencia y de reproducción. 3.-Establece cuales son los tres pilares del institucionalismo:

	-Regulativo. -Normativo. -Cultural-cognoscitivo. 4.- Contempla a las organizaciones como un vehículo de acción colectiva.

Anexo IV. Últimas aportaciones de la Teoría Institucional. Revisión del periodo 2000-2006.

A continuación expondremos una colección de artículos en los cuales las líneas de investigación y el cuerpo doctrinal de esta teoría encuentran su aplicación práctica. Para ello hemos seleccionado todos los artículos que bien en su *abstract*, palabras claves o en su contenido aparecía "Institucional Theory", de las bases da datos que se expresaban en el apartado destinado a la metodología en el presente trabajo. Hemos acotado temporalmente los resultados de la búsqueda entre los años 2000 y 2006, debido a que hemos querido seguir dando la una visión cronológica de la evolución de la Teoría Institucional.

De esta revisión hemos observado que esta teoría es un enfoque válido para el estudio de las organizaciones y su comportamiento, en gran parte debido a que ha sido una teoría formada gracias a las contribuciones de disciplinas como la Sociología, la Economía, la Psicología etc., para tomar un protagonismo relevante en las últimas décadas dentro de la Teoría de la Organización.

Una de sus principales aportaciones ha sido la de considerar a la organización dentro de su contexto social que va mas allá del propio sector en el que compite con otras organizaciones, conformando el Campo Organizacional. Apuesta por el conocimiento y los sistemas de reglas, que son menospreciados por otros enfoques tales como la dependencia de recursos y la teoría de la contingencia, más centrados en aspectos técnicos del entorno (Scott, 1995). Otra de sus ventajas es que, como hemos podido ver y veremos a continuación, el enfoque institucional ha sido aplicado al estudio de todo tipo de organizaciones, en diferentes contextos y periodos.

En definitiva, un enfoque teórico que a pesar de su juventud se encuentra plenamente aceptado dentro del área de conocimiento de la organización de empresas y que, sin duda alguna, ha encontrado su madurez. No obstante, si hemos podido observar que en el período de revisión que hemos establecido, el comportamiento ambiental ha sido un

tema que no ha merecido la atención principal de los autores centrándose en otros aspectos más relacionados con prácticas de gestión financieras, contables, recursos humanos, decisiones estratégicas tanto en el ámbito público como privado o isomorfismo relacionado con la innovación tecnológica.

Si es verdad que el Institucionalismo medioambiental, como veremos más adelante[1], tuvo su época de esplendor en los últimos años de la década de los noventa, donde se desarrollo y trató en profanidad.

A continuación exponemos la colección de artículos anteriormente mencionados, para ello hemos diseñado una tabla que esta compuesta por ocho columnas en las que se especifican el año de publicación, autores, el tipo de publicación, la revista especializada en la cual se ha publicado el trabajo, el título del mismo, el contenido, la metodología que se ha llevado a cabo el trabajo de investigación y sus principales conclusiones en relación a la Teoría Institucional. Hemos perseguido con ello dar una visión práctica de los últimos trabajos realizados bajo el enfoque de esta teoría.

Tabla: Aplicaciones de la Teoría Institucional 2000-2006. Una visión cronológica.

Ref: Bruce R. Barringer and Jeffrey S. Harrison. 2000. **Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationship.** Journal of Management, vol. 26, pp 367-403.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Los autores intentan aportar su visión sobre las relaciones entre organizaciones. Este tema que ha sido tratado en profundidad por un gran número de trabajos, llegándose siempre a la conclusión que son más las ventajas que las desventajas que se obtienen de las relaciones entre organizaciones. Los autores revisan extensamente los paradigmas que explican las relaciones entre organizaciones desde el punto de vista de los costes de transacción, dependencia	**Sin acceso.**	**1.-** Se establece como formas de relación entre organizaciones mas comunes y discutidas en la literatura: - Joint Venture. - redes. - consorcios. - alianzas. - asociación. -Consejos de administración compartidos. **2.-** Exponen las ventajas y desventajas de participar en una red organizacional

[1] Ver epígrafe I.9. del presente trabajo de investigación.

de recursos, elección estratégica, teoría de los stakeholders, aprendizaje organizacional y teoría institucional. Cada paradigma por si solo parece insuficiente para explicar las redes de relación entre organizaciones, si se puede dar una visión englobándolos todos.		

Ref: Katherine J. Klein, Lori M. Berman and Marcus W. Dickson. 2000. **May I work a part time? An exploration of predicted Employer Responses to employee Request for part time.** Journal of vocational behaviour, vol 57, pp 85-101.

CONTENIDO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
El presente artículo afronta el área de conocimiento de los Recursos Humanos e intenta dar una explicación del aumento en América en la década de los 90 del número de trabajadores a tiempo parcial. Para ello se basa en la teoría institucional y en la teoría de la dependencia de recursos para dar explicación a dicho fenómeno, estudiando una muestra de 200 despachos de abogados. En esta muestra se analiza cuales son las repuestas de los empleadores a los requerimientos de los empleados de trabajar a tiempo parcial.	Las hipótesis que se pretenden contrastar en el presente estudio: 1.- Las mujeres solicitan más que los hombres trabajar a tiempo parcial. 2.- Los padres solicitan trabajar a tiempo parcial para el cuidado de los hijos. 3.- Los empleadores acceden más gustosamente a las solicitudes de mujeres a trabajar a tiempo parcial. 4.- Los empleadores acceden de mejor gusto a los requerimientos de los trabajadores de trabajar a tiempo parcial si es para el cuidado de los hijos que siendo para otras razones personales. Para el contraste de hipótesis se utilizo una muestra de 769 abogados de firmas de Maryland (Virginia), de los cuales 356 fueron mujeres y 413 hombres. Se les envió una carta de invitación para participar en el estudio y se consiguieron 200 participantes de los cuales	1.- Según la teoría institucional las respuestas de los empleadores ante las solicitudes de los trabajadores de realizar una jornada laboral a tiempo parcial viene determinada por la influencia de presiones institucionales hacen que el empleador tome la opción de poner en marcha programas para la flexibilización de la jornada laboral así como acceder a las peticiones de sus trabajadores de trabajar a tiempo parcial. 2.-Tanto la teoría de los recursos como la teoría institucional pueden explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones hacia las nuevas exigencias de los trabajadores, en relación al teletrabajo, a la flexibilización de la jornada, etc...

	120 eran mujeres y 80 hombres. Se diseñaron escenarios para ver cuales eran las repuestas de los empleadores en cada situación. Lo que supuso el diseño de las variables independientes, siendo la variable dependiente el aprobar la petición por parte del empleador.	
Ref: Stan Brignall and Seven Modell. 2000. **An institutional perspective on performance measurement and management in the "new public sector".** Management Accountign Research, vol 11, pp 281-306.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Durante la década de lo años 90 se ha desarrollado el concepto de "Nuevo sector público". Con este concepto se quiere decir que muchas de las prácticas desarrolladas por el management en el sector privado tiene cabida en lo público, haciendo los servicios prestados más eficientes, con menos carga impositiva para los contribuyente, aumentando la calidad y el volumen de estos servicios. Los autores del presente trabajo aplican el enfoque institucional para explicar como muchos de estos servicios públicos se han convertido en más eficientes por las presiones de los Stakeholders; y como en el sector público se han incorporado indicadores y prácticas importados del sector privado.	Basándose en la idea desarrollada por Porter (1980) de que las empresas no sólo compiten en precio y costes y la necesidad no sólo de información financiera por los accionistas, sino de una información más amplia por todos los grupos de presión implicados en la organización. Se ha desarrollado la idea de que existe un amplio e importante número de stakeholders en el sector público que también requieren información, no sólo financiera y que entre estos Stakeholder están los contribuyentes pero no son los únicos que existen. Los autores se encuentran fuertemente influenciados por la publicación de Jonson y Klapan en 1987 de "Relevante Lost" que produjo un cambio radical en el concepto y en la agenda del *performance mesaurement*, atribuyéndole una perspectiva multidimensional. En la década de los 90 la literatura científica del tema se centro en como se podría mejorar la implantación y desarrollar	Los autores del presente trabajo concluyen: 1.- La teoría institucional da soporte adecuado a la explicación del fenómeno de la adopción por parte del sector público de una *performance measurement* importada del sector privado. 2.- En el sector público a la hora de aplicar un sistema de indicadores de performance aparecen tres grupos de presión interrelacionados: los patrocinadores, los grupos profesionales en las organizaciones proveedoras y los destinatarios. La estructura de la organización focal estará en función del poder de cada grupo de interés. 3.- El interés de los patrocinadores de los servicios están en los resultados financieros y en la utilización eficiente de los recursos. 4.- El mayor interés de los grupos profesionales de empresas proveedoras están en la innovación y en la calidad. 5.- El interés mayor de los

	una estrategia. En este trabajo se intentar explicar las relaciones que existen entre los diferentes stakeholders que se dan en el Sistema inglés de Salud (a la que se toma como organización focal).	destinatarios esta en la calidad, la utilización de recursos y la competitividad. 6.- Complementa la concepción de los teóricos institucionalistas del comportamiento adaptativo organizacional con un punto de vista del management mas proactivo y dinámico. 7.- Cambio y estabilidad coexisten dentro de las organizaciones ocasionado una paradoja organizacional.
Ref: Lorraine Eden, M Tina Dacin and William P. Wan. 2001. **Standars across borders: crossborder diffusion of the arm´s length standard in North America.** Accounting, Organizations and Society, Vol 26, pp 1-23.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente trabajo se examina la evolución socio-histórica de la regulación de los precios de transferencias entre filiales de multinacionales en Norte América. Para ello se ha desarrollado un modelo de difusión internacional del criterio denominado “arm´s length” usado por Norte América desde el 1917. Esta variable se convierte en el principal problema de la fiscalidad internacional debido a tres razones principalmente: 1.- La globalización ha creado una red de relaciones internacionales de los negocios, mientras los sistemas fiscales siguen siendo nacionales. 2.- Los Estados argumentan que la globalización hace que las Compañías internacionales tengan más oportunidades para reducir sus impuestos, lo que	El estudio se divide en tres fases distintas: La primera de ella pretende dar una visión general del campo de estudio que va a proveer los datos. Para ello se elaboran entrevistas con personal cualificado de distintas empresas y distintos sectores. La segunda de ella se somete a ejecutivos a una serie de consideraciones sobre las tecnologías de la información. De esta manera se somete a consideración sobre lo que es bueno o malo, inteligente o estúpido, apropiado o inapropiado. Se les planta metáforas acerca de lo que conlleva el cambio organizacional producido por la innovación. Para ello se somete a contraste 5 frases sencillas que ayudan a ver como los ejecutivos forman valores sobre la innovación tecnológica.	Entre las principales conclusiones del trabajo cabe destacar: 1.- La teoría institucional da una explicación valida de la difusión de criterios de fiscalidad internacional. 2.- La difusión internacional del modelo de fiscalidad basado en el criterio de “arms lenght” se fundamente en tres variables: ritmo, motivación y forma de difusión transfronteriza. 3.- El Estado se configura como un elemento primordial en la aplicación de la teoría institucional, ha ser una fuente de presión normativa importante. 4.- La difusión de criterios fiscales y prácticas empresariales se ha desarrollado desde un centro (EEUU) radiando su difusión hasta un radio (Canadá y México).

requiere regulaciones fiscales mas ajustadas. 3.- Las autoridades fiscales tienen un deseo de aumentar la recaudación impositiva.		
Ref: Neil C. Ramiller. 2001. **The "textual attitude" and new technology.** Information and Organization, Vol 11 pp 129-156.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El autor analiza como los sistemas de información deben de servir para aprovechar las oportunidades empresariales. Las nuevas ideas en la aplicación a las organizaciones de la tecnología de la información ponen de relieve cambios organizacionales y en el proceder de los Managements. Las nuevas tecnologías de la información conllevan aparejado un enorme riesgo de fallo en su implementación, o al menos eso es lo que potencialmente se cree en el campo organizacional al aplicar el modelo racional de Manager, quién aplica sistemáticamente las tecnologías de la información para solucionar problema. El autor utiliza la teoría institucional para explicar este fenómeno.	El estudio se divide en tres fases distintas: La primera de ella pretende dar una visión general del campo de estudio que va a proveer los datos. Para ello se elaboran entrevistas con personal cualificado de distintas empresas y distintos sectores. La segunda de ella se somete a ejecutivos a una serie de consideraciones sobre las tecnologías de la información. De esta manera se somete a consideración sobre lo que es bueno o malo, inteligente o estúpido, apropiado o inapropiado. Se les planta metáforas acerca de lo que conlleva el cambio organizacional producido por la innovación. Para ello se somete a contraste 5 frases sencillas que ayudan a ver como los ejecutivos forman valores sobre la innovación tecnológica. En una tercera fase se aplica la Teoría institucional para ver como de institucionalizadas están esas creencias observada en la primera fase y que correspondencia hay entre lo que se dice en las empresas sobre la innovación y lo que realmente existe.	Entre las conclusiones que podemos destacar están: 1.- Existen prácticas comunes en organizaciones del sector público y privado en el caso de Australia. 2.- En cambio la percepción den entorno es distintas para las organizaciones de uno y otro sector. 3.- También se encuentra diferencias en el uso de las innovaciones, la formalización y centralización de las mismas.
Ref: Edward W. Rogers. 2001. **A theorical look at firm performace in high-tech organizations: what does existing theory tell us?** The journal of High Technology		

Management Research.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En este trabajo el autor analiza el cambio natural de tareas y conocimiento de los trabajadores en empresas tecnológicas. Para ello utiliza cuatro teorías (la de los recursos, la teoría de juegos, la teoría de la agencia y la teoría institucional) para dotar de marco teórico explicativo la existencia de cooperación intelectual y conocimiento compartido en empresas tecnológicas. El trabajo examina la utilidad de las distintas teorías y aconsejas proposiciones, constructos y métodos para una investigación empírica en el campo de la organización empresarial tecnológica	Hace una revisión de las principales proposiciones de la teoría institucional y lo que ella ha conllevado para la organización de empresas y sus principales aportaciones. En base a esta revisión el autor enuncia dos proposiciones de estudio: Proposición 1: Las empresas tecnológicas que adoptan rápidamente las estructuras que impera en el sector, serán más exitosas que aquellas que tardan más en adoptarlas. Proposición 2: Las empresas tecnológicas que resisten en adoptar estructuras de fuera del sector tecnológico serán más exitosa que las que las adoptan.	Entre las principales conclusiones que se pueden extraer de este trabajo encontramos que La teoría de los recursos y la teoría institucional nos explican los modelos de elección estratégica en los procesos de adopción de estructuras organizacionales, siendo ambas complementarias.
Ref: Ian Palmer and Richard Dunford.2001. **The diffusion of managerial innovations: a comparison of Australian public and private sector take-up rates of new organizational practices.** International Public Management journal.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente trabajo los autores exponen como son asimiladas nueve nuevas técnicas empresariales tanto en las organizaciones del sector público como del privado. Para explicar dicha asimilación se apoya en el neoinsitutcionalismo.	Utiliza una revisión de la cuestión de cómo se han transmitido las innovaciones por las organizaciones, tanto del sector público como del sector privado, para con posterioridad centrarse en el caso Australiano, en el que existen evidencias empíricas de prácticas comunes en los dos sectores. A partir de este punto se desarrollan una serie de hipótesis de contrastes sobre el entorno de las organizaciones, la utilización de las innovaciones, la formalización de las mismas. Para el contraste se aplica encuestas con una escala de likert, estudiándose la	Entre las conclusiones que podemos destacar están: 1.- Existen prácticas comunes en organizaciones del sector público y privado en el caso de Australia. 2.- En cambio la percepción den entorno es distintas para las organizaciones de uno y otro sector. 3.- También se encuentra diferencias en el uso de las innovaciones, la formalización y centralización de las mismas.

	correlación y desviación estándar de las variables.	
Ref: Markus Granlund. **Towards explaining stability in and around management accounting system.** Management accounting Research. Vol 12 pp 141-166.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El principal objetivo que persigue el autor de este trabajo es analizar las razones que existen detrás de la dificultad que se ha observado frecuentemente de cambio que tienen los sistemas de contabilidad, a pesar de las numerosas muestras de cambio que se dan en otras áreas y su entorno. Intenta explicar el por qué de la estabilidad de los sistemas contables y su necesidad de que sea de esta manera. Para ello se utilizará la Teoría Institucional como marco teórico.	Los objetivos que persigue el presente trabajo son: - Analizar la estabilidad de los sistemas de contabilidad - Desarrollar un marco teórico que incluya los diferentes factores que explican dicha estabilidad contable. - extender el análisis anterior a la naturaleza de la estabilidad facilitada por la teoría institucional. Para ello se utiliza un estudio de caso basado en una empresa del sector de la alimentación en la que se desarrollaron el análisis de documentos escritos, entrevistas y observación directa.	Entre las principales aportaciones que encontramos en este trabajo, cabe destacar: 1.-Tanto las presiones normativas como los procesos miméticos son los principales motores que incitan al cambio en los sistemas contables. 2.- La estabilidad en los sistemas contables de las empresas, viene dado por razones normativas, las rutinas que existen y el miedo a la perdida de legitimidad. 3.- Los factores de cambio y estabilidad que se han detectado en el presente trabajo pueden ser abordados desde diferentes teorías y no sólo desde la institucional.
Ref: Vivian L. Carpenter and Ehsan H. Feroz. **Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments decision to adopt generally accepted accounting principles.** Accounting organizations and society, vol 12 pp 565-595.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente estudio los autores usan la teoría institucional para explorar como las presiones institucionales externas a los gobiernos de cuatro Estados de EEUU influyen en las decisiones de estos gobiernos para adoptar o resistir al uso de los principios contables generalmente aceptados para el reporting financiero.	Se utiliza por los autores un estudio de caso múltiple en los gobiernos de cuatro Estados de los EEUU (New Cork, Michigan, Ohio y Delaware), dos de estos Estados fueron seleccionados por que usaban los principios contables generalmente aceptados en la elaboración de sus reporting, mientras que los otros dos no los usaban. Para ello se estudian los diferentes estados financieros de los cuatros gobiernos desde el año 1974 a 1986.	1.-En el presente trabajo se identifican 5 factores organizacionales que influyen en la adopción por los gobiernos de innovaciones contables: - La participación de personal auditor en las organizaciones. - La dependencia de créditos financieros. - El poder para cambiar los funcionarios. - El protagonismo organizacional. -Cambios en los líderes

		políticos. 2.- Las principales formas de isomorfismo que se da en los gobiernos de lo Estados estudiados son la normativa y la coercitiva. 3.- Las respuestas estratégicas de los diferentes Estados analizados sigue la línea de la expuesta por Oliver (1991). 4.- En los principios contables generalmente aceptados, encuentran las diferentes organizaciones analizadas un símbolo de legitimidad.
Ref: Vivian L. Carpenter and Ehsan H. Feroz. 2001. **Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments decision to adopt generally accepted accounting principles.** Accounting organizations and society, vol 12 pp 565-595.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente estudio los autores usan la teoría institucional para explorar como las presiones institucionales externas a los gobiernos de cuatro Estados de EEUU influyen en las decisiones de estos gobiernos para adoptar o resistir al uso de los principios contables generalmente aceptados para el reporting financiero.	Se utiliza por los autores un estudio de caso múltiple en los gobiernos de cuatro Estados de los EEUU (New Cork, Michigan, Ohio y Delaware), dos de estos Estados fueron seleccionados por que usaban los principios contables generalmente aceptados en la elaboración de sus reporting, mientras que los otros dos no los usaban. Para ello se estudian los diferentes estados financieros de los cuatros gobiernos desde el año 1974 a 1986.	1.-En el presente trabajo se identifican 5 factores organizacionales que influyen en la adopción por los gobiernos de innovaciones contables: - La participación de personal auditor en las organizaciones. - La dependencia de créditos financieros. - El poder para cambiar los funcionarios. - El protagonismo organizacional. -Cambios en los líderes políticos. 2.- Las principales formas de isomorfismo que se da en los gobiernos de lo Estados estudiados son la normativa y la coercitiva. 3.- Las respuestas estratégicas de los diferentes Estados analizados sigue la línea de la

		expuesta por Oliver (1991). 4.- En los principios contables generalmente aceptados, encuentran las diferentes organizaciones analizadas un símbolo de legitimidad.
Ref: Paul M collier. 2001. **The power of accounting: a field study of local financial management in a police force.** Management Accounting Research, Vol 12 pp 465-486.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Este trabajo describe el proceso de introducción de cambios contables en el sistema de financiación del cuerpo de policía local de West Murcia Constabulary, usando para ello un estudio etnográfico y aplicando la teoría institucional para entender el contexto, los procesos y las consecuencias de los traspasos de competencias presupuestarias en la organización de estudio. El estudio consta de cuatro partes: 1.- Explicación y descripción del marco teórico del neo institucionalismo. 2.- Se expone la metodología de investigación. 3.-Se describe el contexto donde se lleva a cabo el estudio, las reformas en la zona de estudio. 4.- conclusiones	El marco teórico elegido para explicar como las relaciones de poder afectan a la organización ha sido la Teoría Institucional. Sobre todo los conflictos que se pueden generar entre los sistemas contables y las actividades que se llevarán a cabo. La metodología se sostiene en un estudio etnográfico de 4 años de duración en el caso de concreto de un cuerpo de policía. Para ello el campo de estudio se le aplica un método exploratorio y holístico. Se llevaron a cabo 52 entrevistas semi-estructuradas en un periodo de 3 años. Se revisaron también unos 200 documentos y en la última fase 29 observaciones directa de reuniones.	Entre las principales conclusiones del presente estudio cabe destacar: 1.- La teoría institucional puede y debe ser mejorada introduciendo en su glosario las complejidades, ambigüedades y conflictos existentes en el campo de estudio. 2.- Los conflictos de intereses de poder en la organización pueden generar resistencia al cambio y conflicto. 3.- El poder puede ser también una fuerza positiva cuando encuentra su origen en procesos legitimados que permiten una coincidencia de intereses. 4.-La teoría institucional necesita introducir estas relaciones de poder en el interfaz institución-organización.
Ref: Vosselman G. 2002. **Toward horizontal archetypes of management control: a transaction cost economics perspective.** Management Accounting Research, Vol 13 pp 131-148.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente trabajo el autor ofrece una explicación económica de la tendencia observada a adoptar sistemas de control horizontales en las organizaciones. En primer lugar el artículo empieza describiendo las diferentes plantillas existentes tantos verticales como horizontales	La metodología escogida para el trabajo es el estudio de caso, en concreto de una organización universitaria que entre los años 1994 y 1995 puso en marcha unos procesos de cambios en diversos de sus servicios. En el rediseño de los sistemas de control se plantearon tres	Entre las principales conclusiones que podemos destacar del presente trabajo encontramos: 1.- Los proyectos de centralización y concentración de tareas en las organizaciones llevan acompañadas cambios en los sistemas de control.

de los sistemas de control, así cono los distintos mecanismos burocráticos de control. Como marco teórico de referencia utiliza tanto la teoría institucional como la de costes de transacción.	alternativas: la primera de ella fue la de apostar por una centralización interna, la segunda por una centralización externa y la tercera fue una descentralización interna. Definitivamente se opto por una interna centralización.	2.- La Teoría de los costes de transacción es un buen fundamento para aquellas organizaciones que deseen articular sistemas horizontales de control. 3.- La adopción de los diferentes arquetipos del management están condicionadas por presiones como encontrar legitimidad o el consejo de consultores profesionales 4.- La teoría neoclásica de la firma no proporciona un buen marco teórico para explicar el cambio en los sistemas de control de gestión. Sobre todo por que el nivel de análisis es la industria y el cambio se genera en la organización, además de que los supuestos de coste cero, información perfecta y racionalidad no se cumplen.
Ref: Kim Soin, Willie Seal and Jhon Cullen. 2002. **ABC and organizational change: an institutional perspective.** Management Accounting Research, Vol 13 pp 249-271.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Es este artículo se utiliza la figura del director de contabilidad de una empresa para interpretar el cambio organizacional, usando para ello la teoría institucional. El artículo se basa en un estudio de caso longitudinal de una entidad financiera de Reino Unido. Se analiza de esta manera la dicotomía entre formal e informal cambio, entre cambio revolucionario y cambio gradual y entre progresivo y regresivo cambio.	El artículo se basa en un estudio de caso longitudinal de una entidad financiera en el que se detectaron tensiones a la hora de intentar establecer como rutinas organizacionales el método de gestión basado en costes (ABC). La investigación se llevo a cabo durante 2 años se basa en el trabajo anterior de Burns y Scape (2000).	Entre las principales conclusiones del presente trabajo podemos destacar: 1.- La utilidad de la teoría institucional para explicar el cambio organizacional y más concretamente su asociación a los microprocesos organizacionales. 2.- dentro de las organizaciones aparecen tensiones cuando se quieren institucionalizar como rutinas nuevas prácticas que conllevan cambios organizacionales
Ref: J. Wareham. 2002. **Anthropologies of information costs: expanding the neoinstitutional view.** Information and organization, vol 12 pp 219-248.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Este trabajo intenta dar una visión antropológica de los	La metodología usada es un estudio de caso de una	Entre las principales conclusiones que se pueden

costes de información que se generan en las organizaciones. Para ello utiliza la teoría institucional para explicar el cambio de relación entre clientes y organización por la introducción de nuevas tecnología de la información. Intenta complementa el concepto de Frank Knight de "reducción incierta" considerado insuficiente por el autor para explicar los cambios en las organizaciones.	compañía del sector de los seguros que ha sufrido una drástica reingeniería de sus procesos, sobre todo por el cambio de relación con los clientes al introducir nuevas tecnologías que le permita una relación telemática con los mismos. El enfoque de investigación utilizado puede ser definido como "theory-bulding case" Eisendart (1989), siendo un variante de "Theroy-base simple" Kuze (1992). Se realizaron 29 entrevistas siguiendo un protocolo de entrevistas semi-estrucutradas	extraer de este trabajo encontramos: 1.-El neo-institucionalismo ha mostrado su interés en la estructura social informal, la cual va a caracterizar y delimitar los mecanismos formales de gobierno de las organizaciones. 2.-El neo-institucionalismo ve a las instituciones como un elemento de respuesta a la incertidumbre y de conseguir fondos para la supervivencia de la empresa.
Ref: Van V. Miller and Kurt Loes. 2002. **An institutional analysis of the US foreign sales corporation.** International Busines review, vol 11, pp 753-763.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El objetivo principal del presente trabajo consiste en mostrar como el análisis institucional puede ser aplicado a una a institución como la Foregin Sales Corporation, organización que fue creada por el gobierno de los EEUU para incentivar la exportación.	The FSC cumple con todos los requisitos a priori enunciado por Scott (1995) para que se de el fenómeno de institución. De esta manera los principales objetivos del presente trabajo se pueden concretar en : 1.- Demostrar la naturaleza institucional de FSC para que pueda ser considerada como referencia en futuros trabajos. 2.- Analizar la FSC en los términos del institucionalismo de Scott (1995). 3.- Dilucidar futuras líneas de investigación.	1.-En cuanto a los objetivos planteados se cumplen y se pude decir que el FSC cumple con el perfil de organización que a través del pilar normativo produce una institucionalización de prácticas en los exportadores de EEUU. 2.- El caso estudiado nos evidencia que el comportamiento racional es una determinante de la institucionalización. 3.-Existen racionales e irracionales motivaciones para la selección y apoyo de estructuras de gobierno institucionales y las futuras investigaciones deberían ir en esta línea de asimetría.
Ref: Arvind Parker. 2003. **Institutional environment, institutional change and international alliances.** Journal of international management, vol 9 pp 305-316.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**

En este trabajo el autor presenta la cultura social, el contexto nacional en el que se desenvuelve las empresas, la cultura corporativa y las prácticas de gestión representan una variedad de fuerzas de institucionalización y legitimación para los gerentes. Estas fuerzas deben ser marcadamente diferentes para los socios de las alianzas internacionales, en los que las intensivas presiones para el cambio y la adaptación deben construir para ellos arraigados valores, prácticas y sistemas (VPSs) compartidos. El presente trabajo sigue la línea de las últimas aportaciones sobre alianzas con socios internacionales e intenta explicar modelos para acercar las distancias entre los socios, para ello se utiliza la teoría institucional.	El autor parte de la hipótesis que en las alianzas internacionales de empresas, los socios se caracterizan por tener grandes diferencias en los diversos niveles de análisis. La cultura, la localización de la organización y las prácticas de los diferentes países deben de acometer cambios y rediseño para fortalecer las alianzas. Las variables que se estudian están en relación con la diversidad del entorno que a su vez se configura por la cultural social y el contexto nacional. La segunda de las variables es la diversidad interna, que a su vez está constituida por la cultura corporativa y los sistemas de gestión. Se establecen las siguientes proposiciones de investigación: 1.- La participación en alianzas internacionales debilitará y sacudirá los VPSs. 2.-Los Manager que participan en alianzas internacionales serán más receptivos a los cambios institucionales. 3.-Los managers en las alianzas internacionales intentarán ganar legitimidad para sus procesos de integración para encajar con los VPSs existentes. 4.-Los Managers de las alianzas internacionales intentarán ganar legitimidad a través de procedimientos miméticos de otras alianzas.	Entre las conclusiones que podemos extraer del presente trabajo cabe destacar: 1.- El proceso de integración en las alianzas internacionales es aún un misterio para los estudiosos del tema. La teoría institucional puede ser un marco teórico adecuado para conocer algo más. 2.-El estudio de las influencias externas en el proceso de cambio cuando se da una alianza internacional debe de enfocar los esfuerzos de futuros trabajos de investigación.

	5.- Aparece el concepto de reinstitucionalización para ganar legitimidad cognitiva. 6.-El socio que lleve la iniciativa en le proceso de alianza sufrirá un cambio menor.	
Ref: Garry D. Bruton and David Ahlstrom. 2003. **An institutional view of China´s venture capital industry: Explaining the differences between China and West.** Journal of Bussines Venturing, vol 18 pp 233-259.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente trabajo los autores utilizan la teoría institucional como marco teórico para explicar la influencia que tiene en las decisiones empresariales y en los individuos que la conforman las instituciones de manera general y la cultura de manera particular. Este marco teórico se usa para explicar un número importante de diferencias en las prácticas de gestión que se dan en diferentes partes del mundo. Los autores intentan analizar empresas de capital riesgo fuera de los EEUU y Europa centrándose en Asia dónde existe una cultura sustancialmente diferente que en Occidente.	El estudio se desarrolla entre los años 1998 y 2000 en China. Se realizaron 36 entrevistas en 24 firmas de capital riesgo con inversiones en China. Se fundamenta como metodología cuantitativa de investigación en la "teoría entreañada en los datos" aquella teoría realizada desde las evidencias suministradas por la interpretación y el análisis de la información. Se dio sobre todo en la década de los 70 en los países anglosajones como parte del desarrollo del análisis cualitativo. Se estudiaron 4 aspectos de las empresas: 1.- El proceso de selección de empresas en las que invertir. 2.- La estructura de relaciones y seguimiento de las mismas. 3.-Las actividades de valor añadido. 4.-La salida del capital de las empresas.	Entre las principales conclusiones observada en el presente trabajo podemos destacar: 1.- En relación a la selección de empresas en las que invertir, se observa que este proceso está fuertemente condicionado por las presiones normativas y regulatorias que hacen que la cercanía de las empresas y el conocimiento del emprendedor tomen protagonismo a la hora de la toma de la decisión de invertir o no. 2.-En referencia a la estructuras de relaciones entre las empresas se ven influenciada por el pilar cognitivo y regualtorio. Afirmándose que no solo los beneficios es la principal variable tomada en cuenta para la participación o no de un capital sino que el gobierno tiene una influencia importante en los objetivos empresariales. 3.-En relación a las actividades de valor añadido se ven influenciada por el pilar cognitivo y son las que más problemas acarrean a la empresa. 4.- En relación a la decisión de salida el pilar regulatorio es el de principal influencia en la

		decisión.
Ref: Al-Twaijry, Jhon A. Brierly and David R. Gwilliam. 2003. **The development of international audit in Saudi Arabia: an institutional theory perspective.** Critical perspective on Accounting, vol 14 pp 507-531.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente artículo los autores usan la Teoría Institucional para interpretar los resultados de 2 cuestionarios y de entrevistas realizadas a auditores internos de empresas de Arabia Saudí. El trabajo en cuestión se configura en ocho partes bien diferenciadas: 1.- Se describe el sistema de gobierno y el entorno de los negocios en Arabia Saudí. 2.-analiza el desarrollo de la auditoria en la zona de estudio. 3.-Explica los principios de la teoría institucional y como puede ser aplicada a comprender la auditoria en Arabia Saudí. 4.-Revisa los objetivos planteados en la investigación. 5.- Describe el método obtenido para la recogida de información. 6.-muestra los resultados de la investigación. 7.- Discute las implicaciones de los resultados en el contexto de la institucional teoría. 8.-conclusiones.	La metodología seguida para la recolección de datos que nos permita sacar conclusiones del estudio, ha sido la de conjugar entrevistas y cuestionarios. Los cuestionarios fueron enviados a los directores de los departamentos de auditoria interna de Arabia Saudí para recoger datos que permitieran verificar si las prácticas llevadas a cabo estaban en relación o de acuerdo con las prácticas comúnmente aceptadas internacionalmente. Se mandaron 89 cuestionarios y respondieron 78. Esta información se complemento con 120 entrevistas, 38 de manera directa y 82 por teléfono. De estas entrevista 13 fueron hechas directamente a aquellos directores de auditoria interna que respondieron a los cuestionarios.	El resultado muestra que la auditoria interna no está bien desarrollada y dónde existen operan en departamento mal organizados, carente de staff cualificado, con grandes restricciones en su grado de independencia y en un lugar donde la auditoria interna no es aceptada tanto por lo gerentes como por la firmas auditoras. El estudio sugiere usando la teoría institucional que el Estado debería jugar un papel mas coercitivo de manera que se establecieran de manera más efectiva los departamentos en las empresas y organizaran sus actividades de manera más específica a los estándares internacionales.
Ref: Kendall Roth and Tatiana Kostova. 2003. **Organizational coping with institutional**		

upheaval in transition economies. Journal of world Business vol 38 pp 314-330.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Los autores analizan como el cambio radical en los sistemas de gobierno corporativos es fundamental en el periodo de agitación institucional que caracteriza a las transacciones económicas, para ello se usa el marco teórico de la teoría institucional desarrollando un modelo de respuesta a esos cambios. El modelo fue testado con datos de 1723 empresas de diferentes países, viendo como la adaptación de las empresas a las diferentes formas de gobierno se verá influenciada por el contexto institucional y organizacional. Para testar las hipótesis de investigación se utilizó un análisis multivariante de la varianza.	La metodología seguida en el presente trabajo intenta desarrolla un modelo de respuesta a de las organizaciones a los cambios radicales en su entorno institucional.	Entre las conclusiones que se pueden extraer del presente trabajo cabe destacar: 1.- Como la teoría institucional no da explicaciones de el porque algunas organizaciones deciden adoptar cambios radicales mientras que otras, sometida a las mismas presiones institucionales no. 2.- se consideran dos posibles respuesta a los cambios radicales del entorno institucional, la sustitución informal y la desinstitucionalización. 3.- el modelo de respuesta estará influenciado por las condiciones iniciales, las condiciones actuales y el tipo de titularidad. 4.- Los mecanismos de respuestas están basado en el glosario y en las imperfecciones institucionales.
Ref: Sven Modell. 2003. **Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish Uiversity sector.** Management Accounting Research, vol 14 pp 333-359.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El presente trabajo contrasta los objetivos y el desarrollo de la teoría institucional en el diseño de indicadores de rendimientos dentro del sector universitario sueco, en el que desde inicio de la década de los 90 se ha ido incorporando una dirección por objetivos, lo que ha propiciado cambios en los índices de rendimientos y control en las universidades suecas	En cuanto a la metodología seguida por el autor en el presente trabajo se combina la recopilación de fuentes primarias para un tratamiento cuantitativo de la información con entrevistas semi-estructuradas para un tratamiento cualitativo de la información. Los datos tratados se encuentran entre los años 1999 y 2002 por ser este periodo de especial agitación en el debate de	Entre las principales conclusiones del presente trabajo caben destacar: 1.-Se han institucionalizado unos indicadores para medir el rendimiento en el campo organizacional de las universidades influenciado por la presión normativa del gobierno como son los números de estudiantes matriculados y el nuecero de doctores.

	cuales debían de ser los nuevos índices de rendimientos. Con este trabajo se intenta dar respuesta a dos cuestiones principalmente: 1.- Cómo los procesos de diseño de objetivos y el Nuevo institucionalismo sociológico explican las prácticas emergentes en los campos organizacionales de nuevos indicadores de rendimientos. 2.-Cómo se puede explicar la desaparición de ciertas prácticas en el campo organizacional.	2.- La dirección por objetivos en el sector universitario implica cambios en los indicadores de rendimientos. 3.- A nivel micro el establecimiento de una línea política debe de contribuir a reducir la incertidumbre a la hora de desarrollar la dirección por objetivos así como el riesgo de la "visión de túnel". 4.-El Nuevo institucionalismo sociológico es un buen marco teórico para explicar la pérdida de relación entre los indicadores de rendimientos y las prácticas producidas por el cambio hacia una dirección por objetivos.
Ref: Abu Shiraz Rahaman, Steward L. and Juliet Roper. 2004. **Social and environment reporting at the VRA: institutionalised legitimacy or legitimation crisis?** Crtical perspective on accounting, vol 15 pp 35-56.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Este trabajo se basa en el principio institucional de la necesidad que tienen las organizaciones de encontrar legitimidad en su entorno como fuente que le asegure la supervivencia. El presente trabajo se apoya en la teoría institucional para dar explicación de cómo el entorno influye y el contexto organizacional influyen en el reporting de las organizaciones.	El marco teórico utilizado es la teoría institucional, junto con la teoría de la legitimación de Haberlas. Para ello se estudia el caso de una organización de Ghana la Volta River Authority. Esta organización ve fuerte influenciado su reporting ambiental por las presiones que recibe de otras agencias para obtener legitimidad ante ellas.	Entre las principales conclusiones que podemos extraer nos encontramos: 1.- VRA está en una situación en la que debe de cumplir con los requerimientos del Banco Mundial si quiere obtener legitimidad ante ellos que le permita recursos para la supervivencia. 2.-Se produce una paradoja en la búsqueda de la legitimación. Así este proceso de institucionalización del reporting de la VRA ha dado lugar a una crisis de legitimación ante otros stakeholders.
Ref: Mikko A. Ketokivi and Roger G. Schoreder. **Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adoption of innovative manufacturing practices.** Journal of Operations Management, vol 22 pp 63-89.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El presente artículo intenta explicar el fenómeno de	Para poder explicar el fenómeno planteado, se sigue	Entre las principales conclusiones que podemos

cómo se difunden las innovaciones en las prácticas de producción, para ello se utiliza tres enfoques distintos desde la estrategia de la contingencia, la estructura de la contingencia y el neoinstitucionalismo. En el campo de la dirección de operaciones dentro de la empresa se han realizado observaciones empíricas que han desafiado a la racionalidad, el estudio se basa en tres premisas: 1.- Las fábricas han sido erróneamente dirigidas desde los años 60 y no ha cambiado mucho al día de hoy (Skinner, 1969, 1996a). 2.- Los directivos sienten un impulso a hacer algo en la línea del Just In Time y la Calidad Total pero no siempre es una opción estratégica. 3.-Los modelos de calidad total se difundieron rápidamente en la década de los 80 y los 90 a pesar de los resultados contradictorios y los bajos beneficios. Compagina la teoría de la contingencia y la teoría institucional para explicar estos aspectos de la dirección de operaciones que desafían la racionalidad económica.	la siguiente metodología: 1.- Los autores toman la organización como la variable dependiente. 2.- Las proposiciones en la que se basa el trabajo son: P1: Las prácticas de producción son adoptadas e implantadas explícitamente por razones estratégicas. P2: Las prácticas de producción son difundidas por mecanismos institucionales como son el mimetismo y el coercitivo. P3: Las prácticas de producción son el reflejo de las contingencias impuestas por el entorno institucional. 3.- En el test preliminar se usará la planta de producción como unidad de análisis. Se recogieron datos de 164 plantas durante los años 1994-1997 de plantas de 5 países (Alemania, Japón; Italia, Reino Unido Y EE.UU) en 3 industrias distintas (automovilística, Ingeniería mecánica y electrónica) 4.- Las prácticas examinadas fueron las siguientes: - Grado de coordinación entre los distintos departamentos e individuos. - La aplicación de la configuración JIT. - El grado de coaching de los empleados de planta. - El grado de relación con	extraer del presente trabajo podemos destacar: 1.- Se define las prácticas institucionalizadas como “ *un conjunto de rutinas organizacionales que llegan a ser percibidas como económicamente viables incluso ante la falta de evidencias empíricas o de efectividad económica”*. 2.- El sistema de prácticas de producción que determina a su vez la estructura organizacional está directamente relacionado con los objetivos estratégicos, con el entorno “contingente” y de los efectos institucionales. 3.- Existen prácticas en la dirección de operaciones que se han dado por procedimientos miméticos argumentados como “buenas prácticas” así podemos nombrar la configuración productiva del JIT, la implantación de la norma de calidad ISO 9000 o la medioambiental ISO 1400, en las cuales también hay un componente coercitivo de parte de los clientes importantes. 4.- Se establece una diferenciación clara entre la moda de prácticas en dirección de operaciones y la legitimación buscada en los procesos de institucionalización, mientras que la moda es mas una necesidad individual psicológica y tiene un periodo de vida corto, la legitimación puede durar décadas y se configura como una entidad duradera. 5.- La teoría institucional explica mejor que la teoría de

	proveedores. - Grado de simplicidad en los diseños. 5.- Se utiliza un modelo lineal general multivariante.	la contingencia la difusión de las practicas en Dirección de Operaciones.

Ref: Marten Stienstra, Marc Baaij, Boshc and Volberda. 2004. **Strategic Renewal of Europe´s Largest Telecom Operators (1992-2001): From Herd Behaviour strategic choice?** European Management Journal. Vol 22 pp 273-280.

CONTENIDO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
Este trabajo analiza el cambio sufrido por las cinco grandes compañías de telecomunicaciones en Europa después de los cambios normativos y en el campo organizacional. Basándose en la teoría institucional observan como no existen diferencias significativas en el rediseño estratégico de las compañías, apreciándose organizaciones similares como resultado de las fuerzas institucionales.	Los autores se basan en la metodología seguida por Volberda (2001) para el análisis del sector financiero europeo. La estructuración del trabajo consta de las siguientes partes: 1.- Se analiza la transformación del sector de las telecomunicaciones en Europa en la pasada década. 2.- Se discute sobre dos perspectivas opuestas en el rediseño de estrategias; la institucional y la elección estratégica. 3.-Se describe la metodología: Para lo cual se crea una base de datos con las acciones de rediseño estratégico de las cinco compañías mas importantes del sector de las telecomunicaciones en Europa entre los años 1992-2001, las acciones son extraídas del reporting de las compañías y de artículos *The financial times.* Para intentar descubrir el patrón de cambio se codificaron las acciones llevada a cabo por las	Entre las conclusiones que podemos extraer del presente estudio cabe destacar: 1.- En la última década la industria de las telecomunicaciones en Europa ha sufrido importantes cambios como la liberalización, internacionalización, privatización y la innovación tecnológica, lo que ha propiciado que en respuestas a estas fuerzas los operadores han tenido que rediseñar sus estrategias. 2.- Las principales diferencias encontradas entre la perspectiva institucional y la perspectiva de la elección estratégica son: 2.1.- En la perspectiva institucional las fuerzas del campo organizacional marcan las estrategias siguiendo a las organizaciones exitosas, mientras que en la perspectiva de la elección estratégica existe un papel del management más activo y se pone de manifiesto su intencionalidad a la hora de la elección estratégica. 2.2.- a nivel de empresa las nuevas estrategias emergentes

	compañías en el periodo de estudio en cuatro categorías: - Externas (Join venture, adquisiciones) & Interna (nuevos negocios, apertura de empresas subsidiarias). - Internacional(Nuevos negocios en otros países) & Domestico (nuevos servicios al mercado local) -Exploración (introducirse en nuevos mercados con nuevos productos) & Explotación (reducción de costes, economías de escalas, crecimiento por fusiones o adquisiciones). -Expansión (apertura de oficinas, obtención de licencias, fusiones) & Retirada (Cierres de oficina , romper alianzas, reducir actividad) Para todas estas categorías se crean ratios que su valor irá entre 1 y cero. 4.- Se expresan conclusiones.	serán el resultado del "Follow The Industry", mientras que en desde la perspectiva de la elección estratégica la visión será "Cambia tu destino" (Volberda 2001). 2.3.- A nivel de industria la perspectiva institucional dará como resultados estrategias similares mientras que la visión de la elección estratégica dará como resultado estrategias específicas. 3.- La acción del cambio estratégico es definida como: "*Aquella acción llevada a cabo por la organización, la cual tendrá un impacto en todo su comportamiento y en su estructura"*. 4.- En relación con lo ratios creados no se encuentran diferencias significativas entre las cinco compañías en relación a la orientación externa, a la explotación y a la expansión. Si que existe alguna diferencia en la internacionalización.
Ref: Stan Brignall and Joan Ballantine. 2004. **Strategic Enterprise Management systems: New directions for research.** Management Accounting Research, vol 15 pp 225-240.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El objetivo de este trabajo de investigación es explorar la relación que existe entre el Performance Measurent Management (PMM) y el Strategic Entreprise Management (SEM) con la metodología seguida por Pettirgrew (1985) contexto, contenido, proceso". Este modelo intenta explicar el cambio organizacional exitoso. Los SEM han sustituido recientemente a los ERP	Este trabajo se basa en el modelo para el cambio exitoso desarrollado por Pettigrew (1985), en el cual el proceso de cambio se basa en el contexto, entendiéndose por contexto el por qué y el cuándo del cambio, diferenciándose entre contexto interno y externo. En él se incluyen circunstancias macroeconómicas, la competencia y el entorno social y político. En cambio el contexto interno está	Entre las principales conclusiones debemos de destacar: 1.- El diseño, la implantación y el uso de los SEM debe ser estudiado exitosamente bajo el enfoque de Pettigrew (1985). 2.- Las futuras investigaciones en las que se intenten explicar los determinantes del éxito de la puesta en marcha de SEM deben de combinar dos metodologías de investigación; un estudio estático

(Entreprise Resource Planning) que se implantaron masivamente en la década de los 90 sustituyendo a su vez a los MRP (Material Requeriment Planning). Para la explicación de la implantación	conformado por los recursos, las capacidades, la estructura, la cultura y la política organizativa. Otro de los componentes del modelo exitoso del cambio es el contenido, entendiéndose por él las áreas de transformación, herramientas y técnicas para el cambio efectivo. La ultima componente de este modelo es le proceso, da respuesta al "cómo" y va referido a las acciones e interacciones de los distintos stakeholders y sus propuestas de negociación para el cambio.	multivariante usado para identificar el Qué y un estudio de caso longitudinal que nos ayuden a dar respuesta a las cuestiones de los contextos y los procesos. 3.- En los casos de estudios se deben de escoger experiencias exitosas y fallidas de implantación del SEM.
Ref: Wendy L. Currie. 2004. **The organizing vision of application service provision: a process-oriented analysis.** Information and organization, vol 14 pp 237-267.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente trabajo el autor da una visión de cómo se han institucionalizado las innovaciones en los sistemas de información en las empresas. En concreto se centra en la conocida *Application Service Provision* (ASP). Este nuevo software supuso en la década de los 90 una innovación sobre todo para las pequeñas y medianas empresas, generó grandes posibilidades de trabajo en red y a través de Internet. En este contexto llegó a ser una aplicación institucionalizada en las empresas. El autor se basa en la visión organizacional propuesto por Ramiller y Swason (1997) como una idea central compartida para la aplicación de tecnología de la información en la organización.	El trabajo está estructurado de la siguiente manera: 1.- Se da una revisión de la teoría institucional y del concepto de visión organizacional. 2.- Se desarrolla el método de investigación a través de una serie temporal de datos. Para ello se utiliza un método exploratorio descriptivo, de esta forma para la recolección de información se creo una base de datos sobre ASP, se concreto demostraciones, se realizaron entrevistas semi-estructuradas. 3.- Se discute la visión organizacional desde ASP usando las claves desarrolladas por Swanson y Ramiller (1997). 4.- Conclusiones y líneas	Entre las principales conclusiones que podemos extraer del presente trabajo cabe destacar: 1.- La teoría institucional es relevante a la hora de observar el dinámico fenómeno de la innovación de los sistemas de información. Desde su inicial adopción hasta difusión y eventual pérdida de intensidad. 2.-Existen tres concepto claves para explicar las oportunidades de una emergente innovación en los sistemas de información, estos son la interpretación, la legitimidad y la movilización. 3.- ASP nace bajo una visión organizacional de una idea compartida y aceptada de innovación en los sistemas de información auspiciada por las propias empresas vendedoras quién introdujeron una etiqueta de productividad a las firmas

	futuras de investigación.	que los adoptaron. 4.- La difusión de esta innovación fue apoyada por las propias empresas vendedoras, así como por analistas y agencias públicas. El uso de SAP por grandes empresas hizo que las pequeñas también lo introdujeran por mimetismo, acción que no siempre fue exitosa.
Ref: Christina Soh and Siew Kien. 2004. **An institutional Perspective on sources of ERP package organisation misaligments.** The journal of Strategic Information system, vol 13 pp 375-397.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El presente trabajo analiza como muchas empresas han optados por implantad el paquete de gestión ERP, y como un significante número de ellas no han obtenido los beneficios esperados en tal implantación. El marco teórico utilizado para explicar la implantación de dicho programa de gestión es la teoría institucional.	La metodología escogida ha sido un estudio de caso de tres Hospitales Públicos que optaron por la implantación de del paquete ERP	La principal conclusión que se puede extraer del presente trabajo es que existe un GAP entre la estructura de la organización y la que realmente requiere la implantación del paquete ERP, por lo tanto no siempre ambas estructuras coinciden y los resultados de la implantación no son los deseados. Aún cuando la eficiencia no esta demostrada muchas compañías acceden a la instalación de este paquete debido a que se ha institucionalizado su uso mediante el mecanismo normativo.
Ref: Peter Tingling and Michael Parent. 2004. **An exploration of enterprise technology selection and evaluation.** The journal of Strategic information system, vol 13 pp 329-354.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente artículo los autores intentan romper con la concepción que la evaluación y selección de la tecnología por parte de las empresas se han fundamentado en procesos racionales y deterministas de toma de decisiones. Este trabajo pretende cambiar esta noción y hacernos ver el argumento de que las ceremonias, rituales, los	La metodología en la que se ha basado el estudio es la "Grounded Theory", esta es una teoría que se desarrolla inductivamente a partir de un conjunto de datos, donde se considera más el caso que las variables, se construye unas teorías, hipótesis o proposiciones. El caso escogido fue el de una Entidad Financiera	Entre las principales conclusiones que podemos extraer se encuentran: 1.- Los procesos de evaluación y selección de tecnologías en las empresas no responden solamente a patrones racionales, sino que están fuertemente influenciados por los elementos institucionales. 2.-De las tres categorías de la

símbolos y la intuición juegan un papel importante en la toma de decisiones por parte de las organizaciones, sin embargo rara vez entre en conflicto con los procesos racionales. El marco de la teoría institucional es el aplicado para el estudio del fenómeno.	Canadiense.	teoría de la decisión (negociación, justa o analítica), la analítica ha sido la mas utilizada en la literatura en la tomas de decisiones. Este acercamiento analítico puede ser observado desde una perspectiva del modelo racional, bien desde un modelo de utilidad o bajo un modelo probabilístico. 3.- Se puede afirmar que existe una integración entre los modelos de decisión y la teoría institucional, en ambas el comportamiento racional, la eficiencia y la eficacia son elementos calves, pero son tratados de manera diferentes. En la teoría de la decisión a pesar del comportamiento racional que reconoce, no llega a ser del todo real, y es considerada una proposición dada. Mientras la teoría institucional antepone la búsqueda de la legitimidad a la racionalidad y define diferencias entre irracionalidad y no racionalidad. 4.-Se propone para la evaluación y selección de las tecnologías un marco teórico donde se integran la teoría de la decisión y la institucional. En este marco tanto legitimidad como racionalidad interactúan con la estructura organizacional y los procesos de decisión que afectan a la evaluación en un contexto.
Ref: Birgit Kleymann. 2005. **The dynamics of multirateral allying: a process perspective on airline alliance.** Journal of air transport management.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El artículo sugiere que el desarrollo de las alianzas de líneas aéreas depende de la configuración de los recursos de las aerolíneas y es además	La metodología usada para el trabajo es una metodología inductiva usando la “Theory Bulding ” y “Grounded Theory”. Esta metodología se	Entre las principales conclusiones que podemos extraer de este trabajo y que tienen impacto en la Teoría institucional, se encuentran:

una función de un tipo particular de fuerza obligatoria del entorno que condiciona algunas elecciones, la estrategia racional concebida y el grado en el cual los miembros de la alianza ganan en legitimidad institucional. Para el autor el fenómeno de estudio puede ser concebido desde una óptica social y técnica, de esta manera se usa una doble teoría para su explicación. De un lado se usará la Teoría de los Recursos para explicar las posiciones de las aerolíneas en las alianzas, así la reducción del desequilibrio de poder de los integrantes de una red formal de empresas, los beneficios que ello conlleva y el peligro de especialización será discutidos bajo este prisma. La segunda de las perspectiva que toma el presente trabajo se fundamenta en la Teoría institucional, para ello el autor se ha basado principalmente en entrevistas con Senior Management de las aerolíneas con el objetivo de comprender las institucionalización de las alianzas y como se perciben la construcción de la misma. El trabajo concluye con la discusión de un modelo que representa los factores que influyen en el desarrollo de una alianza multilateral entre organizaciones autónomas pero interdependientes, informando de las fuerzas que presionan hacia una estrecha integración y cuales operan en sentido contrario.	ve desarrollada por entrevistas, observaciones y la recolección de datos para comprender el fenómeno de estudio. El trabajos se estructura de la siguiente manera: 1.- Se justifica el uso de una teoría dual de estudio. 2.- Se aplica la Teoría de la dependencia de los recursos a la explicación del fenómeno de la alianza. 3.- Se aplica la teoría institucional al material obtenido de las entrevistas para ayudarnos a comprender el comportamiento de las organizaciones en los procesos de alianzas. La recolección de datos se realizó de las siguientes fuentes: -artículos de revistas especializadas. - Publicaciones de las aerolíneas. - 13 entrevistas a Senior Management de 10 empresas. -9 entrevistas a supervisores. -9 entrevistas al personal de operaciones. 4.-Se combinan las dos perspectivas y se propone un modelo de las dinámicas de las alianzas en la industria aérea.	1.- La dinámica de las alianzas es una combinación de micro y macro procesos. 2.-Para poder hablar de alianza se deben de dar dos requisitos: 2.1.- Los miembros de la alianza siguen el punto de vista en la dinámica de cooperación, no sólo de maximizar el beneficio sino de supervivencia. 2.2.- Se deben de considera los procesos de negociación del entorno de la alianzas y la relación con la estructura resultante. 3.- El modelo que explique el comportamiento de las alianzas en la industria aérea debe de combinar los marcos teóricos de los recursos e institucional. Está relación se ha puesto de manifiesto al encontrarse la legitimidad como un recurso en si mismo para las empresas que conforman la alianza. Se ve claramente la influencia de Oliver (1997). 4.- La estabilidad de la empresa está influenciada por exógenos y endógenos factores. 5.- La estabilidad del entorno está relacionado positivamente con el grado de especialización y negativamente con ser altamente eficientes. 6.- La especialización y la necesidad de ser eficientes puede hacer aumentar la interdependencia entre las empresas aéreas.
Ref: Birgit Kleymann. 2005. **The dynamics of multirateral allying: a process perspective on**		

airline alliance. Journal of air transport management.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El artículo sugiere que el desarrollo de las alianzas de líneas aéreas depende de la configuración de los recursos de las aerolíneas y es además una función de un tipo particular de fuerza obligatoria del entorno que condiciona algunas elecciones, la estrategia racional concebida y el grado en el cual los miembros de la alianza ganan en legitimidad institucional. Para el autor el fenómeno de estudio puede ser concebido desde una óptica social y técnica, de esta manera se usa una doble teoría para su explicación. De un lado se usará la Teoría de los Recursos para explicar las posiciones de las aerolíneas en las alianzas, así la reducción del desequilibrio de poder de los integrantes de una red formal de empresas, los beneficios que ello conlleva y el peligro de especialización será discutidos bajo este prisma. La segunda de las perspectiva que toma el presente trabajo se fundamenta en la Teoría institucional, para ello el autor se ha basado principalmente en entrevistas con Senior Management de las aerolíneas con el objetivo de comprender las institucionalización de las alianzas y como se perciben la construcción de la misma. El trabajo concluye con la discusión de un modelo que representa los factores que influyen en el desarrollo de una alianza multilateral entre organizaciones autónomas pero interdependientes,	La metodología usada para el trabajo es una metodología inductiva usando la “Theory Bulding ” y “Grounded Theory”. Esta metodología se ve desarrollada por entrevistas, observaciones y la recolección de datos para comprender el fenómeno de estudio. El trabajos se estructura de la siguiente manera: 1.- Se justifica el uso de una teoría dual de estudio. 2.- Se aplica la Teoría de la dependencia de los recursos a la explicación del fenómeno de la alianza. 3.- Se aplica la teoría institucional al material obtenido de las entrevistas para ayudarnos a comprender el comportamiento de las organizaciones en los procesos de alianzas. La recolección de datos se realizó de las siguientes fuentes: -artículos de revistas especializadas. - Publicaciones de las aerolíneas. - 13 entrevistas a Senior Management de 10 empresas. -9 entrevistas a supervisores. -9 entrevistas al personal de operaciones. 4.-Se combinan las dos perspectivas y se propone un modelo de las dinámicas de las alianzas en la industria aérea.	Entre las principales conclusiones que podemos extraer de este trabajo y que tienen impacto en la Teoría institucional, se encuentran: 1.- La dinámica de las alianzas es una combinación de micro y macro procesos. 2.-Para poder hablar de alianza se deben de dar dos requisitos: 2.1.- Los miembros de la alianza siguen el punto de vista en la dinámica de cooperación, no sólo de maximizar el beneficio sino de supervivencia. 2.2.- Se deben de considera los procesos de negociación del entorno de la alianzas y la relación con la estructura resultante. 3.- El modelo que explique el comportamiento de las alianzas en la industria aérea debe de combinar los marcos teóricos de los recursos e institucional. Está relación se ha puesto de manifiesto al encontrarse la legitimidad como un recurso en si mismo para las empresas que conforman la alianza. Se ve claramente la influencia de Oliver (1997). 4.- La estabilidad de la empresa está influenciada por exógenos y endógenos factores. 5.- La estabilidad del entorno está relacionado positivamente con el grado de especialización y negativamente con ser altamente eficientes. 6.- La especialización y la

informando de las fuerzas que presionan hacia una estrecha integración y cuales operan en sentido contrario.		necesidad de ser eficientes puede hacer aumentar la interdependencia entre las empresas aéreas.

Ref: Timothy J. F. and Rodney K. Rogers. 2005. **Financial analysts´reports: and extend institutional theory evaluation.** Accounting, Organizations and Society, vol 30, pp 331-356.

CONTENIDO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
El presente trabajo analiza el papel que los analistas financieros juegan en el Mercado de capitales. La información que ellos producen conlleva grandes consecuencias para los participantes en el mercado. En el presente trabajo se hace una revisión de las prácticas y estudios académicos sobre los analistas financieros, poniéndose de relieve que existen muchas cuestiones abiertas. Los autores encuentran en la Teoría institucional un marco teórico adecuado para estudiar el impacto e influencia que el entorno social ejerce sobre los reporting de estos analistas y cómo este grupo profesional también ejerce una presión normativa sobre las empresas.	El artículo se configura en 5 partes: 1.- Se hace una revisión del trabajo y de las publicaciones académicas sobre los analistas financieros. En esta parte del trabajo se pone de relieve la necesidad de establecer una mayor base teórica. 2.- La segunda parte desarrolla la Teoría institucional y la sociología del grupo que conforman los analistas financieros. En esta parte se identifican específicas proposiciones de investigación que sustentarán la orientación teórica. Estas proposiciones son las que siguen: 2.1.- Los analistas están fuertemente influenciado por el gobierno corporativo, y reconocen esta influencia en sus informes. 2.2.-Los analistas están fuertemente influenciados por el pasado. 2.3.- Los analistas se verán mas influenciado por las buenas noticias que por las malas noticias del pasado corporativo. 2.4.- Los analistas serán favorables a los planes de futuros para el cambio,	Entre las principales conclusiones con trascendencia en la Teoría institucional que podemos extraer del presente trabajo se encuentran: 1.- El trabajo del analista financiero no puede ser entendido sin considerarlo como parte de un acuerdo social que se encuentra incrustado en el campo organizacional de la empresa. 2.-La proposiciones 1, 3 y 4 del trabajo se ven confirmadas. 3.-El campo del análisis financiero no es intensivo en tecnología. 4.- Existen un conjunto de planteamientos racionales socialmente aceptados que influyen en el trabajo de los analistas financieros. 5.- La información contable juega un papel secundario en la toma de decisiones racionales. 6.- Los elementos institucionales conllevan homogéneos resultados. En cambio existe un cierto grado de respuesta a las presiones del entorno.

	incluyendo adquisiciones y fusiones. 3.- En esta tercera parte se describe la investigación empírica. Para el cual se cogieron al azar una muestra de 187 empresas se analizaron su reporting financieros entre los años 1993 y 1994 utilizando para ellos dos software el NUD*IST y Diction 5.0 para el análisis de los textos de los informes. 4.- Se expresan conclusiones. 5.- Se ponen de manifiesto las implicaciones futuras y limitaciones.	
Ref: Conelius, B. 2005. **The institutionalisation of venture capital.** Technovation, Vol 25 pp 599-608.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El presente artículo hace una revisión de cómo han evolucionado las empresas de Capital Riesgo con el tiempo de pasar de ser unas inversiones con una duración a largo plaza a participar en Ofertas Públicas Iniciales (IPO). La explicación en el cambio de la industria la encuentra en dos de los mecanismos del isomorfismo institucional, nos estamos refiriendo al mimético y al normativo.	La estructura del trabajo es la siguiente: 1.- En primer lugar se da una visión de la evolución y del cambio en las empresas de Capital Riesgo. 2.- Se explica la metodología desarrollada y la relevancia de la Teoría institucional como marco teórico de investigación, se describen las hipótesis a testar. De esta manera si existe un isomorfismo mimético en las empresas de Capital Riesgo, se podrá ver una evolución similar de estas compañías a lo largo del tiempo. Para ello se examina las empresas de capital riesgo de una región en un determinado periodo de tiempo y en un periodo posterior en esa misma región.	La principal conclusión que podemos extraer del presente trabajo, es que se rechaza la hipótesis 3 de estudio y se acepta la 1 y la 2. Esto conlleva a afirmar que a este tipo de empresas están influenciadas por mecanismos miméticos y normativas y menos por los mecanismos coercitivos que propone la Teoría institucional.

	Así pues la primera hipótesis sería: 2.1.- Las empresas de Capital Riesgo en el periodo T1 tienen mas diversidad de experiencias que en el periodo T1+T2. 2.2-Las Empresas de Capital Riesgo tienen una mayor diversidad educacional en el periodo T1 que en T1+T2. 2.3.- Una alta proporción de las inversiones de las Empresas de Capital Riesgo se hacen en las primeras etapas de desarrollo. 3.- En esta sección se explica la recolección de datos y el tratamiento estadístico de la misma, usando un "non parametric test of significance". Se tomaron los reporting anuales de más de 162 empresas de Capital Riesgo de Australia y USA, aplicándosele un test Chicuadrado. 4.- Por último se discute los resultados, se expresan conclusiones y líneas futuras de investigación.	
Ref: Bruce Clemens, Thomas j. Douglas. 2006. **Does coercion drive firms to adopt "voluntary" green initiative? Relationships among coercion, superior firm resources and voluntary green initiatives.** Journal of Business Research, nº 59.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el artículo se muestra la Teoría Institucional como una de las más desarrolladas en la literatura del Mangement, argumentando que las fuerzas externas conduce la toma de decisiones en la empresa. Relaciona este cuerpo teórico con la teoría basada en los	Las Hipótesis que se pretenden contrastar son: 1.- Las fuerzas coercitivas son positivamente relacionadas con las iniciativas verdes voluntarias. 2.-La implantación de estrategias medioambientales	**1.-** El pensamiento clásico económico argumenta que las empresas no adoptan iniciativas verdes sin la presión legislativa del gobierno. 2.- Estudios recientes confirman una tendencia en contra de la afirmación del pensamiento clásico, en el cual

recursos de la empresa, esta Teoría es una de las que más rápidamente se ha desarrollado, defendiendo que las fuerzas internas influyen en la toma de decisiones en la empresa. Ésta investigación usa las dos teoría para relacionarlos con la adopción de iniciativas verdes en la empresa.	por empresas lideres esta directamente relacionada con la adopción de iniciativas verdes voluntarias. 3.- En estas firmas las presiones coercitivas tendrán un menor efecto. Para la contraste de estas hipótesis se siguió la metodología seguida por Dillman (1978).	existe empresas que adoptan esta serie de iniciativas de manera voluntarias. 3.- Las iniciativas verdes adoptadas de manera voluntarias pueden ser consideradas como recursos que logran ventajas competitivas sostenibles. 4.- El empleo de este recursos por parte de firmas superiores hacen que la adopción de estas prácticas encuentre su fundamento en acciones voluntarias y no coercitiva por otras empresas inferiores.

Anexo IV: Últimas aportaciones de la Teoría Institucional. Revisión del periodo 2000-2007.

A continuación expondremos una colección de artículos en los cuales las líneas de investigación y el cuerpo doctrinal de esta teoría encuentran su aplicación práctica. Para ello hemos seleccionado todos los artículos que bien en su *abstract*, palabras claves o en su contenido aparecía "Institucional Theory", de las bases da datos que se expresaban en el apartado destinado a la metodología en el presente trabajo. Hemos acotado temporalmente los resultados de la búsqueda entre los años 2000 y 2007, debido a que hemos querido seguir dando la una visión cronológica de la evolución de la Teoría Institucional.

De esta revisión hemos observado que esta teoría es un enfoque válido para el estudio de las organizaciones y su comportamiento, en gran parte debido a que ha sido una teoría formada gracias a las contribuciones de disciplinas como la Sociología, la Economía, la Psicología etc., para tomar un protagonismo relevante en las últimas décadas dentro de la Teoría de la Organización.

Una de sus principales aportaciones ha sido la de considerar a la organización dentro de su contexto social que va mas allá del propio sector en el que compite con otras organizaciones, conformando el Campo Organizacional. Apuesta por el conocimiento y los sistemas de reglas, que son menospreciados por otros enfoques tales como la dependencia de recursos y la teoría de la contingencia, más centrados en aspectos técnicos del entorno (Scott, 1995). Otra de sus ventajas es que, como hemos podido ver y veremos a continuación, el enfoque institucional ha sido aplicado al estudio de todo tipo de organizaciones, en diferentes contextos y periodos.

En definitiva, un enfoque teórico que a pesar de su juventud se encuentra plenamente aceptado dentro del área de conocimiento de la organización de empresas y que, sin duda alguna, ha encontrado su madurez. No obstante, si hemos podido observar que en el período de revisión que hemos establecido, el comportamiento ambiental ha sido un tema que no ha merecido la atención principal de los autores centrándose en otros

aspectos más relacionados con prácticas de gestión financieras, contables, recursos humanos, decisiones estratégicas tanto en el ámbito público como privado o isomorfismo relacionado con la innovación tecnológica.

Si es verdad que el Institucionalismo medioambiental, como veremos más adelante[2], tuvo su época de esplendor en los últimos años de la década de los noventa, donde se desarrollo y trató en profanidad.

A continuación exponemos la colección de artículos anteriormente mencionados, para ello hemos diseñado una tabla que esta compuesta por ocho columnas en las que se especifican el año de publicación, autores, el tipo de publicación, la revista especializada en la cual se ha publicado el trabajo, el título del mismo, el contenido, la metodología que se ha llevado a cabo el trabajo de investigación y sus principales conclusiones en relación a la Teoría Institucional. Hemos perseguido con ello dar una visión práctica de los últimos trabajos realizados bajo el enfoque de esta teoría.

Ref: Bruce R. Barringer and Jeffrey S. Harrison. 2000. **Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationship.** Journal of Management, vol. 26, pp 367-403.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Los autores intentan aportar su visión sobre las relaciones entre organizaciones. Este tema que ha sido tratado en profundidad por un gran número de trabajos, llegándose siempre a la conclusión que son más las ventajas que las desventajas que se obtienen de las relaciones entre organizaciones. Los autores revisan extensamente los paradigmas que explican las relaciones entre organizaciones desde el punto de vista de los costes de transacción, dependencia de recursos, elección estratégica, teoría de los stakeholders, aprendizaje	**Sin acceso.**	**1.-** Se establece como formas de relación entre organizaciones mas comunes y discutidas en la literatura: - Joint Venture. - redes. - consorcios. - alianzas. - asociación. -Consejos de administración compartidos. **2.-** Exponen las ventajas y desventajas de participar en una red organizacional

[2] Ver epígrafe I.9. del presente trabajo de investigación.

organizacional y teoría institucional. Cada paradigma por si solo parece insuficiente para explicar las redes de relación entre organizaciones, si se puede dar una visión englobándolos todos.		

Ref: Katherine J. Klein, Lori M. Berman and Marcus W. Dickson. 2000. **May I work a part time? An exploration of predicted Employer Responses to employee Request for part time.** Journal of vocational behaviour, vol 57, pp 85-101.

CONTENIDO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
El presente artículo afronta el área de conocimiento de los Recursos Humanos e intenta dar una explicación del aumento en América en la década de los 90 del número de trabajadores a tiempo parcial. Para ello se basa en la teoría institucional y en la teoría de la dependencia de recursos para dar explicación a dicho fenómeno, estudiando una muestra de 200 despachos de abogados. En esta muestra se analiza cuales son las repuestas de los empleadores a los requerimientos de los empleados de trabajar a tiempo parcial.	Las hipótesis que se pretenden contrastar en el presente estudio: 1.- Las mujeres solicitan más que los hombres trabajar a tiempo parcial. 2.- Los padres solicitan trabajar a tiempo parcial para el cuidado de los hijos. 3.- Los empleadores acceden más gustosamente a las solicitudes de mujeres a trabajar a tiempo parcial. 4.- Los empleadores acceden de mejor gusto a los requerimientos de los trabajadores de trabajar a tiempo parcial si es para el cuidado de los hijos que siendo para otras razones personales. Para el contraste de hipótesis se utilizo una muestra de 769 abogados de firmas de Maryland (Virginia), de los cuales 356 fueron mujeres y 413 hombres. Se les envió una carta de invitación para participar en el estudio y se consiguieron 200 participantes de los cuales 120 eran mujeres y 80 hombres.	1.- Según la teoría institucional las respuestas de los empleadores ante las solicitudes de los trabajadores de realizar una jornada laboral a tiempo parcial viene determinada por la influencia de presiones institucionales hacen que el empleador tome la opción de poner en marcha programas para la flexibilización de la jornada laboral así como acceder a las peticiones de sus trabajadores de trabajar a tiempo parcial. 2.-Tanto la teoría de los recursos como la teoría institucional pueden explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones hacia las nuevas exigencias de los trabajadores, en relación al teletrabajo, a la flexibilización de la jornada, etc...

	Se diseñaron escenarios para ver cuales eran las repuestas de los empleadores en cada situación. Lo que supuso el diseño de las variables independientes, siendo la variable dependiente el aprobar la petición por parte del empleador.	
Ref: Stan Brignall and Seven Modell. 2000. **An institutional perspective on performance measurement and management in the "new public sector".** Management Accountign Research, vol 11, pp 281-306.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Durante la década de lo años 90 se ha desarrollado el concepto de "Nuevo sector público". Con este concepto se quiere decir que muchas de las prácticas desarrolladas por el management en el sector privado tiene cabida en lo público, haciendo los servicios prestados más eficientes, con menos carga impositiva para los contribuyente, aumentando la calidad y el volumen de estos servicios. Los autores del presente trabajo aplican el enfoque institucional para explicar como muchos de estos servicios públicos se han convertido en más eficientes por las presiones de los Stakeholders; y como en el sector público se han incorporado indicadores y prácticas importados del sector privado.	Basándose en la idea desarrollada por Porter (1980) de que las empresas no sólo compiten en precio y costes y la necesidad no sólo de información financiera por los accionistas, sino de una información más amplia por todos los grupos de presión implicados en la organización. Se ha desarrollado la idea de que existe un amplio e importante número de stakeholders en el sector público que también requieren información, no sólo financiera y que entre estos Stakeholder están los contribuyentes pero no son los únicos que existen. Los autores se encuentran fuertemente influenciados por la publicación de Jonson y Klapan en 1987 de "Relevante Lost" que produjo un cambio radical en el concepto y en la agenda del *performance mesaurement*, atribuyéndole una perspectiva multidimensional. En la década de los 90 la literatura científica del tema se centro en como se podría mejorar la implantación y desarrollar una estrategia. En este trabajo se intentar	Los autores del presente trabajo concluyen: 1.- La teoría institucional da soporte adecuado a la explicación del fenómeno de la adopción por parte del sector público de una *performance measurement* importada del sector privado. 2.- En el sector público a la hora de aplicar un sistema de indicadores de performance aparecen tres grupos de presión interrelacionados: los patrocinadores, los grupos profesionales en las organizaciones proveedoras y los destinatarios. La estructura de la organización focal estará en función del poder de cada grupo de interés. 3.- El interés de los patrocinadores de los servicios están en los resultados financieros y en la utilización eficiente de los recursos. 4.- El mayor interés de los grupos profesionales de empresas proveedoras están en la innovación y en la calidad. 5.- El interés mayor de los destinatarios esta en la calidad, la utilización de recursos y la competitividad.

	explicar las relaciones que existen entre los diferentes stakeholders que se dan en el Sistema inglés de Salud (a la que se toma como organización focal).	6.- Complementa la concepción de los teóricos institucionalistas del comportamiento adaptativo organizacional con un punto de vista del management mas proactivo y dinámico. 7.- Cambio y estabilidad coexisten dentro de las organizaciones ocasionado una paradoja organizacional.
Ref: Lorraine Eden, M Tina Dacin and William P. Wan. 2001. **Standars across borders: crossborder diffusion of the arm´s length standard in North America.** Accounting, Organizations and Society, Vol 26, pp 1-23.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente trabajo se examina la evolución socio-histórica de la regulación de los precios de transferencias entre filiales de multinacionales en Norte América. Para ello se ha desarrollado un modelo de difusión internacional del criterio denominado “arm´s length” usado por Norte América desde el 1917. Esta variable se convierte en el principal problema de la fiscalidad internacional debido a tres razones principalmente: 1.- La globalización ha creado una red de relaciones internacionales de los negocios, mientras los sistemas fiscales siguen siendo nacionales. 2.- Los Estados argumentan que la globalización hace que las Compañías internacionales tengan más oportunidades para reducir sus impuestos, lo que requiere regulaciones fiscales mas ajustadas.	El estudio se divide en tres fases distintas: La primera de ella pretende dar una visión general del campo de estudio que va a proveer los datos. Para ello se elaboran entrevistas con personal cualificado de distintas empresas y distintos sectores. La segunda de ella se somete a ejecutivos a una serie de consideraciones sobre las tecnologías de la información. De esta manera se somete a consideración sobre lo que es bueno o malo, inteligente o estúpido, apropiado o inapropiado. Se les planta metáforas acerca de lo que conlleva el cambio organizacional producido por la innovación. Para ello se somete a contraste 5 frases sencillas que ayudan a ver como los ejecutivos forman valores sobre la innovación tecnológica.	Entre las principales conclusiones del trabajo cabe destacar: 1.- La teoría institucional da una explicación valida de la difusión de criterios de fiscalidad internacional. 2.- La difusión internacional del modelo de fiscalidad basado en el criterio de “arms lenght” se fundamente en tres variables: ritmo, motivación y forma de difusión transfronteriza. 3.- El Estado se configura como un elemento primordial en la aplicación de la teoría institucional, ha ser una fuente de presión normativa importante. 4.- La difusión de criterios fiscales y prácticas empresariales se ha desarrollado desde un centro (EEUU) radiando su difusión hasta un radio (Canadá y México).

3.- Las autoridades fiscales tienen un deseo de aumentar la recaudación impositiva.		
Ref: Neil C. Ramiller. 2001. **The "textual attitude" and new technology.** Information and Organization, Vol 11 pp 129-156.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El autor analiza como los sistemas de información deben de servir para aprovechar las oportunidades empresariales. Las nuevas ideas en la aplicación a las organizaciones de la tecnología de la información ponen de relieve cambios organizacionales y en el proceder de los Managements. Las nuevas tecnologías de la información conllevan aparejado un enorme riesgo de fallo en su implementación, o al menos eso es lo que potencialmente se cree en el campo organizacional al aplicar el modelo racional de Manager, quién aplica sistemáticamente las tecnologías de la información para solucionar problema. El autor utiliza la teoría institucional para explicar este fenómeno.	El estudio se divide en tres fases distintas: La primera de ella pretende dar una visión general del campo de estudio que va a proveer los datos. Para ello se elaboran entrevistas con personal cualificado de distintas empresas y distintos sectores. La segunda de ella se somete a ejecutivos a una serie de consideraciones sobre las tecnologías de la información. De esta manera se somete a consideración sobre lo que es bueno o malo, inteligente o estúpido, apropiado o inapropiado. Se les planta metáforas acerca de lo que conlleva el cambio organizacional producido por la innovación. Para ello se somete a contraste 5 frases sencillas que ayudan a ver como los ejecutivos forman valores sobre la innovación tecnológica. En una tercera fase se aplica la Teoría institucional para ver como de institucionalizadas están esas creencias observada en la primera fase y que correspondencia hay entre lo que se dice en las empresas sobre la innovación y lo que realmente existe.	Entre las conclusiones que podemos destacar están: 1.- Existen prácticas comunes en organizaciones del sector público y privado en el caso de Australia. 2.- En cambio la percepción den entorno es distintas para las organizaciones de uno y otro sector. 3.- También se encuentra diferencias en el uso de las innovaciones, la formalización y centralización de las mismas.
Ref: Edward W. Rogers. 2001. **A theorical look at firm performace in high-tech organizations: what does existing theory tell us?** The journal of High Technology Management Research.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**

En este trabajo el autor analiza el cambio natural de tareas y conocimiento de los trabajadores en empresas tecnológicas. Para ello utiliza cuatro teorías (la de los recursos, la teoría de juegos, la teoría de la agencia y la teoría institucional) para dotar de marco teórico explicativo la existencia de cooperación intelectual y conocimiento compartido en empresas tecnológicas. El trabajo examina la utilidad de las distintas teorías y aconsejas proposiciones, constructos y métodos para una investigación empírica en el campo de la organización empresarial tecnológica	Hace una revisión de las principales proposiciones de la teoría institucional y lo que ella ha conllevado para la organización de empresas y sus principales aportaciones. En base a esta revisión el autor enuncia dos proposiciones de estudio: Proposición 1: Las empresas tecnológicas que adoptan rápidamente las estructuras que impera en el sector, serán más exitosas que aquellas que tardan más en adoptarlas. Proposición 2: Las empresas tecnológicas que resisten en adoptar estructuras de fuera del sector tecnológico serán más exitosa que las que las adoptan.	Entre las principales conclusiones que se pueden extraer de este trabajo encontramos que La teoría de los recursos y la teoría institucional nos explican los modelos de elección estratégica en los procesos de adopción de estructuras organizacionales, siendo ambas complementarias.
Ref: Ian Palmer and Richard Dunford.2001. **The diffusion of managerial innovations: a comparison of Australian public and private sector take-up rates of new organizational practices.** International Public Management journal.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente trabajo los autores exponen como son asimiladas nueve nuevas técnicas empresariales tanto en las organizaciones del sector público como del privado. Para explicar dicha asimilación se apoya en el neoinsitutcionalismo.	Utiliza una revisión de la cuestión de cómo se han transmitido las innovaciones por las organizaciones, tanto del sector público como del sector privado, para con posterioridad centrarse en el caso Australiano, en el que existen evidencias empíricas de prácticas comunes en los dos sectores. A partir de este punto se desarrollan una serie de hipótesis de contrastes sobre el entorno de las organizaciones, la utilización de las innovaciones, la formalización de las mismas. Para el contraste se aplica encuestas con una escala de likert, estudiándose la correlación y desviación estándar de las variables.	Entre las conclusiones que podemos destacar están: 1.- Existen prácticas comunes en organizaciones del sector público y privado en el caso de Australia. 2.- En cambio la percepción den entorno es distintas para las organizaciones de uno y otro sector. 3.- También se encuentra diferencias en el uso de las innovaciones, la formalización y centralización de las mismas.

Ref: Markus Granlund. **Towards explaining stability in and around management accounting system.** Management accounting Research. Vol 12 pp 141-166.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El principal objetivo que persigue el autor de este trabajo es analizar las razones que existen detrás de la dificultad que se ha observado frecuentemente de cambio que tienen los sistemas de contabilidad, a pesar de las numerosas muestras de cambio que se dan en otras áreas y su entorno. Intenta explicar el por qué de la estabilidad de los sistemas contables y su necesidad de que sea de esta manera. Para ello se utilizará la Teoría Institucional como marco teórico.	Los objetivos que persigue el presente trabajo son: - Analizar la estabilidad de los sistemas de contabilidad - Desarrollar un marco teórico que incluya los diferentes factores que explican dicha estabilidad contable. - extender el análisis anterior a la naturaleza de la estabilidad facilitada por la teoría institucional. Para ello se utiliza un estudio de caso basado en una empresa del sector de la alimentación en la que se desarrollaron el análisis de documentos escritos, entrevistas y observación directa.	Entre las principales aportaciones que encontramos en este trabajo, cabe destacar: 1.-Tanto las presiones normativas como los procesos miméticos son los principales motores que incitan al cambio en los sistemas contables. 2.- La estabilidad en los sistemas contables de las empresas, viene dado por razones normativas, las rutinas que existen y el miedo a la perdida de legitimidad. 3.- Los factores de cambio y estabilidad que se han detectado en el presente trabajo pueden ser abordados desde diferentes teorías y no sólo desde la institucional.
Ref: Vivian L. Carpenter and Ehsan H. Feroz. **Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments decision to adopt generally accepted accounting principles.** Accounting organizations and society, vol 12 pp 565-595.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente estudio los autores usan la teoría institucional para explorar como las presiones institucionales externas a los gobiernos de cuatro Estados de EEUU influyen en las decisiones de estos gobiernos para adoptar o resistir al uso de los principios contables generalmente aceptados para el reporting financiero.	Se utiliza por los autores un estudio de caso múltiple en los gobiernos de cuatro Estados de los EEUU (New Cork, Michigan, Ohio y Delaware), dos de estos Estados fueron seleccionados por que usaban los principios contables generalmente aceptados en la elaboración de sus reporting, mientras que los otros dos no los usaban. Para ello se estudian los diferentes estados financieros de los cuatros gobiernos desde el año 1974 a 1986.	1.-En el presente trabajo se identifican 5 factores organizacionales que influyen en la adopción por los gobiernos de innovaciones contables: - La participación de personal auditor en las organizaciones. - La dependencia de créditos financieros. - El poder para cambiar los funcionarios. - El protagonismo organizacional. -Cambios en los líderes políticos.

		2.- Las principales formas de isomorfismo que se da en los gobiernos de lo Estados estudiados son la normativa y la coercitiva. 3.- Las respuestas estratégicas de los diferentes Estados analizados sigue la línea de la expuesta por Oliver (1991). 4.- En los principios contables generalmente aceptados, encuentran las diferentes organizaciones analizadas un símbolo de legitimidad.
Ref: Vivian L. Carpenter and Ehsan H. Feroz. 2001. **Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments decision to adopt generally accepted accounting principles.** Accounting organizations and society, vol 12 pp 565-595.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente estudio los autores usan la teoría institucional para explorar como las presiones institucionales externas a los gobiernos de cuatro Estados de EEUU influyen en las decisiones de estos gobiernos para adoptar o resistir al uso de los principios contables generalmente aceptados para el reporting financiero.	Se utiliza por los autores un estudio de caso múltiple en los gobiernos de cuatro Estados de los EEUU (New Cork, Michigan, Ohio y Delaware), dos de estos Estados fueron seleccionados por que usaban los principios contables generalmente aceptados en la elaboración de sus reporting, mientras que los otros dos no los usaban. Para ello se estudian los diferentes estados financieros de los cuatros gobiernos desde el año 1974 a 1986.	1.-En el presente trabajo se identifican 5 factores organizacionales que influyen en la adopción por los gobiernos de innovaciones contables: - La participación de personal auditor en las organizaciones. - La dependencia de créditos financieros. - El poder para cambiar los funcionarios. - El protagonismo organizacional. -Cambios en los líderes políticos. 2.- Las principales formas de isomorfismo que se da en los gobiernos de lo Estados estudiados son la normativa y la coercitiva. 3.- Las respuestas estratégicas de los diferentes Estados analizados sigue la línea de la expuesta por Oliver (1991).

		4.- En los principios contables generalmente aceptados, encuentran las diferentes organizaciones analizadas un símbolo de legitimidad.
Ref: Paul M collier. 2001. **The power of accounting: a field study of local financial management in a police force.** Management Accounting Research, Vol 12 pp 465-486.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Este trabajo describe el proceso de introducción de cambios contables en el sistema de financiación del cuerpo de policía local de West Murcia Constabulary, usando para ello un estudio etnográfico y aplicando la teoría institucional para entender el contexto, los procesos y las consecuencias de los traspasos de competencias presupuestarias en la organización de estudio. El estudio consta de cuatro partes: 1.- Explicación y descripción del marco teórico del neo institucionalismo. 2.- Se expone la metodología de investigación. 3.-Se describe el contexto donde se lleva a cabo el estudio, las reformas en la zona de estudio. 4.- conclusiones	El marco teórico elegido para explicar como las relaciones de poder afectan a la organización ha sido la Teoría Institucional. Sobre todo los conflictos que se pueden generar entre los sistemas contables y las actividades que se llevarán a cabo. La metodología se sostiene en un estudio etnográfico de 4 años de duración en el caso de concreto de un cuerpo de policía. Para ello el campo de estudio se le aplica un método exploratorio y holístico. Se llevaron a cabo 52 entrevistas semi-estructuradas en un periodo de 3 años. Se revisaron también unos 200 documentos y en la última fase 29 observaciones directa de reuniones.	Entre las principales conclusiones del presente estudio cabe destacar: 1.- La teoría institucional puede y debe ser mejorada introduciendo en su glosario las complejidades, ambigüedades y conflictos existentes en el campo de estudio. 2.- Los conflictos de intereses de poder en la organización pueden generar resistencia al cambio y conflicto. 3.- El poder puede ser también una fuerza positiva cuando encuentra su origen en procesos legitimados que permiten una coincidencia de intereses. 4.-La teoría institucional necesita introducir estas relaciones de poder en el interfaz institución-organización.
Ref: Vosselman G. 2002. **Toward horizontal archetypes of management control: a transaction cost economics perspective.** Management Accounting Research, Vol 13 pp 131-148.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente trabajo el autor ofrece una explicación económica de la tendencia observada a adoptar sistemas de control horizontales en las organizaciones. En primer lugar el artículo empieza describiendo las diferentes plantillas existentes tantos verticales como horizontales de los sistemas de control, así cono los distintos	La metodología escogida para el trabajo es el estudio de caso, en concreto de una organización universitaria que entre los años 1994 y 1995 puso en marcha unos procesos de cambios en diversos de sus servicios. En el rediseño de los sistemas de control se plantearon tres alternativas: la primera de ella fue la de apostar por una	Entre las principales conclusiones que podemos destacar del presente trabajo encontramos: 1.- Los proyectos de centralización y concentración de tareas en las organizaciones llevan acompañadas cambios en los sistemas de control. 2.- La Teoría de los costes de

mecanismos burocráticos de control. Como marco teórico de referencia utiliza tanto la teoría institucional como la de costes de transacción.	centralización interna, la segunda por una centralización externa y la tercera fue una descentralización interna. Definitivamente se opto por una interna centralización.	transacción es un buen fundamento para aquellas organizaciones que deseen articular sistemas horizontales de control. 3.- La adopción de los diferentes arquetipos del management están condicionadas por presiones como encontrar legitimidad o el consejo de consultores profesionales 4.- La teoría neoclásica de la firma no proporciona un buen marco teórico para explicar el cambio en los sistemas de control de gestión. Sobre todo por que el nivel de análisis es la industria y el cambio se genera en la organización, además de que los supuestos de coste cero, información perfecta y racionalidad no se cumplen.
Ref: Kim Soin, Willie Seal and Jhon Cullen. 2002. **ABC and organizational change: an institutional perspective.** Management Accounting Research, Vol 13 pp 249-271.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Es este artículo se utiliza la figura del director de contabilidad de una empresa para interpretar el cambio organizacional, usando para ello la teoría institucional. El artículo se basa en un estudio de caso longitudinal de una entidad financiera de Reino Unido. Se analiza de esta manera la dicotomía entre formal e informal cambio, entre cambio revolucionario y cambio gradual y entre progresivo y regresivo cambio.	El artículo se basa en un estudio de caso longitudinal de una entidad financiera en el que se detectaron tensiones a la hora de intentar establecer como rutinas organizacionales el método de gestión basado en costes (ABC). La investigación se llevo a cabo durante 2 años se basa en el trabajo anterior de Burns y Scape (2000).	Entre las principales conclusiones del presente trabajo podemos destacar: 1.- La utilidad de la teoría institucional para explicar el cambio organizacional y más concretamente su asociación a los microprocesos organizacionales. 2.- dentro de las organizaciones aparecen tensiones cuando se quieren institucionalizar como rutinas nuevas prácticas que conllevan cambios organizacionales
Ref: J. Wareham. 2002. **Anthropologies of information costs: expanding the neoinstitutional view.** Information and organization, vol 12 pp 219-248.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Este trabajo intenta dar una visión antropológica de los costes de información que se generan en las	La metodología usada es un estudio de caso de una compañía del sector de los seguros que ha sufrido una	Entre las principales conclusiones que se pueden extraer de este trabajo encontramos:

organizaciones. Para ello utiliza la teoría institucional para explicar el cambio de relación entre clientes y organización por la introducción de nuevas tecnología de la información. Intenta complementa el concepto de Frank Knight de "reducción incierta" considerado insuficiente por el autor para explicar los cambios en las organizaciones.	drástica reingeniería de sus procesos, sobre todo por el cambio de relación con los clientes al introducir nuevas tecnologías que le permita una relación telemática con los mismos. El enfoque de investigación utilizado puede ser definido como "theory-bulding case" Eisendart (1989), siendo un variante de "Theroy-base simple" Kuze (1992). Se realizaron 29 entrevistas siguiendo un protocolo de entrevistas semi-estrucutradas	1.-El neo-institucionalismo ha mostrado su interés en la estructura social informal, la cual va a caracterizar y delimitar los mecanismos formales de gobierno de las organizaciones. 2.-El neo-institucionalismo ve a las instituciones como un elemento de respuesta a la incertidumbre y de conseguir fondos para la supervivencia de la empresa.
Ref: Van V. Miller and Kurt Loes. 2002. **An institutional analysis of the US foreign sales corporation.** International Busines review, vol 11, pp 753-763.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El objetivo principal del presente trabajo consiste en mostrar como el análisis institucional puede ser aplicado a una a institución como la Foregin Sales Corporation, organización que fue creada por el gobierno de los EEUU para incentivar la exportación.	The FSC cumple con todos los requisitos a priori enunciado por Scott (1995) para que se de el fenómeno de institución. De esta manera los principales objetivos del presente trabajo se pueden concretar en : 1.- Demostrar la naturaleza institucional de FSC para que pueda ser considerada como referencia en futuros trabajos. 2.- Analizar la FSC en los términos del institucionalismo de Scott (1995). 3.- Dilucidar futuras líneas de investigación.	1.-En cuanto a los objetivos planteados se cumplen y se pude decir que el FSC cumple con el perfil de organización que a través del pilar normativo produce una institucionalización de prácticas en los exportadores de EEUU. 2.- El caso estudiado nos evidencia que el comportamiento racional es una determinante de la institucionalización. 3.-Existen racionales e irracionales motivaciones para la selección y apoyo de estructuras de gobierno institucionales y las futuras investigaciones deberían ir en esta línea de asimetría.
Ref: Arvind Parker. 2003. **Institutional environment, institutional change and international alliances.** Journal of international management, vol 9 pp 305-316.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En este trabajo el autor presenta la cultura social, el	El autor parte de la hipótesis que en las alianzas	Entre las conclusiones que podemos extraer del presente

contexto nacional en el que se desenvuelve las empresas, la cultura corporativa y las prácticas de gestión representan una variedad de fuerzas de institucionalización y legitimación para los gerentes. Estas fuerzas deben ser marcadamente diferentes para los socios de las alianzas internacionales, en los que las intensivas presiones para el cambio y la adaptación deben construir para ellos arraigados valores, prácticas y sistemas (VPSs) compartidos. El presente trabajo sigue la línea de las últimas aportaciones sobre alianzas con socios internacionales e intenta explicar modelos para acercar las distancias entre los socios, para ello se utiliza la teoría institucional.	internacionales de empresas, los socios se caracterizan por tener grandes diferencias en los diversos niveles de análisis. La cultura, la localización de la organización y las prácticas de los diferentes países deben de acometer cambios y rediseño para fortalecer las alianzas. Las variables que se estudian están en relación con la diversidad del entorno que a su vez se configura por la cultural social y el contexto nacional. La segunda de las variables es la diversidad interna, que a su vez está constituida por la cultura corporativa y los sistemas de gestión. Se establecen las siguientes proposiciones de investigación: 1.- La participación en alianzas internacionales debilitará y sacudirá los VPSs. 2.-Los Manager que participan en alianzas internacionales serán más receptivos a los cambios institucionales. 3.-Los managers en las alianzas internacionales intentarán ganar legitimidad para sus procesos de integración para encajar con los VPSs existentes. 4.-Los Managers de las alianzas internacionales intentarán ganar legitimidad a través de procedimientos miméticos de otras alianzas. 5.- Aparece el concepto de reinstitucionalización para	trabajo cabe destacar: 1.- El proceso de integración en las alianzas internacionales es aún un misterio para los estudiosos del tema. La teoría institucional puede ser un marco teórico adecuado para conocer algo más. 2.-El estudio de las influencias externas en el proceso de cambio cuando se da una alianza internacional debe de enfocar los esfuerzos de futuros trabajos de investigación.

	ganar legitimidad cognitiva. 6.-El socio que lleve la iniciativa en le proceso de alianza sufrirá un cambio menor.	

Ref: Garry D. Bruton and David Ahlstrom. 2003. **An institutional view of China´s venture capital industry: Explaining the differences between China and West.** Journal of Bussines Venturing, vol 18 pp 233-259.

CONTENIDO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
En el presente trabajo los autores utilizan la teoría institucional como marco teórico para explicar la influencia que tiene en las decisiones empresariales y en los individuos que la conforman las instituciones de manera general y la cultura de manera particular. Este marco teórico se usa para explicar un número importante de diferencias en las prácticas de gestión que se dan en diferentes partes del mundo. Los autores intentan analizar empresas de capital riesgo fuera de los EEUU y Europa centrándose en Asia dónde existe una cultura sustancialmente diferente que en Occidente.	El estudio se desarrolla entre los años 1998 y 2000 en China. Se realizaron 36 entrevistas en 24 firmas de capital riesgo con inversiones en China. Se fundamenta como metodología cuantitativa de investigación en la "teoría entreañada en los datos" aquella teoría realizada desde las evidencias suministradas por la interpretación y el análisis de la información. Se dio sobre todo en la década de los 70 en los países anglosajones como parte del desarrollo del análisis cualitativo. Se estudiaron 4 aspectos de las empresas: 1.- El proceso de selección de empresas en las que invertir. 2.- La estructura de relaciones y seguimiento de las mismas. 3.-Las actividades de valor añadido. 4.-La salida del capital de las empresas.	Entre las principales conclusiones observada en el presente trabajo podemos destacar: 1.- En relación a la selección de empresas en las que invertir, se observa que este proceso está fuertemente condicionado por las presiones normativas y regulatorias que hacen que la cercanía de las empresas y el conocimiento del emprendedor tomen protagonismo a la hora de la toma de la decisión de invertir o no. 2.-En referencia a la estructuras de relaciones entre las empresas se ven influenciada por el pilar cognitivo y regualtorio. Afirmándose que no solo los beneficios es la principal variable tomada en cuenta para la participación o no de un capital sino que el gobierno tiene una influencia importante en los objetivos empresariales. 3.-En relación a las actividades de valor añadido se ven influenciada por el pilar cognitivo y son las que más problemas acarrean a la empresa. 4.- En relación a la decisión de salida el pilar regulatorio es el de principal influencia en la decisión.

Ref: Al-Twaijry, Jhon A. Brierly and David R. Gwilliam. 2003. **The development of**

international audit in Saudi Arabia: an institutional theory perspective. Critical perspective on Accounting, vol 14 pp 507-531.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente artículo los autores usan la Teoría Institucional para interpretar los resultados de 2 cuestionarios y de entrevistas realizadas a auditores internos de empresas de Arabia Saudí. El trabajo en cuestión se configura en ocho partes bien diferenciadas: 1.- Se describe el sistema de gobierno y el entorno de los negocios en Arabia Saudí. 2.-analiza el desarrollo de la auditoria en la zona de estudio. 3.-Explica los principios de la teoría institucional y como puede ser aplicada a comprender la auditoria en Arabia Saudí. 4.-Revisa los objetivos planteados en la investigación. 5.- Describe el método obtenido para la recogida de información. 6.-muestra los resultados de la investigación. 7.- Discute las implicaciones de los resultados en el contexto de la institucional teoría. 8.-conclusiones.	La metodología seguida para la recolección de datos que nos permita sacar conclusiones del estudio, ha sido la de conjugar entrevistas y cuestionarios. Los cuestionarios fueron enviados a los directores de los departamentos de auditoria interna de Arabia Saudí para recoger datos que permitieran verificar si las prácticas llevadas a cabo estaban en relación o de acuerdo con las prácticas comúnmente aceptadas internacionalmente. Se mandaron 89 cuestionarios y respondieron 78. Esta información se complemento con 120 entrevistas, 38 de manera directa y 82 por teléfono. De estas entrevista 13 fueron hechas directamente a aquellos directores de auditoria interna que respondieron a los cuestionarios.	El resultado muestra que la auditoria interna no está bien desarrollada y dónde existen operan en departamento mal organizados, carente de staff cualificado, con grandes restricciones en su grado de independencia y en un lugar donde la auditoria interna no es aceptada tanto por lo gerentes como por la firmas auditoras. El estudio sugiere usando la teoría institucional que el Estado debería jugar un papel mas coercitivo de manera que se establecieran de manera más efectiva los departamentos en las empresas y organizaran sus actividades de manera más específica a los estándares internacionales.
Ref: Kendall Roth and Tatiana Kostova. 2003. **Organizational coping with institutional upheaval in transition economies.** Journal of world Business vol 38 pp 314-330.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**

Los autores analizan como el cambio radical en los sistemas de gobierno corporativos es fundamental en el periodo de agitación institucional que caracteriza a las transacciones económicas, para ello se usa el marco teórico de la teoría institucional desarrollando un modelo de respuesta a esos cambios. El modelo fue testado con datos de 1723 empresas de diferentes países, viendo como la adaptación de las empresas a las diferentes formas de gobierno se verá influenciada por el contexto institucional y organizacional. Para testar las hipótesis de investigación se utilizó un análisis multivariante de la varianza.	La metodología seguida en el presente trabajo intenta desarrolla un modelo de respuesta a de las organizaciones a los cambios radicales en su entorno institucional.	Entre las conclusiones que se pueden extraer del presente trabajo cabe destacar: 1.- Como la teoría institucional no da explicaciones de el porque algunas organizaciones deciden adoptar cambios radicales mientras que otras, sometida a las mismas presiones institucionales no. 2.- se consideran dos posibles respuesta a los cambios radicales del entorno institucional, la sustitución informal y la desinstitucionalización. 3.- el modelo de respuesta estará influenciado por las condiciones iniciales, las condiciones actuales y el tipo de titularidad. 4.- Los mecanismos de respuestas están basado en el glosario y en las imperfecciones institucionales.
Ref: Sven Modell. 2003. **Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish Uiversity sector.** Management Accounting Research, vol 14 pp 333-359.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El presente trabajo contrasta los objetivos y el desarrollo de la teoría institucional en el diseño de indicadores de rendimientos dentro del sector universitario sueco, en el que desde inicio de la década de los 90 se ha ido incorporando una dirección por objetivos, lo que ha propiciado cambios en los índices de rendimientos y control en las universidades suecas	En cuanto a la metodología seguida por el autor en el presente trabajo se combina la recopilación de fuentes primarias para un tratamiento cuantitativo de la información con entrevistas semi-estructuradas para un tratamiento cualitativo de la información. Los datos tratados se encuentran entre los años 1999 y 2002 por ser este periodo de especial agitación en el debate de cuales debían de ser los nuevos índices de	Entre las principales conclusiones del presente trabajo caben destacar: 1.-Se han institucionalizado unos indicadores para medir el rendimiento en el campo organizacional de las universidades influenciado por la presión normativa del gobierno como son los números de estudiantes matriculados y el nuecero de doctores. 2.- La dirección por objetivos

	rendimientos. Con este trabajo se intenta dar respuesta a dos cuestiones principalmente: 1.- Cómo los procesos de diseño de objetivos y el Nuevo institucionalismo sociológico explican las prácticas emergentes en los campos organizacionales de nuevos indicadores de rendimientos. 2.-Cómo se puede explicar la desaparición de ciertas prácticas en el campo organizacional.	en el sector universitario implica cambios en los indicadores de rendimientos. 3.- A nivel micro el establecimiento de una línea política debe de contribuir a reducir la incertidumbre a la hora de desarrollar la dirección por objetivos así como el riesgo de la "visión de túnel". 4.-El Nuevo institucionalismo sociológico es un buen marco teórico para explicar la pérdida de relación entre los indicadores de rendimientos y las prácticas producidas por el cambio hacia una dirección por objetivos.
Ref: Abu Shiraz Rahaman, Steward L. and Juliet Roper. 2004. **Social and environment reporting at the VRA: institutionalised legitimacy or legitimation crisis?** Crtical perspective on accounting, vol 15 pp 35-56.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Este trabajo se basa en el principio institucional de la necesidad que tienen las organizaciones de encontrar legitimidad en su entorno como fuente que le asegure la supervivencia. El presente trabajo se apoya en la teoría institucional para dar explicación de cómo el entorno influye y el contexto organizacional influyen en el reporting de las organizaciones.	El marco teórico utilizado es la teoría institucional, junto con la teoría de la legitimación de Haberlas. Para ello se estudia el caso de una organización de Ghana la Volta River Authority. Esta organización ve fuerte influenciado su reporting ambiental por las presiones que recibe de otras agencias para obtener legitimidad ante ellas.	Entre las principales conclusiones que podemos extraer nos encontramos: 1.- VRA está en una situación en la que debe de cumplir con los requerimientos del Banco Mundial si quiere obtener legitimidad ante ellos que le permita recursos para la supervivencia. 2.-Se produce una paradoja en la búsqueda de la legitimación. Así este proceso de institucionalización del reporting de la VRA ha dado lugar a una crisis de legitimación ante otros stakeholders.
Ref: Mikko A. Ketokivi and Roger G. Schoreder. **Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adoption of innovative manufacturing practices.** Journal of Operations Management, vol 22 pp 63-89.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El presente artículo intenta explicar el fenómeno de cómo se difunden las innovaciones en las prácticas	Para poder explicar el fenómeno planteado, se sigue la siguiente metodología:	Entre las principales conclusiones que podemos extraer del presente trabajo podemos destacar:

de producción, para ello se utiliza tres enfoques distintos desde la estrategia de la contingencia, la estructura de la contingencia y el neoinstitucionalismo. En el campo de la dirección de operaciones dentro de la empresa se han realizado observaciones empíricas que han desafiado a la racionalidad, el estudio se basa en tres premisas: 1.- Las fábricas han sido erróneamente dirigidas desde los años 60 y no ha cambiado mucho al día de hoy (Skinner, 1969, 1996a). 2.- Los directivos sienten un impulso a hacer algo en la línea del Just In Time y la Calidad Total pero no siempre es una opción estratégica. 3.-Los modelos de calidad total se difundieron rápidamente en la década de los 80 y los 90 a pesar de los resultados contradictorios y los bajos beneficios. Compagina la teoría de la contingencia y la teoría institucional para explicar estos aspectos de la dirección de operaciones que desafían la racionalidad económica.	1.- Los autores toman la organización como la variable dependiente. 2.- Las proposiciones en la que se basa el trabajo son: P1: Las prácticas de producción son adoptadas e implantadas explícitamente por razones estratégicas. P2: Las prácticas de producción son difundidas por mecanismos institucionales como son el mimetismo y el coercitivo. P3: Las prácticas de producción son el reflejo de las contingencias impuestas por el entorno institucional. 3.- En el test preliminar se usará la planta de producción como unidad de análisis. Se recogieron datos de 164 plantas durante los años 1994-1997 de plantas de 5 países (Alemania, Japón; Italia, Reino Unido Y EE.UU) en 3 industrias distintas (automovilística, Ingeniería mecánica y electrónica) 4.- Las prácticas examinadas fueron las siguientes: - Grado de coordinación entre los distintos departamentos e individuos. - La aplicación de la configuración JIT. - El grado de coaching de los empleados de planta. - El grado de relación con proveedores.	1.- Se define las prácticas institucionalizadas como “ *un conjunto de rutinas organizacionales que llegan a ser percibidas como económicamente viables incluso ante la falta de evidencias empíricas o de efectividad económica”*. 2.- El sistema de prácticas de producción que determina a su vez la estructura organizacional está directamente relacionado con los objetivos estratégicos, con el entorno “contingente” y de los efectos institucionales. 3.- Existen prácticas en la dirección de operaciones que se han dado por procedimientos miméticos argumentados como “buenas prácticas” así podemos nombrar la configuración productiva del JIT, la implantación de la norma de calidad ISO 9000 o la medioambiental ISO 1400, en las cuales también hay un componente coercitivo de parte de los clientes importantes. 4.- Se establece una diferenciación clara entre la moda de prácticas en dirección de operaciones y la legitimación buscada en los procesos de institucionalización, mientras que la moda es mas una necesidad individual psicológica y tiene un periodo de vida corto, la legitimación puede durar décadas y se configura como una entidad duradera. 5.- La teoría institucional explica mejor que la teoría de la contingencia la difusión de las practicas en Dirección de

	- Grado de simplicidad en los diseños. 5.- Se utiliza un modelo lineal general multivariante.	Operaciones.

Ref: Marten Stienstra, Marc Baaij, Boshc and Volberda. 2004. **Strategic Renewal of Europe´s Largest Telecom Operators (1992-2001): From Herd Behaviour strategic choice?** European Management Journal. Vol 22 pp 273-280.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
Este trabajo analiza el cambio sufrido por las cinco grandes compañías de telecomunicaciones en Europa después de los cambios normativos y en el campo organizacional. Basándose en la teoría institucional observan como no existen diferencias significativas en el rediseño estratégico de las compañías, apreciándose organizaciones similares como resultado de las fuerzas institucionales.	Los autores se basan en la metodología seguida por Volberda (2001) para el análisis del sector financiero europeo. La estructuración del trabajo consta de las siguientes partes: 1.- Se analiza la transformación del sector de las telecomunicaciones en Europa en la pasada década. 2.- Se discute sobre dos perspectivas opuestas en el rediseño de estrategias; la institucional y la elección estratégica. 3.-Se describe la metodología: Para lo cual se crea una base de datos con las acciones de rediseño estratégico de las cinco compañías mas importantes del sector de las telecomunicaciones en Europa entre los años 1992-2001, las acciones son extraídas del reporting de las compañías y de artículos *The financial times*. Para intentar descubrir el patrón de cambio se codificaron las acciones llevada a cabo por las compañías en el periodo de estudio en cuatro categorías:	Entre las conclusiones que podemos extraer del presente estudio cabe destacar: 1.- En la última década la industria de las telecomunicaciones en Europa ha sufrido importantes cambios como la liberalización, internacionalización, privatización y la innovación tecnológica, lo que ha propiciado que en respuestas a estas fuerzas los operadores han tenido que rediseñar sus estrategias. 2.- Las principales diferencias encontradas entre la perspectiva institucional y la perspectiva de la elección estratégica son: 2.1.- En la perspectiva institucional las fuerzas del campo organizacional marcan las estrategias siguiendo a las organizaciones exitosas, mientras que en la perspectiva de la elección estratégica existe un papel del management más activo y se pone de manifiesto su intencionalidad a la hora de la elección estratégica. 2.2.- a nivel de empresa las nuevas estrategias emergentes serán el resultado del “Follow The Industry”, mientras que en

	- Externas (Join venture, adquisiciones) & Interna (nuevos negocios, apertura de empresas subsidiarias). - Internacional(Nuevos negocios en otros países) & Domestico (nuevos servicios al mercado local) -Exploración (introducirse en nuevos mercados con nuevos productos) & Explotación (reducción de costes, economías de escalas, crecimiento por fusiones o adquisiciones). -Expansión (apertura de oficinas, obtención de licencias, fusiones) & Retirada (Cierres de oficina , romper alianzas, reducir actividad) Para todas estas categorías se crean ratios que su valor irá entre 1 y cero. 4.- Se expresan conclusiones.	desde la perspectiva de la elección estratégica la visión será "Cambia tu destino" (Volberda 2001). 2.3.- A nivel de industria la perspectiva institucional dará como resultados estrategias similares mientras que la visión de la elección estratégica dará como resultado estrategias específicas. 3.- La acción del cambio estratégico es definida como: "*Aquella acción llevada a cabo por la organización, la cual tendrá un impacto en todo su comportamiento y en su estructura"*. 4.- En relación con lo ratios creados no se encuentran diferencias significativas entre las cinco compañías en relación a la orientación externa, a la explotación y a la expansión. Si que existe alguna diferencia en la internacionalización.
Ref: Stan Brignall and Joan Ballantine. 2004. **Strategic Enterprise Management systems: New directions for research.** Management Accounting Research, vol 15 pp 225-240.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El objetivo de este trabajo de investigación es explorar la relación que existe entre el Performance Measurent Management (PMM) y el Strategic Entreprise Management (SEM) con la metodología seguida por Pettirgrew (1985) contexto, contenido, proceso". Este modelo intenta explicar el cambio organizacional exitoso. Los SEM han sustituido recientemente a los ERP (Entreprise Resource Planning) que se implantaron	Este trabajo se basa en el modelo para el cambio exitoso desarrollado por Pettigrew (1985), en el cual el proceso de cambio se basa en el contexto, entendiéndose por contexto el por qué y el cuándo del cambio, diferenciándose entre contexto interno y externo. En él se incluyen circunstancias macroeconómicas, la competencia y el entorno social y político. En cambio el contexto interno está conformado por los recursos, las capacidades, la estructura,	Entre las principales conclusiones debemos de destacar: 1.- El diseño, la implantación y el uso de los SEM debe ser estudiado exitosamente bajo el enfoque de Pettigrew (1985). 2.- Las futuras investigaciones en las que se intenten explicar los determinantes del éxito de la puesta en marcha de SEM deben de combinar dos metodologías de investigación; un estudio estático multivariante usado para identificar el Qué y un estudio

masivamente en la década de los 90 sustituyendo a su vez a los MRP (Material Requeriment Planning). Para la explicación de la implantación	la cultura y la política organizativa. Otro de los componentes del modelo exitoso del cambio es el contenido, entendiéndose por él las áreas de transformación, herramientas y técnicas para el cambio efectivo. La ultima componente de este modelo es le proceso, da respuesta al "cómo" y va referido a las acciones e interacciones de los distintos stakeholders y sus propuestas de negociación para el cambio.	de caso longitudinal que nos ayuden a dar respuesta a las cuestiones de los contextos y los procesos. 3.- En los casos de estudios se deben de escoger experiencias exitosas y fallidas de implantación del SEM.
Ref: Wendy L. Currie. 2004. **The organizing vision of application service provision: a process-oriented analysis.** Information and organization, vol 14 pp 237-267.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente trabajo el autor da una visión de cómo se han institucionalizado las innovaciones en los sistemas de información en las empresas. En concreto se centra en la conocida *Application Service Provision* (ASP). Este nuevo software supuso en la década de los 90 una innovación sobre todo para las pequeñas y medianas empresas, generó grandes posibilidades de trabajo en red y a través de Internet. En este contexto llegó a ser una aplicación institucionalizada en las empresas. El autor se basa en la visión organizacional propuesto por Ramiller y Swason (1997) como una idea central compartida para la aplicación de tecnología de la información en la organización.	El trabajo está estructurado de la siguiente manera: 1.- Se da una revisión de la teoría institucional y del concepto de visión organizacional. 2.- Se desarrolla el método de investigación a través de una serie temporal de datos. Para ello se utiliza un método exploratorio descriptivo, de esta forma para la recolección de información se creo una base de datos sobre ASP, se concreto demostraciones, se realizaron entrevistas semi-estructuradas. 3.- Se discute la visión organizacional desde ASP usando las claves desarrolladas por Swanson y Ramiller (1997). 4.- Conclusiones y líneas futuras de investigación.	Entre las principales conclusiones que podemos extraer del presente trabajo cabe destacar: 1.- La teoría institucional es relevante a la hora de observar el dinámico fenómeno de la innovación de los sistemas de información. Desde su inicial adopción hasta difusión y eventual pérdida de intensidad. 2.-Existen tres concepto claves para explicar las oportunidades de una emergente innovación en los sistemas de información, estos son la interpretación, la legitimidad y la movilización. 3.- ASP nace bajo una visión organizacional de una idea compartida y aceptada de innovación en los sistemas de información auspiciada por las propias empresas vendedoras quién introdujeron una etiqueta de productividad a las firmas que los adoptaron.

		4.- La difusión de esta innovación fue apoyada por las propias empresas vendedoras, así como por analistas y agencias públicas. El uso de SAP por grandes empresas hizo que las pequeñas también lo introdujeran por mimetismo, acción que no siempre fue exitosa.
Ref: Christina Soh and Siew Kien. 2004. **An institutional Perspective on sources of ERP package organisation misaligments.** The journal of Strategic Information system, vol 13 pp 375-397.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El presente trabajo analiza como muchas empresas han optados por implantad el paquete de gestión ERP, y como un significante número de ellas no han obtenido los beneficios esperados en tal implantación. El marco teórico utilizado para explicar la implantación de dicho programa de gestión es la teoría institucional.	La metodología escogida ha sido un estudio de caso de tres Hospitales Públicos que optaron por la implantación de del paquete ERP	La principal conclusión que se puede extraer del presente trabajo es que existe un GAP entre la estructura de la organización y la que realmente requiere la implantación del paquete ERP, por lo tanto no siempre ambas estructuras coinciden y los resultados de la implantación no son los deseados. Aún cuando la eficiencia no esta demostrada muchas compañías acceden a la instalación de este paquete debido a que se ha institucionalizado su uso mediante el mecanismo normativo.
Ref: Peter Tingling and Michael Parent. 2004. **An exploration of enterprise technology selection and evaluation.** The journal of Strategic information system, vol 13 pp 329-354.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el presente artículo los autores intentan romper con la concepción que la evaluación y selección de la tecnología por parte de las empresas se han fundamentado en procesos racionales y deterministas de toma de decisiones. Este trabajo pretende cambiar esta noción y hacernos ver el argumento de que las ceremonias, rituales, los símbolos y la intuición juegan un papel importante	La metodología en la que se ha basado el estudio es la "Grounded Theory", esta es una teoría que se desarrolla inductivamente a partir de un conjunto de datos, donde se considera más el caso que las variables, se construye unas teorías, hipótesis o proposiciones. El caso escogido fue el de una Entidad Financiera Canadiense.	Entre las principales conclusiones que podemos extraer se encuentran: 1.- Los procesos de evaluación y selección de tecnologías en las empresas no responden solamente a patrones racionales, sino que están fuertemente influenciados por los elementos institucionales. 2.-De las tres categorías de la teoría de la decisión (negociación, justa o analítica),

en la toma de decisiones por parte de las organizaciones, sin embargo rara vez entre en conflicto con los procesos racionales. El marco de la teoría institucional es el aplicado para el estudio del fenómeno.		la analítica ha sido la mas utilizada en la literatura en la tomas de decisiones. Este acercamiento analítico puede ser observado desde una perspectiva del modelo racional, bien desde un modelo de utilidad o bajo un modelo probabilístico. 3.- Se puede afirmar que existe una integración entre los modelos de decisión y la teoría institucional, en ambas el comportamiento racional, la eficiencia y la eficacia son elementos calves, pero son tratados de manera diferentes. En la teoría de la decisión a pesar del comportamiento racional que reconoce, no llega a ser del todo real, y es considerada una proposición dada. Mientras la teoría institucional antepone la búsqueda de la legitimidad a la racionalidad y define diferencias entre irracionalidad y no racionalidad. 4.-Se propone para la evaluación y selección de las tecnologías un marco teórico donde se integran la teoría de la decisión y la institucional. En este marco tanto legitimidad como racionalidad interactúan con la estructura organizacional y los procesos de decisión que afectan a la evaluación en un contexto.
Ref: Birgit Kleymann. 2005. **The dynamics of multirateral allying: a process perspective on airline alliance.** Journal of air transport management.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El artículo sugiere que el desarrollo de las alianzas de líneas aéreas depende de la configuración de los recursos de las aerolíneas y es además una función de un tipo particular de fuerza	La metodología usada para el trabajo es una metodología inductiva usando la “Theory Bulding ” y “Grounded Theory”. Esta metodología se ve desarrollada por entrevistas, observaciones y	Entre las principales conclusiones que podemos extraer de este trabajo y que tienen impacto en la Teoría institucional, se encuentran: 1.- La dinámica de las alianzas

obligatoria del entorno que condiciona algunas elecciones, la estrategia racional concebida y el grado en el cual los miembros de la alianza ganan en legitimidad institucional. Para el autor el fenómeno de estudio puede ser concebido desde una óptica social y técnica, de esta manera se usa una doble teoría para su explicación. De un lado se usará la Teoría de los Recursos para explicar las posiciones de las aerolíneas en las alianzas, así la reducción del desequilibrio de poder de los integrantes de una red formal de empresas, los beneficios que ello conlleva y el peligro de especialización será discutidos bajo este prisma. La segunda de las perspectiva que toma el presente trabajo se fundamenta en la Teoría institucional, para ello el autor se ha basado principalmente en entrevistas con Senior Management de las aerolíneas con el objetivo de comprender las institucionalización de las alianzas y como se perciben la construcción de la misma. El trabajo concluye con la discusión de un modelo que representa los factores que influyen en el desarrollo de una alianza multilateral entre organizaciones autónomas pero interdependientes, informando de las fuerzas que presionan hacia una estrecha integración y cuales operan en sentido contrario.	la recolección de datos para comprender el fenómeno de estudio. El trabajos se estructura de la siguiente manera: 1.- Se justifica el uso de una teoría dual de estudio. 2.- Se aplica la Teoría de la dependencia de los recursos a la explicación del fenómeno de la alianza. 3.- Se aplica la teoría institucional al material obtenido de las entrevistas para ayudarnos a comprender el comportamiento de las organizaciones en los procesos de alianzas. La recolección de datos se realizó de las siguientes fuentes: -artículos de revistas especializadas. - Publicaciones de las aerolíneas. - 13 entrevistas a Senior Management de 10 empresas. -9 entrevistas a supervisores. -9 entrevistas al personal de operaciones. 4.-Se combinan las dos perspectivas y se propone un modelo de las dinámicas de las alianzas en la industria aérea.	es una combinación de micro y macro procesos. 2.-Para poder hablar de alianza se deben de dar dos requisitos: 2.1.- Los miembros de la alianza siguen el punto de vista en la dinámica de cooperación, no sólo de maximizar el beneficio sino de supervivencia. 2.2.- Se deben de considera los procesos de negociación del entorno de la alianzas y la relación con la estructura resultante. 3.- El modelo que explique el comportamiento de las alianzas en la industria aérea debe de combinar los marcos teóricos de los recursos e institucional. Está relación se ha puesto de manifiesto al encontrarse la legitimidad como un recurso en si mismo para las empresas que conforman la alianza. Se ve claramente la influencia de Oliver (1997). 4.- La estabilidad de la empresa está influenciada por exógenos y endógenos factores. 5.- La estabilidad del entorno está relacionado positivamente con el grado de especialización y negativamente con ser altamente eficientes. 6.- La especialización y la necesidad de ser eficientes puede hacer aumentar la interdependencia entre las empresas aéreas.
Ref: Birgit Kleymann. 2005. **The dynamics of multirateral allying: a process perspective on airline alliance.** Journal of air transport management.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**

El artículo sugiere que el desarrollo de las alianzas de líneas aéreas depende de la configuración de los recursos de las aerolíneas y es además una función de un tipo particular de fuerza obligatoria del entorno que condiciona algunas elecciones, la estrategia racional concebida y el grado en el cual los miembros de la alianza ganan en legitimidad institucional. Para el autor el fenómeno de estudio puede ser concebido desde una óptica social y técnica, de esta manera se usa una doble teoría para su explicación. De un lado se usará la Teoría de los Recursos para explicar las posiciones de las aerolíneas en las alianzas, así la reducción del desequilibrio de poder de los integrantes de una red formal de empresas, los beneficios que ello conlleva y el peligro de especialización será discutidos bajo este prisma. La segunda de las perspectiva que toma el presente trabajo se fundamenta en la Teoría institucional, para ello el autor se ha basado principalmente en entrevistas con Senior Management de las aerolíneas con el objetivo de comprender las institucionalización de las alianzas y como se perciben la construcción de la misma. El trabajo concluye con la discusión de un modelo que representa los factores que influyen en el desarrollo de una alianza multilateral entre organizaciones autónomas pero interdependientes, informando de las fuerzas que presionan hacia una	La metodología usada para el trabajo es una metodología inductiva usando la “Theory Bulding ” y “Grounded Theory”. Esta metodología se ve desarrollada por entrevistas, observaciones y la recolección de datos para comprender el fenómeno de estudio. El trabajos se estructura de la siguiente manera: 1.- Se justifica el uso de una teoría dual de estudio. 2.- Se aplica la Teoría de la dependencia de los recursos a la explicación del fenómeno de la alianza. 3.- Se aplica la teoría institucional al material obtenido de las entrevistas para ayudarnos a comprender el comportamiento de las organizaciones en los procesos de alianzas. La recolección de datos se realizó de las siguientes fuentes: -artículos de revistas especializadas. - Publicaciones de las aerolíneas. - 13 entrevistas a Senior Management de 10 empresas. -9 entrevistas a supervisores. -9 entrevistas al personal de operaciones. 4.-Se combinan las dos perspectivas y se propone un modelo de las dinámicas de las alianzas en la industria aérea.	Entre las principales conclusiones que podemos extraer de este trabajo y que tienen impacto en la Teoría institucional, se encuentran: 1.- La dinámica de las alianzas es una combinación de micro y macro procesos. 2.-Para poder hablar de alianza se deben de dar dos requisitos: 2.1.- Los miembros de la alianza siguen el punto de vista en la dinámica de cooperación, no sólo de maximizar el beneficio sino de supervivencia. 2.2.- Se deben de considera los procesos de negociación del entorno de la alianzas y la relación con la estructura resultante. 3.- El modelo que explique el comportamiento de las alianzas en la industria aérea debe de combinar los marcos teóricos de los recursos e institucional. Está relación se ha puesto de manifiesto al encontrarse la legitimidad como un recurso en si mismo para las empresas que conforman la alianza. Se ve claramente la influencia de Oliver (1997). 4.- La estabilidad de la empresa está influenciada por exógenos y endógenos factores. 5.- La estabilidad del entorno está relacionado positivamente con el grado de especialización y negativamente con ser altamente eficientes. 6.- La especialización y la necesidad de ser eficientes puede hacer aumentar la

estrecha integración y cuales operan en sentido contrario.		interdependencia entre las empresas aéreas.

Ref: Timothy J. F. and Rodney K. Rogers. 2005. **Financial analysts´reports: and extend institutional theory evaluation.** Accounting, Organizations and Society, vol 30, pp 331-356.

CONTENIDO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
El presente trabajo analiza el papel que los analistas financieros juegan en el Mercado de capitales. La información que ellos producen conlleva grandes consecuencias para los participantes en el mercado. En el presente trabajo se hace una revisión de las prácticas y estudios académicos sobre los analistas financieros, poniéndose de relieve que existen muchas cuestiones abiertas. Los autores encuentran en la Teoría institucional un marco teórico adecuado para estudiar el impacto e influencia que el entorno social ejerce sobre los reporting de estos analistas y cómo este grupo profesional también ejerce una presión normativa sobre las empresas.	El artículo se configura en 5 partes: 1.- Se hace una revisión del trabajo y de las publicaciones académicas sobre los analistas financieros. En esta parte del trabajo se pone de relieve la necesidad de establecer una mayor base teórica. 2.- La segunda parte desarrolla la Teoría institucional y la sociología del grupo que conforman los analistas financieros. En esta parte se identifican específicas proposiciones de investigación que sustentarán la orientación teórica. Estas proposiciones son las que siguen: 2.1.- Los analistas están fuertemente influenciado por el gobierno corporativo, y reconocen esta influencia en sus informes. 2.2.-Los analistas están fuertemente influenciados por el pasado. 2.3.- Los analistas se verán mas influenciado por las buenas noticias que por las malas noticias del pasado corporativo. 2.4.- Los analistas serán favorables a los planes de futuros para el cambio, incluyendo adquisiciones y fusiones.	Entre las principales conclusiones con trascendencia en la Teoría institucional que podemos extraer del presente trabajo se encuentran: 1.- El trabajo del analista financiero no puede ser entendido sin considerarlo como parte de un acuerdo social que se encuentra incrustado en el campo organizacional de la empresa. 2.-La proposiciones 1, 3 y 4 del trabajo se ven confirmadas. 3.-El campo del análisis financiero no es intensivo en tecnología. 4.- Existen un conjunto de planteamientos racionales socialmente aceptados que influyen en el trabajo de los analistas financieros. 5.- La información contable juega un papel secundario en la toma de decisiones racionales. 6.- Los elementos institucionales conllevan homogéneos resultados. En cambio existe un cierto grado de respuesta a las presiones del entorno.

	3.- En esta tercera parte se describe la investigación empírica. Para el cual se cogieron al azar una muestra de 187 empresas se analizaron su reporting financieros entre los años 1993 y 1994 utilizando para ellos dos software el NUD*IST y Diction 5.0 para el análisis de los textos de los informes. 4.- Se expresan conclusiones. 5.- Se ponen de manifiesto las implicaciones futuras y limitaciones.	
Ref: Conelius, B. 2005. **The institutionalisation of venture capital.** Technovation, Vol 25 pp 599-608.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
El presente artículo hace una revisión de cómo han evolucionado las empresas de Capital Riesgo con el tiempo de pasar de ser unas inversiones con una duración a largo plaza a participar en Ofertas Públicas Iniciales (IPO). La explicación en el cambio de la industria la encuentra en dos de los mecanismos del isomorfismo institucional, nos estamos refiriendo al mimético y al normativo.	La estructura del trabajo es la siguiente: 1.- En primer lugar se da una visión de la evolución y del cambio en las empresas de Capital Riesgo. 2.- Se explica la metodología desarrollada y la relevancia de la Teoría institucional como marco teórico de investigación, se describen las hipótesis a testar. De esta manera si existe un isomorfismo mimético en las empresas de Capital Riesgo, se podrá ver una evolución similar de estas compañías a lo largo del tiempo. Para ello se examina las empresas de capital riesgo de una región en un determinado periodo de tiempo y en un periodo posterior en esa misma región. Así pues la primera hipótesis sería:	La principal conclusión que podemos extraer del presente trabajo, es que se rechaza la hipótesis 3 de estudio y se acepta la 1 y la 2. Esto conlleva a afirmar que a este tipo de empresas están influenciadas por mecanismos miméticos y normativas y menos por los mecanismos coercitivos que propone la Teoría institucional.

	2.1.- Las empresas de Capital Riesgo en el periodo T1 tienen mas diversidad de experiencias que en el periodo T1+T2. 2.2-Las Empresas de Capital Riesgo tienen una mayor diversidad educacional en el periodo T1 que en T1+T2. 2.3.- Una alta proporción de las inversiones de las Empresas de Capital Riesgo se hacen en las primeras etapas de desarrollo. 3.- En esta sección se explica la recolección de datos y el tratamiento estadístico de la misma, usando un "non parametric test of significance". Se tomaron los reporting anuales de más de 162 empresas de Capital Riesgo de Australia y USA, aplicándosele un test Chicuadrado. 4.- Por último se discute los resultados, se expresan conclusiones y líneas futuras de investigación.	

Ref: Bruce Clemens, Thomas j. Douglas. 2006. **Does coercion drive firms to adopt "voluntary" green initiative? Relationships among coercion, superior firm resources and voluntary green initiatives.** Journal of Business Research, nº 59.		
CONTENIDO	**METODOLOGÍA**	**CONCLUSIONES**
En el artículo se muestra la Teoría Institucional como una de las más desarrolladas en la literatura del Mangement, argumentando que las fuerzas externas conduce la toma de decisiones en la empresa. Relaciona este cuerpo teórico con la teoría basada en los recursos de la empresa, esta Teoría es una de las que más	Las Hipótesis que se pretenden contrastar son: 1.- Las fuerzas coercitivas son positivamente relacionadas con las iniciativas verdes voluntarias. 2.-La implantación de estrategias medioambientales por empresas lideres esta directamente relacionada con	**1.-** El pensamiento clásico económico argumenta que las empresas no adoptan iniciativas verdes sin la presión legislativa del gobierno. 2.- Estudios recientes confirman una tendencia en contra de la afirmación del pensamiento clásico, en el cual existe empresas que adoptan esta serie de iniciativas de

rápidamente se ha desarrollado, defendiendo que las fuerzas internas influyen en la toma de decisiones en la empresa. Ésta investigación usa las dos teoría para relacionarlos con la adopción de iniciativas verdes en la empresa.	la adopción de iniciativas verdes voluntarias. 3.- En estas firmas las presiones coercitivas tendrán un menor efecto. Para la contraste de estas hipótesis se siguió la metodología seguida por Dillman (1978).	manera voluntarias. 3.- Las iniciativas verdes adoptadas de manera voluntarias pueden ser consideradas como recursos que logran ventajas competitivas sostenibles. 4.- El empleo de este recursos por parte de firmas superiores hacen que la adopción de estas prácticas encuentre su fundamento en acciones voluntarias y no coercitiva por otras empresas inferiores.

Fuente: elaboración propia.

Anexo V. Carta de presentación del cuestionario.

Universidad de Huelva GEIDETUR Grupo de Investigación en Estrategias de Innovación y Desarrollo en la Empresa Turística

Estimado Sr:

En el Grupo de Investigación GEIDETUR del Departamento de Dirección de Empresas y Marketing de la Universidad de Huelva nos encontramos realizando un proyecto de investigación cuyo objeto principal consiste en analizar las motivaciones y el grado de desarrollo de las prácticas medioambientales de los campos de golf andaluces.

Somos conscientes del debate que se ha generado en torno a los campos de golf en nuestra Comunidad Autónoma desde el punto de vista medioambiental y de la dimensión turística que ha tomado este deporte. Con este estudio pretendemos aportar explicaciones científicas de los factores que influyen en la implantación y desarrollo de sistemas de gestión ambiental en los campos de golf andaluces. En tal sentido, este estudio no tiene ningún fin lucrativo o comercial, sino la mera investigación científica propia de una institución universitaria.

Es por ello, por lo que solicitamos y agradecemos de antemano su colaboración mediante lel cumplimiento del presente cuestionario. La información solicitada será tratada de manera confidencial y global, manteniendo en todo momento el anonimato, tanto de usted como de la empresa para la que trabaja. Le pedimos que piense las respuestas y sea franco, no existen respuestas correctas e incorrectas, sólo tenemos interés por sus opiniones.

El presente cuestionario le quitará tan sólo 10 minutos de su tiempo, dependiendo el desarrollo de nuestra investigación de la colaboración generosa de algunas personas como usted. Por lo tanto queremos agradecer anticipadamente su colaboración y predisposición, pues sin ella esta investigación no podría llevarse a cabo. Si lo desea podrá contar con los resultados de este estudio indicando sus datos de contacto.

Una vez cumplimentado el cuestionario le rogamos lo envíen al Profesor Francisco José Riquel Ligero por correo postal a la siguiente dirección: Universidad de Huelva, Facultad de Ciencias Empresariales, Plaza de la Merced 11. 21002 Huelva. O bien al siguiente fax: 959402053, o por correo electrónico a francisco.riquel@dem.uhu.es o riquel@lapalmadelcondado.org . Para cualquier duda o aclaración adicional pueden contactar con nosotros en el teléfono 626380054.

Agradeciéndole su atención y colaboración, reciba un saludo cordial.

Francisco J. Riquel Ligero.
Profesor Asociado Dpto. Dirección de Empresas y Marketing.
Universidad de Huelva.

Anexo VI. Cuestionario de investigación.

Universidad de Huelva GEIDETUR Grupo de Investigación en Estrategias de Innovación y Desarrollo en la Empresa Turística

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN.

Por favor, lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste con sinceridad, la información será tratada con total confidencialidad y asegurando el anonimato.

SECIÓN A: DATOS GENERALES

1.- Nombre del Club/ Campo de Golf:_____.

2.- Provincia en la que está ubicado el Campo de Golf:_____.

3.- ¿ Qué servicios complementarios ofrece el club?

- ☐**Bar/Restaurante.**
- ☐**Tienda.**
- ☐**Piscina.**
- ☐**Gimnasio.**
- ☐**Canchas deportivas (tenis, paddel)**
- ☐ **Otros:_____**

4.- ¿Cuántos empleados tiene el club/campo de golf?_____

5.- La superficie total que ocupa el club de golf es de _____ha.

6.- La superficie total de juego es de_____ ha.

7.- El número de salidas (Green Fees) en el año 2007 ha sido de_____

8.- Del número de salidas que ha indicado en la pregunta anterior, que porcentaje corresponde a mujeres_____%

9.- Del número de salidas que ha indicado en la pregunta número 7, que porcentaje corresponde a extranjeros_____%

SECCIÓN B: CONTEXTO INSTITUCIONAL.

10.- Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, relacionadas con la gestión ambiental del campo de golf en el que trabaja. Para ello, subraye o marque con un círculo (Ejemplo: 4) la opción deseada atendiendo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 **Totalmente de acuerdo**

10.1	**La implantación de prácticas y planes de actuación respetuosos con el medio ambiente en la gestión de este campo de golf se guía por las leyes.**	1 2 3 4 5
10.2	**En la gestión de este campo de golf las leyes y reglas se hacen cumplir estrictamente.**	1 2 3 4 5
10.3	**Hay un gran número de organismos reguladores (internacionales, y/o nacionales, y/o autonómicos, y/o locales) que promueven y hacen cumplir las prácticas de gestión medioambiental que se implantan en los campos de golf.**	1 2 3 4 5
10.4	**Existen leyes o acuerdos de ámbito internacional, estatal y/o autonómico, y/o local que impulsan la implantación de prácticas de gestión respetuosas con el medio ambiente en el campo de golf.**	1 2 3 4 5
10.5	**Asegurar la implantación de prácticas de gestión responsables con el medio ambiente es una obligación moral de los campos de golf.**	1 2 3 4 5

10.6	En la gestión de este campo de golf se intenta conseguir coherencia entre los valores sociales que predominan en el entorno y los que se persigue a implantar sistemas de gestión medioambiental.	1 2 3 4 5
10.7	En la gestión de este campo de golf se intenta conseguir coherencia entre las normas sociales que reflejan los medios de comunicación, instituciones educativas y asociaciones profesionales, y las que se persigue al implantar prácticas de gestión medioambiental.	1 2 3 4 5
10.8	Antes de implantar una nueva práctica se intenta obtener información sobre otros campos de golf en los que se haya implantado para que sirva de guía en su implantación.	1 2 3 4 5
10.9	Las actuaciones llevadas a cabo por otros campos de golf suelen tomarse como modelo a seguir.	1 2 3 4 5
10.10	Este campo de golf ha imitado alguna vez a otros campos de golf en la implantación de prácticas de gestión medioambiental.	1 2 3 4 5
10.11	En este campo de golf se conocen experiencias exitosas sobre actuaciones realizadas por otros campos de golf.	1 2 3 4 5
10.12	En el campo de golf se intenta lograr apoyo y reconocimiento social a la hora de implantar programas de gestión medioambiental.	1 2 3 4 5
10.13	Los valores de su organización son congruentes con los valores predominantes en su entorno social.	1 2 3 4 5

11.-Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones, definiendo a los stakeholders como los grupos sin cuyo soporte el campo de golf dejaría de existir y cuyos intereses han de ser contemplados en su gestión (Administración pública, empleados, ciudadanos, medios de comunicación, clientes, proveedores, asociaciones ecologistas, asociaciones profesionales, instituciones educativas, sector empresarial…….). Para ello subraye o marque con un círculo (Ejemplo: 4) la opción deseada atendiendo a la siguiente escala.

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 **Totalmente de acuerdo**

11.1	Las diferentes Administraciones públicas le otorgan legitimidad y apoyo social a nuestro campo de golf.	1 2 3 4 5

11.2	Nuestros empleados otorgan legitimidad y apoyo social al campo de golf.	1 2 3 4 5
11.3	Los ciudadanos de nuestro entorno otorgan legitimidad y apoyo social a nuestro campo de golf.	1 2 3 4 5
11.4	Los medios de comunicación otorgan legitimidad y apoyo social a nuestro campo de golf.	1 2 3 4 5
11.5	Nuestros clientes otorgan legitimidad y apoyo social al campo de golf.	1 2 3 4 5
11.6	Nuestros proveedores otorgan legitimidad y apoyo social al campo de golf.	1 2 3 4 5
11.7	Las Asociaciones ecologistas otorgan legitimidad y apoyo social a nuestro campo de golf.	1 2 3 4 5
11.8	Las Asociaciones profesionales otorgan legitimidad y apoyo social a nuestro campo de golf.	1 2 3 4 5
11.9	El sector empresarial en el que desarrollamos nuestra actividad otorga legitimidad y apoyo social al campo de golf.	1 2 3 4 5
11.10	Para este campo de golf es importante mantener relaciones estables con sus Stakeholders.	1 2 3 4 5

SECCIÓN C: GRADO DE DESARROLLO DE PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES.

Por favor, responda a las siguientes preguntas de manera sincera y clara.

12.- Indique las propuestas medioambientales de mejora planteadas en el año 2007.

_____

_____

_____

13.- ¿Cuántas de estas propuestas se han llevado a la práctica?_____

14.- ¿Cuántas propuestas de las anteriores han alcanzado los objetivos previstos?_____

15.-Indique el porcentaje del coste de las acciones medioambientales llevadas a cabo del total de gastos de su cuenta de resultado en el ejercicio 2007 _____%.

16.- Indique el número de expedientes medioambientales incoados por alguna administración pública en el período que va del año 2003 al 2007_____.

17.- Indique el número total de empleados que han participado en actividades formativas medioambientales en el año 2007._____

18.- Indique el número total de horas destinadas a actividades formativas medioambientales en el año 2007._____

19.- Porcentaje total de proveedores con certificación medioambiental._____%

20.- Porcentaje del total de compras realizadas a proveedores con certificación ambiental en el año 2007._____%

21.- Porcentaje de gasto en difundir los logros medioambientales alcanzados del coste total de acciones medioambientales llevadas a cabo en el año 2007._____%

22.- Porcentaje de gasto en campañas de concienciación externa del coste total de acciones medioambientales llevadas a cabo en el año 2007._____%

SECCIÓN D: DESEMPEÑO.

23.- Por último, señale su grado de acuerdo o desacuerdo con relación a las siguientes afirmaciones. Para ello subraye o marque con un círculo la opción deseada atendiendo a la siguiente escala.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 **Totalmente de acuerdo**

23.1	**Durante el ejercicio 2007, hemos ofrecido mejores condiciones económicas a nuestros clientes que la media del sector en Andalucía.**	1 2 3 4 5
23.2	**Durante el ejercicio 2007, nuestro resultado económico ha sido superior al de la media del sector de los campos de golf en Andalucía.**	1 2 3 4 5
23.3	**Durante el ejercicio 2007, nuestra rentabilidad ha sido superior a la rentabilidad media del sector de los campos de golf en Andalucía.**	1 2 3 4 5
23.4	**Durante el ejercicio 2007, el número de greens fees en nuestro campo ha crecido más que la media del sector de los campos de golf en Andalucía.**	1 2 3 4 5
23.5	**Durante el ejercicio 2007, nuestra cuota de mercado ha crecido más que la media del sector de los campos de golf en Andalucía.**	1 2 3 4 5
23.6	**Durante el periodo que va desde el ejercicio 2003 al 2007, hemos ofrecido mejores condiciones económicas a nuestros clientes que la media del sector en Andalucía.**	1 2 3 4 5
23.7	**Durante el periodo que va desde el ejercicio 2003 al 2007, nuestro resultado económico ha sido superior al de la media del sector de los campos de golf en Andalucía.**	1 2 3 4 5
23.8	**Durante el periodo que va desde el ejercicio 2003 al 2007, nuestra rentabilidad ha sido superior a la rentabilidad media del sector de los campos de golf en Andalucía.**	1 2 3 4 5
23.9	**Durante el periodo que va desde el ejercicio 2003 al 2007, el número de greens fees en nuestro campo ha crecido más que la media del sector de los campos de golf en Andalucía.**	1 2 3 4 5
23.10	**Durante el periodo que va desde el ejercicio 2003 al 2007, nuestra cuota de mercado ha crecido más que la media del sector de los campos de golf en Andalucía.**	1 2 3 4 5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SI USTED LO DESEA, LE MANTENDREMOS INFORMADO DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

¿Desea recibirlos? Si___ No___