

15. UN MODELO DE RESPUESTA ECOLÓGICA DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES¹

DR. FRANCISCO JOSÉ RIQUEL LIGERO
DR. ALFONSO VARGAS SANCHEZ²

1. Introducción

Para Carl W. Stern³ (1983): “Las organizaciones, igual que los organismos vivos, tienen que adaptarse o morir. Ninguna de las dos opciones es cómoda”. No hay duda de la necesidad de que la empresa se adapte a su entorno, como fuente de supervivencia y de ventaja competitiva, pero esa adaptación conlleva gestionar un cambio, que encontrará en la cultura de la empresa un factor de resistencia, a priori, decisivo.

En este sentido, el desarrollo de una conciencia de protección ambiental de los consumidores durante las últimas décadas, apoyada y promovida por iniciativas políticas importantes a nivel internacional, ha hecho que la empresa tenga que desarrollar una cultura medioambiental como mecanismo de adaptación a las exigencias de su entorno. Este cambio de valores y de hábitos empresariales no ha sido algo espontáneo y azaroso, sino que encuentra su origen en la exigencia, por parte de los consumidores y de la sociedad en general, de un comportamiento ético a las empresas.

En la década de los noventa son innumerables las iniciativas tanto públicas como privadas que ponen en valor este tipo de prácticas, que tiene una influencia directa en el comportamiento de las organizaciones y, por tanto, de las empresas. Aquí es donde centramos nuestro estudio. Cada vez más las organizaciones están incorporando a sus rutinas prácticas respetuosas con el medio ambiente que ha propiciado un cambio de cultura y de estrategia. Analizar las verdaderas motivaciones de estos cambios de ru-

1 Citar como: Riquel Ligeró, F. J.; Vargas Sánchez, A. (2013). “Un modelo de respuesta ecológica de los campos de golf andaluces”. En: Camacho Ballesta, J. A. y Jiménez Olivencia, Y. (eds.). *Desarrollo Regional Sostenible en tiempos de crisis*. Vol. 2, cap. 15, pág. 271-288. Ed. Universidad de Granada, Granada. ISBN 978-84-338-5559-6. [<http://hdl.handle.net/10481/27518>]

2 GEIDETUR, Facultad de CC. Empresariales, Universidad de Huelva.

3 Presidente del Consejo de Dirección de *The Boston Consulting Group*.

tinias, y que relación existe con el desempeño son las principales cuestiones a las que queremos dar respuestas con este artículo.

Para ello hemos encontrado en la Teoría Institucional un marco teórico que nos permite desarrollar nuestra investigación. Principalmente por ser un cuerpo teórico en el que la concepción del entorno tiene una importancia clara, excediéndose del convencional análisis del sector competitivo. Autores relevantes de esta teoría (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; entre otros) han puesto de manifiesto la falta en otros enfoques de la influencia del entorno en el comportamiento organizacional⁴. Éste no sólo puede responder a presiones competitivas que busquen el objetivo de la eficiencia, sino que en el comportamiento organizacional también estará presente el objetivo de la legitimidad como fuente de ventaja competitiva sostenible. Las presiones que las organizaciones reciben de su contexto institucional también modelan su comportamiento en búsqueda del objetivo legitimidad, que le asegure los recursos necesarios para la supervivencia (Dobbin et. al., 1993).

2. Institucionalismo y respuesta ecológica

En la formación del cuerpo teórico del neo-institucionalismo, DiMaggio y Powell (1983) ocupan un papel protagonista, al haber desarrollado el concepto de isomorfismo institucional, en su artículo “Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales”. Estos autores intentaron dar respuesta a una pregunta, que se convertiría en crucial para el posterior desarrollo del neo-institucionalismo: ¿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 sus 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 fruto de las presiones institucionales.

La presión coercitiva 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.

La presión mimética 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 dan estas circunstancias las organizaciones siguen el modelo de otras que han demostrado su éxito o se le pre-

4 Entiéndase empresa y organización de manera indistinta.

supone mayor legitimidad. A este proceso DiMaggio y Powell (1983) le denominaron modelado.

Y por último la presión normativa 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 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:

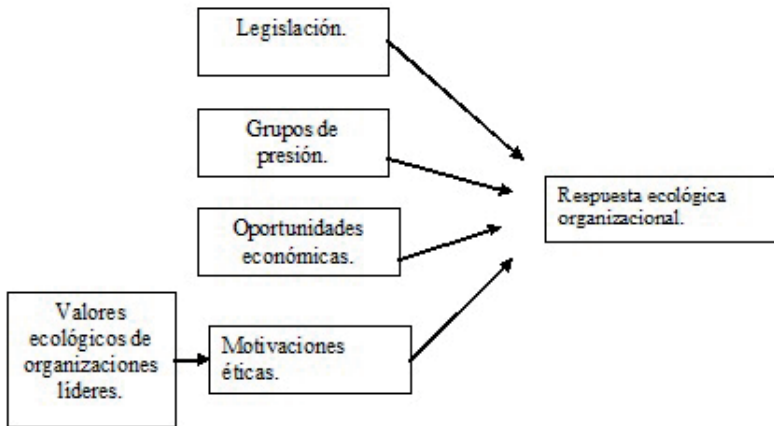
1. La primera de ellas hace referencia a una base cognoscitiva común a la hora de la profesionalización de determinado personal organizacional, como son las universidades, centros de estudios, etc. Estos centros de enseñanza superior provocan una legitimidad, a la hora de poner en práctica ciertas medidas en la organización derivadas 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 normalmente de los cargos gerenciales de estas asociaciones profesionales u organizacionales que son ocupados por personal de las organizaciones con mayor éxito.

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

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

Bansal y Kendal (2000) propusieron un modelo de respuesta ecológica de las organizaciones. En su estudio analizaron 53 empresas del Reino Unido y Japón. En un primer momento, los autores propusieron un modelo de respuesta organizativa en el que aparecen cuatro fuentes de presión institucional a las empresas. Una primera fuente de presión es la legislación, en segundo lugar las presiones de los *stakeholders*, en tercer lugar las oportunidades económicas del entorno, y en cuarto lugar la ética de la empresa. La figura siguiente (1) representa este primer modelo propuesto por los autores.

FIGURA 1. UN MODELO PRELIMINAR DE RESPUESTA ECOLÓGICA DE LAS ORGANIZACIONES



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

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

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

3. Modelo de investigación propuesto

Andalucía es la Comunidad Autónoma con más campos de golf de España, debido principalmente al crecimiento que el turismo de golf ha tenido lugar en ella.

Hosteltur⁵ nos indica que Andalucía en el año 2009 fue visitada por 360.000 turistas de golf, los cuales dejaron ingresos por 500 millones de euros, la mitad de lo que se generó en España por este producto. Nos visitaron principalmente británicos y alemanes, la estancia media superó los 9 días y tuvieron un gasto medio diario de 92 euros, 12 euros más que un turista convencional.

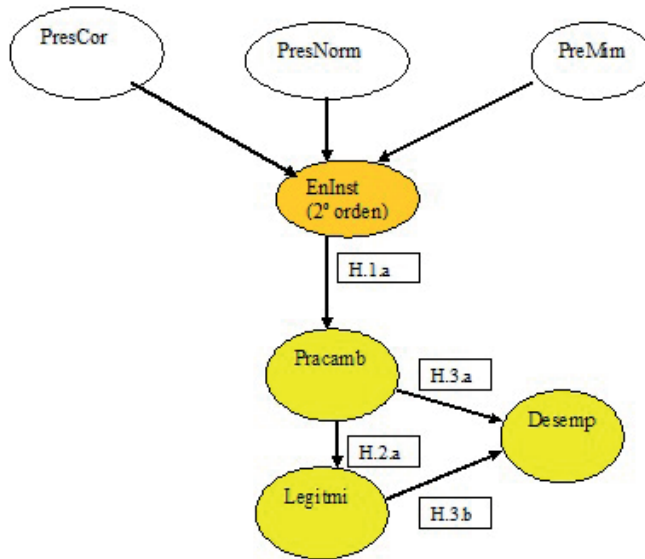
En este entorno podemos definir el turismo de golf, de acuerdo con Tous y Borrero (2003), como un “fenómeno social que, motivado por la práctica de un deporte y cuyo

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

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, económica 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”.

No obstante, existe un debate abierto en la sociedad sobre el impacto medioambiental de este tipo de instalaciones que ha propiciado el desarrollo de una serie de conductas, impuestas en la mayoría de los casos por normativa legal, para la reducción de los efectos negativos que los campos de golf pueden producir en el medio ambiente. Basándonos en el modelo de Bansal y Kendal (2000), comentado anteriormente, hemos desarrollado un modelo de respuesta ecológica de los campos de golf andaluces (Figura 2).

FIGURA 2. MODELO PROPUESTO DE INVESTIGACIÓN



Donde las hipótesis planteadas se definen de la siguiente manera:

H.1.a: El entorno institucional influye de manera positiva en la adopción de prácticas medioambientales.

H.2.a: La puesta en marcha de prácticas medioambientales tiene como motivación principal la búsqueda de legitimidad social, por encima del desempeño empresarial.

H.3.a: La implantación de prácticas de gestión medioambiental influye de manera positiva en el desempeño empresarial.

H.3.b: Existe una relación directa positiva entre la legitimidad y el desempeño empresarial.

4. Muestra

Los datos fueron obtenidos utilizando como instrumento un cuestionario estructurado dirigido a los *greenkeepers* y/o gerentes de los campos de golf de la Comunidad Autónoma de Andalucía, al ser estos los empleados que pueden tener una información más directa sobre la información que se pretendía recoger.

Una primera versión del cuestionario fue testado por varios profesores universitarios con experiencia en estas investigaciones y cinco gerentes de campos de golf. Nuestro objetivo era alcanzar la validez de contenido del instrumento de medida. Una vez enviado el cuestionario y tras una semana, nos entrevistamos con los mismos para analizar sus sugerencias que se introdujeron en el cuestionario definitivo.

Una vez validado el cuestionario, estábamos en disposición de administrarlo a nuestra población objeto de estudio, que está constituida por los 96 campos de golf en activo que durante el año 2009 prestaban servicio en Andalucía. A continuación mostramos las principales características de la muestra.

TABLA 1. 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%, $p=q=0,5$; $Z=1,96$ |
| 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 |

Los cuestionarios recibidos ascendieron a 34, de los cuales hubo que eliminar 3 por no estar debidamente cumplimentados, obteniéndose un número de cuestionarios válidos de 31, que representan un índice de respuesta del 32,29% de la población.

Las escalas utilizadas para medir los constructos del modelo de investigación han sido tipo Likert de cinco puntos. La primera hace alusión al contexto institucional de los campos de golf andaluces, midiéndose los tres mecanismos de presión defendido en la Teoría Institucional. Este tipo de medida ha sido utilizada con anterioridad en los trabajos de DiMaggio y Powell (1991), Kostova y Roth (2002) y Llanas (2005). El segundo tipo es el desarrollo de prácticas medioambientales, basándonos en los indicadores diseñados a tal efecto para este tipo de organizaciones por Romero (2005). En cuanto a la legitimidad, las fuentes han sido Deephouse (1997), Fernández (2001) y Llanas (2005). Por último, hemos utilizado la escala de medida propuesta por Powell y Dent-Micallef (1997) para medir el desempeño organizativo, con base en las percepciones que los entrevistados tienen de su propio desempeño en comparación con la competencia.

TABLA 2. VARIABLES LATENTES DEL MODELO E INDICADORES

| HIPÓTESIS | CONSTRUC-TOS | INDICADORES | ABREVIATURA INDICADORES |
|-----------|-------------------------------|--|-------------------------|
| H.2.a | Legitimidad (Legitim) | Reconocimiento social | Recosoci |
| | | Valores organizacionales | Valorg |
| | | Legitimidad Administración Pública | Admolegi |
| | | Legitimidad empleados | Emplegi |
| | | Legitimidad ciudadanos | Ciulegi |
| | | Legitimidad medios comunicación | Maslegi |
| | | Legitimidad clientes | Clielegi |
| | | Legitimidad proveedores | Provlegi |
| | | Legitimidad asociaciones ecológicas | Asoclegi |
| | | Legitimidad asociaciones profesionales | Proflegi |
| | | Legitimidad sector empresarial | Sectlegi |
| | | Relaciones con grupos de presión | Relagrup |
| H.1.a | Entorno Institucional (EnIns) | Conocimiento leyes | Conoley |
| | | Cumplimiento leyes | Cumpley |
| | | Organismos reguladores | Orgregul |
| | | Existencia acuerdos | Exacuerd |
| | | Obligación moral | Obligmor |
| | | Congruencia con valores del entorno | Congrval |
| | | Normas sociales | Normsoci |
| | | Conocimiento de experiencias | Conoexp |
| | | Modelos a seguir | Modelseg |
| | | Imitación prácticas | Imiprac |
| | | Conocimiento experiencias exitosas | Conoexit |

| HIPÓTESIS | CONSTRUC-TOS | INDICADORES | ABREVIATURA INDICADORES |
|-------------------------|--|--|-------------------------|
| H.3.a H.3.b | Prácticas Gestión Medioambiental (Pracamb) | Número de propuestas medioambientales | Numprop |
| | | Propuestas llevadas a la práctica | Propract |
| | | Propuesta alcanza objetivos | Probjct |
| | | Coste acciones medioambientales | Costemed |
| | | Número expedientes medioambientales | Expedmed |
| | | Empleados en actividades formativas medioambientales | Emplefor |
| | | Horas actividades formativas medioambientales | Horafor |
| | | Proveed con certificación ambiental | Provcert |
| | | Compras a proveedores con certificación ambiental | Compcert |
| | | Gasto difusión logros medioambientales | Diflogro |
| | | Gasto campaña concienciación | Campconc |
| | Desempeño empresarial (Desemp) | Condiciones económicas 2007 | Condeco |
| | | Resultado económico 2007 | Rtdoeco |
| | | Rentabilidad 2007 | Rentbil |
| | | Número Greens Fees 2007 | Numgren |
| | | Cuota mercado 2007 | Cuotame |
| | | Condiciones económicas 2003-2007 | Condec03 |
| | | Resultado económico 2003-2007 | Rtdoec03 |
| | | Rentabilidad 2003-2007 | Rentb03 |
| | | Número Greens Fees 2003-2007 | Num03 |
| Cuota mercado 2003-2007 | Cuota03 | | |

Fuente: elaboración propia.

5. 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 la existencia de correlación entre las variables (Pérez López, 2005), para lo cual debe presentar un p-valor próximo a 0.000 (en ningún caso superior a 0.1).

Consideraremos también el estadístico de Kaiser, Meyer-Olkin (KMO) que debe estar cerca de la unidad o en todo caso superar el valor de 0,5 (Verdú, 2002; Pérez López, 2005).

A continuación, resumimos en la siguiente tabla los índices anteriormente comentados.

TABLA 3: KMO, PRUEBA DE BARTLETT, VALOR DEL DETERMINANTE Y ALFA DE CONBRACH

| ESTADÍSTICOS / CONSTRUCTOS | | ENTINS | PRACAMB | LEGITIM | DESEMP |
|--|-------------------------|-------------------------|---------|---------|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | 0,599 | 0,638 | 0,598 | 0,617 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrado aproximado | 85,787 | 230,531 | 153,839 | 118,834 |
| | gl | 55 | 55 | 66 | 45 |
| | Sig. | ,005 | ,000 | ,002 | ,000 |
| Valor del Determinante | | 0,035 | ,000 | ,007 | 0,10 |
| Alfa de Conbrach | | 0,719 | 0,724 | 0,799 | 0,791 |
| Nº de factores | | 3 | 1 | 1 | 1 |
| Autovalores | | 3,146 1,703 1,531 | 4,751 | 4,091 | 3,636 |
| % de la varianza (acumulado) | | 58,009 | 43,188 | 34,088 | 36,360 |

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, el estadístico KMO supera el nivel defendido como mínimo (0,5) en todos los casos (Pérez López, 2005; Verdú, 2002), al igual que la prueba de esfericidad de Barlett no supera el nivel de 0,1 (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 propuesto por Numally (1971) -superior a 0,7- para considerar fiable las escalas de medición propuestas. En aquellos casos en el que el valor del determinante desaconseja el análisis factorial el valor del resto de los estadísticos lo hacen pertinente.

En suma, con base en los resultados anteriores podemos afirmar que es pertinente la realización del análisis factorial exploratorio con este conjunto de indicadores. Procedemos, pues, a la extracción de los distintos factores a través de la agrupación de las variables originales en unas nuevas variables que denominaremos indistintamente como “componentes”, “factores” o “constructos”, entendidos como combinaciones de las variables originales.

En los constructos Pracamb, Legitim y Desemp existe un factor que, por su autovvalor, sobresale sobre manera del resto, lo que denota su unidimensionalidad. En lo que respecta a EntIns, los tres factores señalados tienen valores propios claramente superiores a la unidad (método de Kaiser), situándose el cuarto prácticamente en la unidad; este resultado anticipa la identificación de los tres mecanismos de presión (normativa, coercitiva y mimética) defendidos por la Teoría Institucional.

Para ello, el análisis factorial continúa con el análisis de la matriz de cargas factoriales, que nos expresa la correlación existente entre cada variable y dicho factor. De esta manera, las cargas (cuanta más alta mejor) indican el grado de correspondencia entre la variable y el factor. Para clarificar la carga factorial de las variables, se ha efectuado una rotación ortogonal, que permite reducir ambigüedades en las distintas cargas factoriales, permitiéndonos obtener una solución definitiva. Así, el método de rotación que hemos utilizado es el *Varimax*, que redistribuye la varianza a lo largo de todos los componentes. Con esto se pretende simplificar el modelo y obtener resultados más clarificadores, manteniendo la capacidad explicativa total de los tres componentes (tabla 4).

TABLA 4. MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS

| | COMPONENTES | | |
|----------|-------------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Conoley | ,540 | -,333 | ,570 |
| Cumpley | ,100 | ,414 | ,285 |
| Orgregu | ,134 | ,356 | ,216 |
| Exacuerd | ,007 | ,820 | ,270 |
| Oblimor | ,178 | ,347 | ,729 |
| Congrval | ,300 | ,223 | ,770 |
| Normsoci | ,275 | ,009 | ,750 |
| Conoexp | ,544 | ,522 | -,360 |
| Modelseg | ,610 | ,354 | ,078 |
| Imiprac | ,836 | -,171 | ,053 |
| Conoexit | ,743 | ,220 | ,195 |

Fuente: Elaboración propia. Método de extracción: Análisis de Componentes Principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

El factor 1 se corresponde con las presiones miméticas (PresMim), el 2 con las presiones coercitivas (PresCor) y el 3 con las presiones normativas (PresNorm).

Los ítems Conoley y Conoexp deben ser eliminados, por no mostrar una carga factorial lo suficientemente clara.

Si nos centramos en los constructos restantes (Pracamb, Legitimi, Desemp), analizamos seguidamente (tabla 5) las matrices de componentes principales con un único factor extraído:

TABLA 5. MATRIZ DE COMPONENTES

| | COMPONENTE | | COMPONENTE | | COMPONENTE |
|----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Pracamb | 1 | Legitmi | 1 | Desemp | 1 |
| Numprop | ,802 | Recosoci | ,764 | Condeco | ,363 |
| Propact | ,841 | Valorg | ,610 | Rtdeco | ,658 |
| Probjct | ,206 | Admolegi | ,480 | Rentbil | ,679 |
| Costemed | ,683 | Emplelegi | ,609 | Numeren | ,817 |
| Expemed | -,264 | Ciulegi | ,571 | Cuotamer | ,714 |
| Emplefor | ,805 | Maslegi | ,592 | Condeco03 | ,196 |
| Horafort | ,753 | Clielegi | ,621 | Rtdo03 | ,384 |
| Provcert | ,751 | Provlegi | ,147 | Rentb03 | ,688 |
| Compcert | ,767 | Ascolegi | ,747 | Num03 | ,711 |
| Diflogro | ,636 | Proflegi | ,565 | Cuota03 | ,510 |
| Camconoc | ,229 | 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.

Exceptuando los ítems Probjct, Expemed, Camconoc, Provlegi, Sectlegi, Condeco, Condeco03y Rtdo03, de los tres constructos considerados, los demás presentan unos valores de las cargas en la matriz de componentes bastante aceptables.

Todo ello confirma el postulado teórico que soporta el modelo.

6. Análisis de datos mediante partial least square

6.1. EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA CON CONSTRUCTO LATENTE DE SEGUNDO ORDEN

En este apartado vamos a mostrar todos los índices que nos servirán para evaluar este modelo, en el que EntInst es considerado un constructo agregado de segundo orden. La siguiente tabla (6) resume los resultados que se obtienen al ejecutar el modelo con Visual-PLS.

TABLA 6. ÍNDICES PARA LA EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

| CONSTRUCTO | PC | AVE |
|------------|--------|--------|
| EntInst | 0,6531 | 0,4372 |
| Pracamb | 0,8459 | 0,4243 |
| Legitimi | 0,8281 | 0,3234 |
| Desemp | 0,8390 | 0,3572 |

Fuente: elaboración propia.

Hemos de hacer notar que, durante el proceso de reespecificación del modelo, 11 variables observables fueron eliminadas por poseer cargas inferiores a 0,5 (Falkner y Millar, 1992).

En relación a la fiabilidad compuesta (PC), sus valores superan el límite de 0,7 expuesto por Nunnally (1978), por lo que podemos afirmar que los constructos poseen consistencia interna. Además el parámetro alfa de Cronbach también toma valores aceptables:

TABLA 7. ALFA DE CRONBACH DE LOS CONSTRUCTOS

| CONSTRUCTO | ALFA DE CRONBACH |
|------------|------------------|
| EntInst | 0.642853 |
| Pracamb | 0.810253 |
| Legitmi | 0.801085 |
| Desemp | 0.786789 |

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, como podemos observar, el modelo carece de la suficiente validez convergente, ya que la varianza extraída media no es en ningún constructo superior a 0,5 (Fornell y Lacker, 1981), lo que representa, sin duda, una limitación.

Para completar la evaluación del modelo de medida, sólo queda analizar la validez discriminante de los constructos. La tabla 8 muestra en la diagonal las raíces cuadradas de las correspondientes AVEs; el resto de datos son las correlaciones entre las variables.

TABLA 8. VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LOS CONSTRUCTOS

| | 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 caso 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.

6.2. 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 (9) muestra los coeficientes *paths* entre los diferentes constructos, incluido el de segundo orden (EntInst).

TABLA 9. COEFICIENTES PATH EN MODELO CON CONSTRUCTO DE SEGUNDO ORDEN

| CONSTRUCTOS | COEFICIENTES B |
|-------------------|----------------|
| EntInst---Pracamb | 0,496 |
| Pracamb---Legitmi | 0,502 |
| Legitmi---Desemp | 0,310 |
| Pracamb---Desemp | 0,347 |

Fuente: Elaboración propia.

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 constructo 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 (Falk y Miller, 1992; Chin et. al., 1996; Leal y Roldán, 2001).

En la tabla siguiente (10) se puede observar que todas las varianzas explicadas superan el umbral de 0,1 establecido por Falk y Miller (1992).

TABLA 10. VARIANZA EXPLICADA DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES

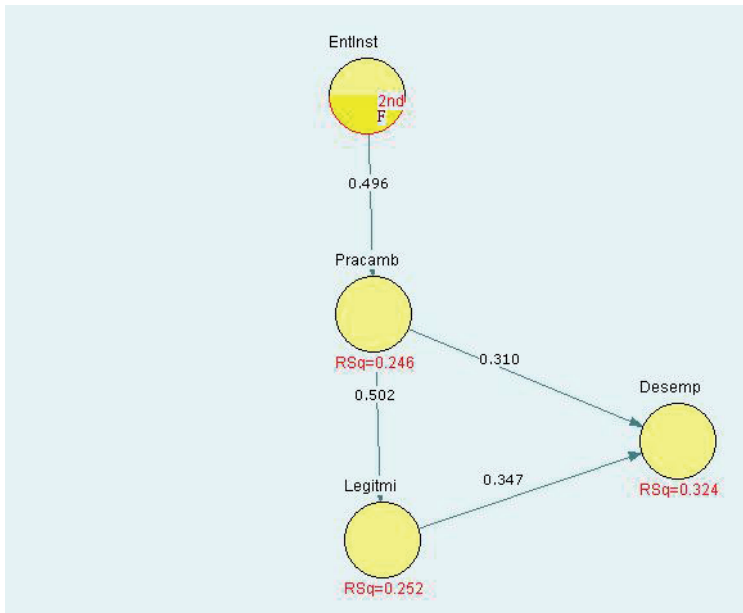
| VARIABLE DEPENDIENTE | R2 |
|----------------------|----------|
| Pracamb | 0.246300 |
| Legitmi | 0.251600 |
| Desemp | 0.323900 |

Fuente: Elaboración propia.

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 3. RESULTADOS MODELO VARIABLE LATENTE DE SEGUNDO ORDEN



Fuente: elaboración propia.

Para analizar la fortaleza de las hipótesis nos hemos basado en los coeficientes *path*, los cuales es deseable que superen el valor de 0,3, tomando 0,2 como valor mínimo (Pinto et. al, 2006). La siguiente tabla muestra como todos estos coeficientes superan el valor crítico de 0,3; por tanto, podemos aceptar las hipótesis planteadas, aunque con diferentes niveles de significación.

TABLA 11. CONTRASTE HIPÓTESIS DEL MODELO

| HIPÓTESIS DEL MODELO | B | T-STUDENTS, EN MODELO DE PRIMER ORDEN |
|---|-------|---------------------------------------|
| H.1.a: El entorno institucional influye de manera positiva en la adopción de prácticas medioambientales. | 0,496 | 8.163*** |
| H.2.a: La puesta en marcha de prácticas medioambientales tiene como motivación principal la búsqueda de legitimidad social, por encima del desempeño empresarial. | 0,502 | 5.096*** |

| | | |
|---|-------|--------|
| H.3.a: La implantación de prácticas de gestión medioambiental influye de manera positiva en el desempeño empresarial. | 0,310 | 1.776* |
| H.3.b: Existe una relación directa positiva entre la legitimidad social y el desempeño empresarial. | 0,347 | 1.474* |

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

Para reforzar el contraste de hipótesis hemos aplicado la técnica de remuestreo Bootstrap a un modelo en el que todos los constructos son de primer orden, esto es el entorno institucional (EntIns) estaría formado por todos los indicadores de las distintas presiones, pero sin distinción alguna entre ellas. Estos indicadores mantendrían una relación de carácter reflectivo, como en el resto de los constructos. Así pues, basándonos en el valor de las relaciones estandarizadas en el modelo de segundo orden, podemos afirmar que supera los valores críticos expuestos por Hair et. al. (1998), ya que las T-Students del modelo con constructos de primero orden son en todos los casos significativas.

7. Conclusiones

En el presente trabajo hemos intentado testar los principios de la Teoría Institucional en un tipo de organizaciones relacionadas con el sector turístico como son los campos de golf de Andalucía, y la primera conclusión a la que podemos llegar es que en este campo organizacional se cumple los principios que defienden la Teoría Institucional y más en concreto el denominado Institucionalismo verde. En este sentido, cuando realizamos un Análisis Factorial Exploratorio del denominado entorno institucional de los campos de golf andaluces identificamos claramente los tres mecanismos de presión que defienden los autores clásicos del institucionalismo (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983).

Por otro lado hemos adaptado el modelo de respuesta ecológica que proponen Bansal y Kendal (2000) a este tipo de organizaciones relacionadas con el sector turístico. Este modelo nos ha servido de base para testar las hipótesis de investigación que hemos planteado. El análisis PLS ha confirmado la validez de todas las hipótesis que hemos establecido en el modelo. De tal manera que hemos confirmado como el entorno institucional, formado por las leyes, las normas sociales y las prácticas de organizaciones exitosas, tiene una influencia importante en el desarrollo de prácticas medioambientales por parte de los campos de golf andaluces.

Ese entorno institucional hace que los campos de golf adopten prácticas de gestión medioambientalmente responsable, no por creer que mejora el desempeño organizativo, sino porque le reporta legitimidad. La legitimidad se constituye pues en la principal motivación de estas organizaciones, como elemento de adaptación al entorno y aceptación social.

De una forma indirecta hemos probado como el concepto de sostenibilidad medioambiental se ha difundido e institucionalizado en el sector de actividad de los campos de golf, una actividad empresarial muy vinculada al sector turístico andaluz. Lo que

cabría plantear futuros estudios que comprobaran si la responsabilidad medioambiental está también institucionalizada en otras organizaciones relacionadas con este sector. Estos trabajos nos permitirían conocer si el entorno natural y medioambiental de Andalucía es considerado como un recurso para sus empresas turísticas.

El presente trabajo acude al llamamiento que realizan de autores como DiMaggio y Powell (1983), Scott (1995) y Tolbert y Zucker (1996) sobre la necesidad de estudios empíricos que ayuden a consolidar la Teoría Institucional. En esta línea, Tolbert y Zucker (1996) afirman que existe escaso consenso a la hora de establecer las metodologías de investigación y técnicas bajo el enfoque institucionalista. Con este trabajo hemos dotado al cuerpo teórico del institucionalismo de una metodología estadística válida para testar sus principios. Por lo que consideramos la técnica PLS como válida para testar los principios del Institucionalismo, complementada mediante un análisis factorial exploratorio de componentes principales.

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

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

8. Bibliografía

- 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 responsiveness". *Academy of Management Journal*. Vol. 43, nº 4, pp. 717-736.
- CHIN, W. (1998). "The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modelling". En G.A. Marcoulides ed: *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336.
- CHIN, W; MORCOLIN, B. y NEWESTED, P. 1996. *A partial least square latent variable modelling approach for measuring interaction effects: Results from Monte Carlo simulation study and voice mail emotion adoption study*. Proceedings of the 17th ICIS. Cleveland.
- DEEPHOUSE, D. (1996). "Does isomorphism legitimate?" *Academy of Management Journal*. Vol. 39, nº 4, pp. 1024-1039.
- 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.
- FALK, R. y MILLER, N. (1992). *A primer soft modelling*. The University of Akron Press.
- FERNÁNDEZ, M. 2001. *Un análisis institucional del contexto y su incidencia en el proceso de cambio en la gestión de los recursos humanos. Tres estudios de casos*. Tesis Doctoral, Universidad de Cádiz.
- FORNEL, C. y LACKER, D. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistic". *Journal of Marketing Research*. Vol. 28, nº Febrero, pp. 39-50.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. y BLACK, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Spanish Edition: *Análisis Multivariante* (5th ed.), (1999). Prentice-Hall International, Madrid.
- KOSTOVA, T. y ROTH, K. (2002). "Adoption of organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects". *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 215-243.
- 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 Business Economics*. Reggio Calabria, Italia, pp. 541-555.
- LLANAS, R. (2005). *Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los Ayuntamientos españoles*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
- MEYER, J.W. y ROWAN, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363.
- NUMALLY, J. (1978). *Psychometric Theory*. 2ª ed. MacGraw-Hill. New York.
- OLIVER, C. (1991). "Strategic response to the institutional process". *Academy of Management Review*, vol. 16, nº 1, pp. 145-179.
- PÉREZ LÓPEZ, C. (2005). *Métodos estadísticos avanzados con SPSS*. Thomson. Madrid.
- 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.
- 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.
- 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.
- SCOTT, W. (2001). *Institutions and Organizations* (2ª edition). Sage Publications Inc. California.
- SCOTT, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Sage Publications.
- STERN, W. y STALK G. (2007). *Ideas sobre estrategias*. The Boston Consulting Group, Colección Management DEUSTO.
- SUCHMAN, M. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches". *The Academy of Management Review*. Vol. 20, Nº 3, pp 517-610.

- TOLBERT, P. y ZUCKER, L.G. (1996). *The institutionalization of institutional theory*. Sage Publications. Inglaterra.
- TOUS, D. y BORRERO, S. (2003). *Turismo y Golf*. Universidad de Málaga.
- 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.