



UNIVERSIDAD DE GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

UN ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA IMPLANTACIÓN DE LA AGENDA LOCAL 21 POR LOS AYUNTAMIENTOS ESPAÑOLES

Tesis Doctoral presentada por

Rocío Llamas Sánchez (Universidad de Granada)

Codirigida por las Profesoras Doctoras:

Ángeles Muñoz Fernández (Universidad de Granada)

Belén Senés García (Universidad de Granada)

GRANADA, 2005

Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: Rocío Llamas Sánchez
D.L.: Gr. 603 - 2005
ISBN: 84-338-3318-9

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. Interés de la investigación	1
2. Justificación del tema objeto de estudio.....	7
3. Objetivos de la investigación	11
4. Estructura del trabajo.....	12

PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO PRIMERO: EL ENFOQUE INSTITUCIONAL EN EL ANÁLISIS ORGANIZATIVO

1. Introducción.....	17
2. El nacimiento del enfoque neoinstitucional en el estudio de las organizaciones	21
2.1. Las raíces del neoinstitucionalismo	21
2.2. El nacimiento del neoinstitucionalismo: comparación entre viejo y nuevo institucionalismo	26
3. El enfoque neoinstitucional en el análisis organizativo.....	31
3.1. Conceptos básicos	33
3.2. Los pilares institucionales	35
3.3. La legitimidad	48
3.4. El isomorfismo institucional	54
3.5. Entornos técnico e institucional	59
3.6. La difusión de innovaciones.....	62
3.7. La inmersión institucional	69
3.8. Contribuciones y limitaciones de la teoría institucional.....	74
3.9. Líneas de investigación y retos de la teoría institucional.....	80
4. Consideraciones finales.....	85

CAPÍTULO SEGUNDO: LA TEORÍA INSTITUCIONAL COMO ENFOQUE PARA EL ANÁLISIS DEL CAMBIO

1. Introducción.....	87
2. El análisis del cambio: La teoría institucional como teoría de cambio	91
3. El cambio institucional	96
3.1. Tipos de cambio institucional	99
4. La desinstitucionalización como tipo de cambio institucional.....	104
4.1. La innovación	112
4.2. La resistencia al cambio	115
5. Las respuestas organizativas a los procesos institucionales.....	118
6. La integración de perspectivas con el enfoque institucional	125
7. Consideraciones finales.....	139

CAPÍTULO TERCERO: LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZATIVA Y LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL

1. Introducción.....	141
2. La sostenibilidad organizativa: Paradigmas actuales.....	143
3. La aplicación de la teoría institucional a la sostenibilidad organizativa	148
3.1. Cómo se inculca valor al término sostenibilidad.....	149
3.2. La difusión de prácticas sostenibles a través de los mecanismos institucionales ...	152
3.3. Las respuestas organizativas y la desinstitucionalización	154
4. Una práctica sostenible: La Agenda Local 21.....	157
4.1. Introducción	157
4.2. El desarrollo sostenible y la Cumbre de Río.....	159
4.3. La Agenda Local 21 en Europa	162
4.4. La implantación de la Agenda Local 21.....	168
4.5. El estado actual de las Agendas Locales 21 en el mundo	172
4.6. El contexto institucional español.....	175
4.7. Algunos ejemplos de Agendas Locales 21 en España.....	183
5. Consideraciones finales.....	185

SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO CUARTO: ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA IMPLANTACIÓN DE LA AGENDA LOCAL 21 (I): HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

1. Introducción: Planteamiento de la investigación	191
2. Modelo propuesto y desarrollo de hipótesis.....	197
2.1. Establecimiento de hipótesis.....	197
2.2. Modelo propuesto.....	212
3. Objetivos y metodología de la investigación empírica	214
4. Justificación de la muestra. Ficha técnica.....	216
5. Diseño del cuestionario	221
6. Instrumentos de medida propuestos	224
7. Consideraciones finales.....	240

CAPÍTULO QUINTO: ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA IMPLANTACIÓN DE LA AGENDA LOCAL 21 (II): ANÁLISIS Y RESULTADOS

1. Introducción.....	243
2. Descripción de la muestra: Estadística descriptiva.....	245
3. Análisis de la validez y consistencia interna de los instrumentos de medida.....	251
4. Análisis del modelo estructural propuesto.....	281
4.1. Especificación del modelo.....	282
4.2. Identificación del modelo.....	286
4.3. Estimación del modelo	287
4.4. Evaluación del modelo.....	296
4.5. Interpretación del modelo	303
4.6. Discusión de los resultados	305
5. Consideraciones finales.....	315

TERCERA PARTE: CONCLUSIONES

CAPÍTULO SEXTO: CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DEL TRABAJO

1. Introducción	319
2. Conclusiones y aportaciones del trabajo de investigación	320
3. Implicaciones del trabajo de investigación.....	328
4. Limitaciones del trabajo empírico	332
5. Futuras líneas de investigación	333

Bibliografía	341
---------------------------	-----

Anexos	387
---------------------	-----

Anexo I: Carta de las ciudades europeas hacia la sostenibilidad.....	389
Anexo II: Listado de ayuntamientos españoles firmantes de la Carta de Aalborg (2004)..	403
Anexo III: Carta de presentación del cuestionario	413
Anexo IV: Cuestionario	415

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1: Diferencias entre el viejo y el nuevo institucionalismos.....	30
TABLA 1.2: Organizaciones e instituciones	38
TABLA 1.3: La institucionalización	43
TABLA 1.4: Los tres pilares institucionales.....	46
TABLA 1.5: Estrategias de legitimidad.....	53
TABLA 1.6: Entornos institucional y técnico	60
TABLA 1.7: La inmersión de las organizaciones	71
TABLA 1.8: Principales líneas de investigación desarrolladas bajo los principios institucionales	80
TABLA 2.1: Fuentes de desinstitucionalización	110
TABLA 2.2: Antecedentes de las respuestas estratégicas	119
TABLA 2.3: Respuestas estratégicas a los procesos institucionales	122
TABLA 2.4: Comparación de teorías.....	128
TABLA 2.5: Comparación de las teorías institucional y de dependencia de recursos.....	132
TABLA 2.6: Comparación de las teorías institucional y de la agencia	136
TABLA 2.7: Ventajas y desventajas de los enfoques teóricos.....	138
TABLA 3.1: Diferencias entre los conceptos de sostenibilidad.....	146
TABLA 3.2: Respuestas organizativas a la presión hacia la sostenibilidad.....	155
TABLA 3.3: Agendas Locales 21 en el mundo	174
TABLA 3.4: Agendas Locales 21 en Europa.....	174
TABLA 3.5: Momentos de avance de los municipios españoles.....	178
TABLA 3.6: Análisis DAFO de las Agendas Locales 21 españolas.....	181
TABLA 4.1: Adhesión de los ayuntamientos españoles a la Carta de Aalborg por año	196
TABLA 4.2: Grupos de interés que deben participar en la Agenda Local 21	204
TABLA 4.3: Detalles técnicos de la investigación	220
TABLA 4.4: Medidas de las características socio-culturales	239
TABLA 4.5: Medidas de las características del ayuntamiento y el municipio	240
TABLA 5.1: Indicadores utilizados en el análisis de los instrumentos de medida	256

TABLA 5.2: Test de normalidad multivariante: Agenda Local 21	258
TABLA 5.3: Validez y fiabilidad: Agenda Local 21	259
TABLA 5.4: Medidas de bondad de ajuste: Agenda Local 21.....	260
TABLA 5.5: Consistencia interna de la escala: Agenda Local 21	261
TABLA 5.6: Test de normalidad multivariante: Cambios Organizativos.....	262
TABLA 5.7: Validez y fiabilidad: Cambios Organizativos.....	263
TABLA 5.8: Medidas de bondad de ajuste: Cambios Organizativos	264
TABLA 5.9: Consistencia interna de la escala: Cambios Organizativos.....	265
TABLA 5.10: Test de normalidad multivariante: Legitimidad.....	266
TABLA 5.11: Validez y fiabilidad: Legitimidad.....	267
TABLA 5.12: Consistencia interna de la escala: Legitimidad	268
TABLA 5.13: Test de normalidad multivariante: Desarrollo Sostenible	269
TABLA 5.14: Validez y fiabilidad: Desarrollo Sostenible.....	269
TABLA 5.15: Medidas de bondad de ajuste: Desarrollo Sostenible	270
TABLA 5.16: Consistencia interna de la escala: Desarrollo Sostenible	271
TABLA 5.17: Test de normalidad multivariante: Resistencia al Cambio	271
TABLA 5.18: Validez y fiabilidad: Resistencia al Cambio	272
TABLA 5.19: Medidas de bondad de ajuste: Resistencia al Cambio.....	273
TABLA 5.20: Consistencia interna de la escala: Resistencia al Cambio	274
TABLA 5.21: Test de normalidad multivariante: Innovación.....	275
TABLA 5.22: Validez y fiabilidad: Innovación.....	275
TABLA 5.23: Consistencia interna de la escala: Innovación.....	276
TABLA 5.24: Test de normalidad multivariante: Presión coercitiva.....	277
TABLA 5.25: Test de normalidad multivariante: Presión normativa.....	277
TABLA 5.26: Test de normalidad multivariante: Presión mimética	277
TABLA 5.27: Test de normalidad multivariante: Inmersión institucional	277
TABLA 5.28: Validez y fiabilidad: Presiones Institucionales	278
TABLA 5.29: Consistencia interna de las escalas de las presiones institucionales	279
TABLA 5.30: Validez y fiabilidad: Inmersión Institucional	279
TABLA 5.31: Consistencia interna de la escala de la inmersión institucional	279
TABLA 5.32: Instrumentos de medida	280
TABLA 5.33: Modelo estructural inicial.....	284
TABLA 5.34: Ecuaciones estructurales para el modelo de medida inicial	285

TABLA 5.35: Test de normalidad multivariante para las variables observadas	288
TABLA 5.36: Validez y fiabilidad del modelo de medida propuesto.....	289
TABLA 5.37: Ecuaciones estructurales para el modelo de medida final.....	291
TABLA 5.38: Ecuaciones del modelo estructural final.....	292
TABLA 5.39: Matriz de correlaciones y matriz de covarianzas ajustadas a la muestra	293
TABLA 5.40: Validez y fiabilidad del modelo de medida exógeno final.....	295
TABLA 5.41: Validez y fiabilidad del modelo de medida endógeno final	295
TABLA 5.42: Términos de error de los indicadores	296
TABLA 5.43: Matriz de covarianzas de las variables latentes exógenas	296
TABLA 5.44: Términos de perturbación de las variables endógenas	296
TABLA 5.45: Medidas de bondad de ajuste: Modelo final.....	297
TABLA 5.46: Fiabilidad compuesta y varianza extraída de las variables latentes	300
TABLA 5.47: Modelo estructural. Fiabilidad de las ecuaciones estructurales	302
TABLA 5.48: Matriz de correlaciones estandarizada entre las variables latentes.....	303
TABLA 5.49: Relaciones e hipótesis no significativas.....	304
TABLA 5.50: Relaciones e hipótesis significativas	304
TABLA 5.51: Efectos indirectos	304

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 0.1: Interés de la investigación	7
FIGURA 0.2: Firmantes de la Carta de Aalborg.....	9
FIGURA 1.1: El modelo de institucionalización de Selznick	22
FIGURA 1.2: Modelo de institución	35
FIGURA 1.3: Supervivencia organizativa	49
FIGURA 1.4: Combinación de entornos institucional y técnico.....	61
FIGURA 1.5: Componentes de los procesos de institucionalización.....	66
FIGURA 2.1: Tipología de argumentos institucionales sobre el cambio	103
FIGURA 2.2: Las fases de institucionalización.....	106
FIGURA 2.3: Fases del Cambio Institucional.....	111
FIGURA 3.1: Concepto de desarrollo sostenibles.....	160

FIGURA 3.2: Firmantes de la Carta de Aalborg.....	163
FIGURA 3.3: Encuentros posteriores a la Conferencia de Aalborg.....	166
FIGURA 3.4: Esquema del proceso de Agenda Local 21	170
FIGURA 4.1: Difusión de la Agenda Local 21 en España.....	195
FIGURA 4.2: Presiones institucionales y técnicas de los ayuntamientos.....	199
FIGURA 4.3: Modelo propuesto	213
FIGURA 5.1. Tamaño de los ayuntamientos	246
FIGURA 5.2: Ayuntamientos por Comunidades Autónomas.....	247
FIGURA 5.3: Número de empleados de los ayuntamientos.....	248
FIGURA 5.4: Fases de la Agenda Local 21 llevadas a cabo por los ayuntamientos.....	249
FIGURA 5.5: Fechas de la firma de la Carta de Aalborg	250
FIGURA 5.6: Iniciativa en la implantación de la Agenda Local 21	251
FIGURA 5.7: Modelo estructural propuesto.....	284
FIGURA 5.8: Modelo estructural final.....	292
FIGURA 5.9: Parámetros estructurales estandarizados	305

INTRODUCCIÓN

1. INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN

Hoy día el medio ambiente ocupa un puesto destacado tanto en las políticas gubernamentales de los diferentes países como en el individuo de a pie que se preocupa por reciclar y no tirar las pilas usadas a la basura, en las organizaciones ecologistas cada vez más numerosas y con más simpatizantes, en la apuesta de las empresas por la gestión medioambiental, en las campañas televisivas que diferentes entidades (ya sean públicas o privadas) lanzan por la protección del medio ambiente, etc. Estos y otros numerosos ejemplos ponen de manifiesto la creciente importancia que han ido adquiriendo las cuestiones medioambientales en las últimas décadas.

Este cambio de mentalidad, de valores, de actitudes, o como queramos llamarlo, no ocurre, o al menos es improbable que pueda ocurrir, de un día para otro. Es un proceso por el cual, a raíz de unos desencadenantes y de nuevas situaciones que afrontar, se han ido creando ideas reforzadas por conceptos creados como solución a una situación catalogada de insostenible.

La respuesta a esta situación, se ha plasmado en el llamado “desarrollo sostenible”, que surgió como la solución a los peligros que corría el planeta y la sociedad en general. Este concepto empieza a adquirir importancia a partir de la década de los ochenta. Fue entonces cuando se sucedieron una serie de catástrofes medioambientales y se da un giro a la concepción que se tenía del medio ambiente como fuente ilimitada de recursos. Es un proceso que continúa en la década de los noventa reforzándose a través del aumento del número de organismos, iniciativas gubernamentales, opinión pública, etc. conscientes de estos hechos, que hace que desaparezca la idea de la incompatibilidad de crecimiento económico y medio ambiente, a favor del nacimiento del concepto de desarrollo sostenible.

El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Brundlant, 1987). Desde entonces y hasta ahora, este concepto se ha ido desarrollando y plasmando en un creciente número de iniciativas que persiguen el desarrollo sostenible. En 1992 se produjo un hito importante que fue la Cumbre de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo que se celebró en Río de Janeiro, donde uno de los acuerdos aprobados fue el Programa 21, un plan de acción mundial para promover precisamente el desarrollo sostenible, programa que instaba a que los gobiernos participantes se comprometieran a adoptar estrategias de desarrollo sostenible.

Con la aceptación de la situación que se afrontaba y alrededor del concepto de desarrollo sostenible, no sólo los gobiernos se han dado cuenta de la necesidad inmediata de actuar. Esta nueva situación ha afectado también al comportamiento de las organizaciones, nuestro ámbito de estudio. Es una realidad el hecho de que, desde entonces, y cada vez con mayor intensidad, las

organizaciones están incorporando en sus rutinas una serie de prácticas que tienen como objetivo desarrollar comportamientos más sostenibles, o al menos, comportamientos que no repercutan negativamente en el medio ambiente. Pero, ¿cuáles son los verdaderos conductores de este cambio? ¿Qué es lo que ha hecho que las organizaciones acepten el reto de la sostenibilidad? ¿Qué variables guían este tipo de comportamientos? ¿Cómo y por qué se produce la difusión de estas prácticas? La presente tesis doctoral pretende dar respuesta a estas y otras cuestiones con objeto de encontrar los determinantes de la adopción de este tipo de prácticas y explicar el proceso de difusión de las mismas.

En la literatura especializada se han utilizado diferentes perspectivas a la hora de analizar estos procesos. En nuestro caso, hemos considerado que un marco teórico adecuado es la teoría institucional. El análisis de un contexto más amplio que el tradicional sector competitivo, requiere un enfoque teórico que enfatice la importancia del entorno, pero con una visión más amplia del mismo. Los autores principales de este enfoque (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Tolbert y Zucker, 1996) llamaron la atención sobre la falta de consideración de otros enfoques teóricos de la influencia institucional de sus entornos, que optaban por una explicación más racional del comportamiento de las organizaciones.

Las organizaciones no responden exclusivamente a presiones competitivas, sin desmerecer su importancia creemos que hay algo más. Las organizaciones no sólo reflejan valores económicos sino, también valores sociales. Queremos dar el paso de la organización analizada en su sector competitivo a la organización analizada en su contexto institucional, de la organización que se mueve por objetivos de eficiencia a la organización que se mueve por objetivos de legitimidad, de la organización que se relaciona con

clientes, proveedores y competidores, a la organización en la que cobran importancia otros agentes como los medios de comunicación, el Estado, los ciudadanos o los grupos ecologistas. En definitiva, queremos ampliar el círculo que rodea a la organización aumentando su diámetro de tal forma que acoja las influencias institucionales de su contexto.

A través de la teoría institucional se analizan las presiones institucionales que deben afrontar las organizaciones y a las que tienen que dar respuesta. Se trata de un enfoque que no se centra en la eficiencia como objetivo exclusivo de las organizaciones, sino que presta atención a las relaciones que establece la organización con los diferentes grupos de interés de los que necesita un soporte y apoyo social para sobrevivir, es decir, legitimidad. La legitimidad se establece según este enfoque como un objetivo principal de las organizaciones, siendo capaz de explicar determinados comportamientos de las mismas. Las organizaciones y las instituciones coevolucionan en el campo organizativo (Hoffman, 1999) y las organizaciones se van adaptando a las exigencias institucionales. En la preocupación por estos aspectos descansa el potencial de la teoría institucional como enfoque organizativo.

El entorno institucional afecta al comportamiento de las organizaciones. Las presiones provenientes del mismo se sienten en mayor medida en las organizaciones públicas, por ser éstas las que se enfrentan a entornos altamente institucionalizados y por depender de la opinión pública para obtener legitimidad y recursos (Dobbin *et al.*, 1993). En tales entornos institucionales, la legitimidad, no la eficiencia, es crítica para obtener la habilidad de asegurarse los recursos vitales (Meyer y Rowan, 1977, pp. 340-363).

Sin embargo, ¿qué ocurre cuando este tipo de organizaciones se enfrenta a presiones institucionales cambiantes? Aún siendo organizaciones altamente institucionalizadas, el entorno cambia y las instituciones igual que nacen y permanecen también se debilitan y dan paso a otras nuevas produciéndose un proceso de desinstitucionalización (Oliver, 1992). Cuando surgen nuevas expectativas institucionales que exigen y promueven cambios, es decir, se introducen en el campo organizativo nuevas prácticas, procesos, estrategias, etc. las organizaciones pueden verse obligadas a abandonar las antiguas prácticas, adoptando nuevas, fenómeno denominado desinstitucionalización. Se desencadena un proceso de cambio institucional en el que las primeras organizaciones en implantar una práctica se convertirán en las primeras adoptadoras que crearán legitimidad para las siguientes. Desde los desencadenantes del proceso de cambio institucional hasta la completa institucionalización de una práctica, se desarrolla un proceso de cambio institucional que necesita ser analizado (Greenwood *et al.*, 2002; Tolbert y Zucker, 1996).

En nuestro caso, hemos elegido a los ayuntamientos como las organizaciones objeto de estudio por operar en un contexto institucional con presiones hacia el cambio en general y, en particular, hacia actividades encaminadas a la protección del medio ambiente y a la búsqueda de la sostenibilidad. Las presiones a las que se enfrentan este tipo de organizaciones para que enmarquen sus actividades dentro del objetivo del desarrollo sostenible son cada vez mayores. Los ayuntamientos como organizaciones más cercanas al ciudadano se han visto forzados a dar respuesta a estas nuevas exigencias a través de la consideración de todos estos factores que los dirigen hacia nuevos comportamientos, plasmados en la implantación de nuevas prácticas que sustituyen a otras antiguas.

Una de estas prácticas, cuyo objetivo principal es el desarrollo sostenible, es la Agenda Local 21. El cambio institucional concreto que analizaremos en esta tesis doctoral será precisamente la difusión de este programa. La Agenda Local 21 es un programa de actuación tendente a la consecución del desarrollo sostenible. Es, para los ayuntamientos, una forma de marcar unas guías, unas líneas de actuación, que sirvan para crear un modelo de ciudad sostenible. Una forma de planificar estratégicamente, de llevar a cabo un plan de acción local hacia la sostenibilidad. El cambio institucional concreto que analizaremos será la implantación y la difusión de este programa tendente a la sostenibilidad por los ayuntamientos españoles.

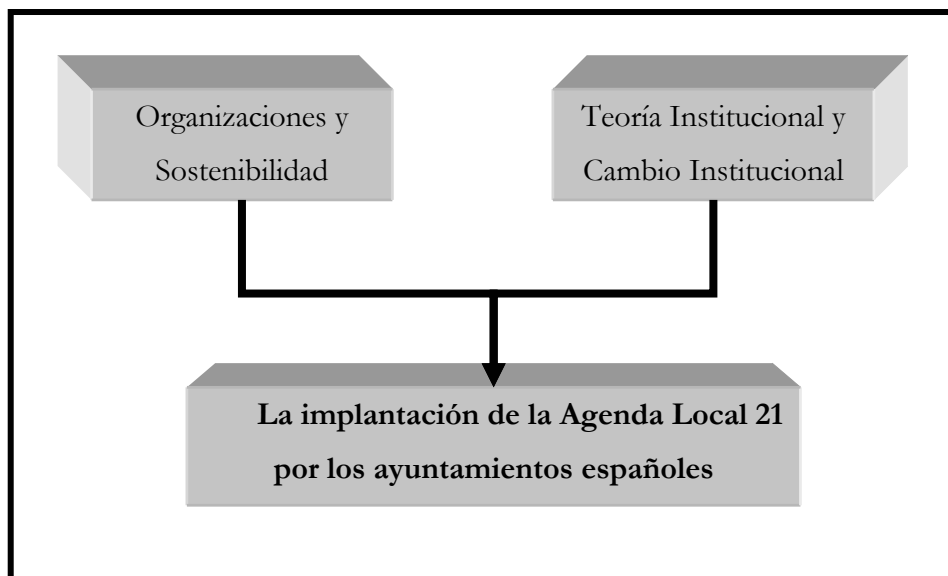
Consideramos, por tanto, que el interés de la investigación es triple:

- En primer lugar, los estudios sobre la difusión de prácticas organizativas que intentan conseguir la sostenibilidad necesitan un fuerte empuje, enmarcado dentro de la línea de investigación sobre las relaciones de la organización y el medio ambiente.
- En segundo lugar, los estudios de cambio desde una perspectiva institucional son necesarios tanto para seguir desarrollando este enfoque, como para encontrar una explicación sobre los orígenes y procesos de cambio.
- En tercer lugar, la selección de los ayuntamientos españoles como organizaciones objeto de estudio, nos ofrecerá una visión y conocimiento más preciso de este tipo de organizaciones, así como, de la práctica sostenible analizada, la Agenda Local 21.

En la siguiente figura (figura 0), se sintetizan gráficamente los tres pilares donde descansa el interés de la investigación: El avance en la línea tanto de las organizaciones y la sostenibilidad como de la teoría y cambio

institucional, constituyen los dos pilares en lo que respecta al soporte teórico; y en cuanto al soporte empírico, se concreta en el análisis de la implantación de una práctica sostenible, la Agenda Local 21, en los ayuntamientos españoles.

Figura 0.1: Interés de la investigación



2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO

El trabajo empírico se centra, como acabamos de señalar, en la implantación de una práctica, la Agenda Local 21, y las organizaciones objeto de estudio son los ayuntamientos españoles. ¿Cómo surgió este interés por los ayuntamientos y por la Agenda Local 21?

Para dar respuesta a estas preguntas, podemos decir que el programa de doctorado en el que se enmarca esta tesis doctoral es el de “Economía, Gestión y Control de entidades y políticas públicas”. Los cursos de doctorado realizados sirvieron para despertar nuestro interés sobre las organizaciones públicas, pues versaban sobre diferentes aspectos de las mismas, ya que se impartió por distintos departamentos y áreas de conocimiento. De todas las

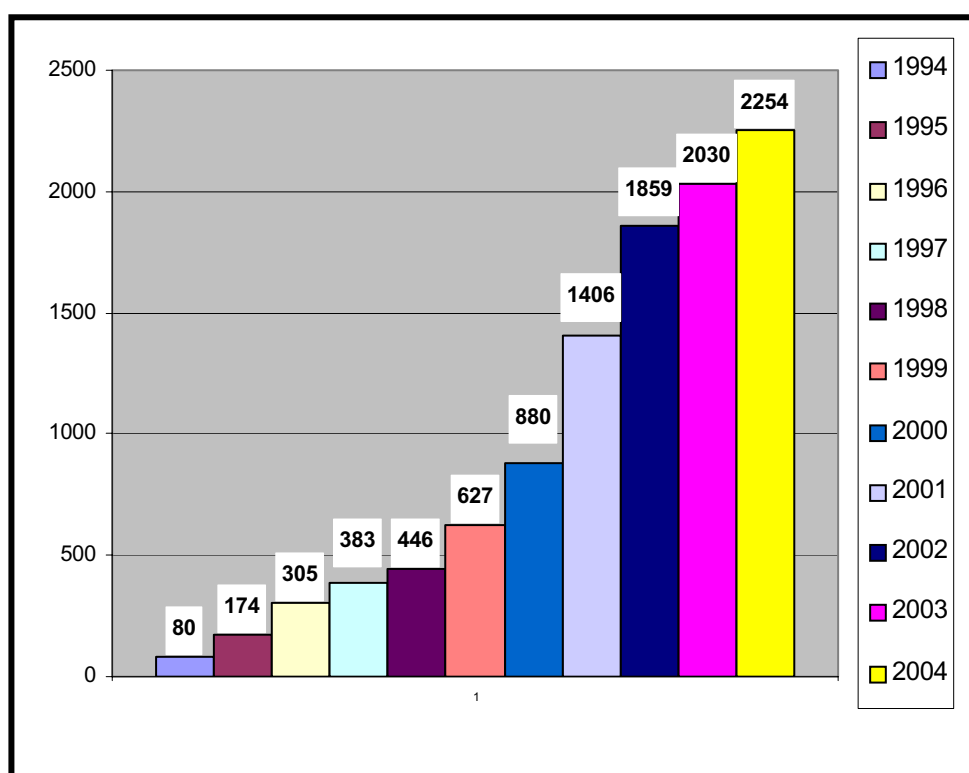
ramas nos interesó la que hacía referencia a la gestión de las organizaciones públicas, y fue en la que centramos nuestra posterior investigación a través de la realización de la suficiencia investigadora, sobre una de las teorías a través de la cual se ha analizado el comportamiento de este tipo de organizaciones, la teoría institucional.

La teoría institucional enfatiza la relación de las organizaciones con el entorno y la difusión de innovaciones explicada por los mecanismos institucionales. En nuestro interés sobre el estudio de la relación de las organizaciones y el entorno, y más concretamente, en la importancia que está adquiriendo el concepto de desarrollo sostenible, destacaba un hito importante, la Cumbre de Río de 1992. De esta Cumbre surgió la Agenda 21, y del capítulo 28 de la misma, la Agenda Local 21, un plan de acción local hacia la sostenibilidad, que definen los ayuntamientos para conseguir el desarrollo sostenible de sus municipios. En el momento de selección del objeto de estudio de la tesis, nos encontramos entonces, ante una práctica sostenible en sus comienzos. Con lo que teníamos una oportunidad excelente para por un lado, estudiar una práctica sostenible y cómo se difunde la misma, y por otro, un proceso de desinstitucionalización o abandono de ciertas prácticas que da lugar a la introducción de otras nuevas (Oliver, 1992; Scott, 1995), con la ventaja de que al ser una práctica en su primera fase de existencia, podríamos analizar los conductores del cambio en sus inicios. Por un lado, podemos seguir “institucionalizando la teoría institucional” (Tolbert y Zucker, 1996), es decir, desarrollando sus conceptos clave y haciendo un enfoque más riguroso, y por otro, dar soporte empírico a un estudio sobre un cambio institucional.

Sin embargo, aún siendo una práctica en sus inicios, podíamos observar cómo en sus primeros años de aparición había tenido una gran proyección, y

no sólo en nuestro país, sino también en el resto de países europeos. Hasta tal punto que en 1994 se crea la Campaña Europea de Ciudades y Poblaciones Sostenibles, a la que deben acogerse los ayuntamientos europeos que quieran iniciar una Agenda Local 21. Para ello, deben firmar un documento, la Carta de Aalborg, que recoge los puntos concretos a los que se comprometen los ayuntamientos que adoptan la Agenda (anexo I). Actualmente está siendo desarrollada por más de 2000 ayuntamientos en Europa (figura 0.2). En nuestro país son más de 800 los que hasta 2004 han iniciado una Agenda Local 21 (se puede comprobar el listado completo en el anexo II). Por tanto, la aceptación de la Agenda Local 21 también pone de manifiesto que es una práctica que necesita ser analizada apoyándose en un marco teórico que tenga en cuenta el entorno en el que se establece y difunde.

FIGURA 0.2: Firmantes de la Carta de Aalborg



(Fuente: www.sustainable-cities.org)

Además, el objetivo principal que persigue la Agenda Local 21, el desarrollo sostenible, es aceptado ampliamente, quedando recogido incluso en el Tratado por el que se establece una Constitución para Europa en su artículo I.3 donde se establece que: “La Unión obrará en pro del desarrollo sostenible de Europa basado en un crecimiento económico equilibrado y en la estabilidad de precios, en una economía social de mercado altamente competitiva, tendente al pleno empleo y al progreso social, y en un nivel elevado de protección y mejora de la calidad del medio ambiente. (...) En sus relaciones con el resto del mundo, la Unión afirmará y promoverá sus valores e intereses. Contribuirá a la paz, la seguridad, el desarrollo sostenible del planeta, la solidaridad y el respeto mutuo entre los pueblos...” (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Ministerio de Interior y Ministerio de la Presidencia, 2004, p. 16).

Otros motivos más prácticos, en línea con el trabajo de Mezas (1990), por los que podemos justificar la elección de la Agenda Local 21 para el estudio empírico sobre la adopción de programas a favor del medio ambiente y la sostenibilidad son, en primer lugar, que es relativamente reciente su creación, 1992; los cambios en el entorno institucional están bien documentados; por la controversia de los temas medioambientales; y por la facilidad de determinar qué ayuntamientos y en qué momento se han comprometido a implantar este programa a través de información en la red sobre la fecha de la firma de la Carta de Aalborg. Así, es de destacar que la publicidad sobre la implantación del programa facilita la recogida de datos.

En resumen, esta investigación se justifica por el interés científico de aumentar el conocimiento en dos grandes líneas de investigación como son los procesos de cambio institucional y la relación de las organizaciones y

medio ambiente (concretamente en este último caso, sobre la difusión de prácticas sostenibles).

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los argumentos anteriores, junto con la relevancia de los estudios sobre la teoría institucional y cambio institucional nos llevan a plantearnos una serie de objetivos generales a alcanzar con esta tesis:

- Revisar y sintetizar la literatura existente sobre el enfoque institucional y, en particular, sobre el cambio institucional, para conseguir un adecuado marco teórico que fundamente las hipótesis del modelo propuesto.
- Analizar la idoneidad del enfoque institucional para explicar los procesos de cambio institucional y, en particular, los procesos de desinstitucionalización.
- Destacar la importancia adquirida de las prácticas sostenibles y su aceptación y difusión entre las organizaciones.
- Analizar los determinantes que explican la implantación de la Agenda Local 21 y las variables del contexto institucional que afectan a la misma.
- Estudiar la repercusión de la implantación de la Agenda Local 21 en los ayuntamientos españoles y la efectividad de la misma.
- Obtener conclusiones que supongan, por un lado, un avance en el conocimiento teórico de la teoría institucional y el cambio institucional, y por otro, en la difusión de prácticas sostenibles.

4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

En cuanto a la estructura de la presente tesis doctoral, se propone un orden coherente con lo expuesto anteriormente. Tras la introducción, en la que hemos pretendido presentar y sintetizar el interés de la investigación, la justificación del tema objeto de estudio y los objetivos generales, la tesis se estructura en tres grandes bloques: un bloque teórico, un bloque empírico y las conclusiones, cuyo desarrollo aparece desglosado en distintos capítulos.

El bloque teórico comienza con el capítulo primero, denominado *El enfoque institucional en el análisis organizativo*, en el que analizamos los antecedentes de la teoría institucional desde su nacimiento y las primeras aplicaciones al estudio de las organizaciones, hasta las líneas de investigación más recientes. Definimos conceptos clave como el de institución, campo organizativo o proceso institucional, y nos centramos en desarrollar dos supuestos básicos del enfoque: La legitimidad como objetivo de las organizaciones y el isomorfismo institucional. Destacamos los procesos de difusión de innovaciones, así como la importancia de la inmersión institucional en las respuestas de las organizaciones. Finalizamos el capítulo con dos epígrafes clave, las contribuciones y limitaciones más relevantes de la teoría y las actuales líneas de investigación que se están desarrollando en este campo.

El capítulo segundo de la tesis se denomina *La Teoría Institucional como enfoque para el análisis del cambio*. En este capítulo hemos realizado una revisión teórica sobre el cambio institucional. Comenzamos el capítulo destacando la necesidad de desarrollar esta línea de investigación y de aumentar el número de trabajos empíricos sobre la misma. Analizamos la definición de cambio institucional apoyándonos en diferentes autores y la literatura más relevante y

describimos los tipos de cambio institucional, aunque nos centramos en uno particular, la desinstitucionalización, por ser el que analizamos en el posterior estudio empírico de la tesis. Terminamos el capítulo con un apartado que recoge la integración de diferentes perspectivas para el análisis del cambio.

El tercer capítulo, se denomina *La sostenibilidad organizativa y la aplicación de la teoría institucional*. Aquí describimos la adopción y difusión de prácticas sostenibles por parte de las organizaciones, centrándonos principalmente en la aplicación del enfoque institucional para explicar estos comportamientos. Ponemos de manifiesto diversas perspectivas sobre el tema, destacando como hemos señalado, el potencial de la teoría institucional a la hora de explicar la adopción de prácticas sostenibles. Parte del capítulo lo hemos dedicado a analizar la práctica sostenible seleccionada para la investigación empírica, la Agenda Local 21, desde su nacimiento hasta el estado actual de la misma.

La revisión planteada en el bloque teórico pone de manifiesto la necesidad de realizar trabajos empíricos sobre teoría institucional y, más concretamente, sobre los procesos de cambio desde esta perspectiva, puesto que las investigaciones sobre el tema son reducidas y necesitan un fuerte empuje, sobretodo, a nivel empírico.

El segundo bloque, el bloque empírico, comienza en el capítulo cuarto, que hemos denominado *Análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 (I): Hipótesis y metodología*, en el que hemos planteado las hipótesis de la investigación empírica. Posteriormente hemos desarrollado el modelo teórico donde recogemos los determinantes más relevantes que influyen en la implantación de la Agenda Local 21 en el caso español. A continuación, nos centramos en los aspectos metodológicos de la investigación, tales como su diseño o en la identificación de las escalas de medida de las distintas variables que forman nuestro modelo.

El capítulo quinto, se denomina *Análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 (II): Análisis y resultados*. En éste recogemos los principales resultados obtenidos, incluyendo las características de la muestra, la validación de las escalas de medida y la contrastación de las hipótesis planteadas, así como la interpretación y discusión de los resultados alcanzados.

Finalizamos el último bloque, y la tesis doctoral, con el capítulo sexto, que hemos denominado, *Conclusiones, implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación del trabajo*. En este capítulo recogemos las conclusiones fundamentales del trabajo tanto en su vertiente teórica como empírica, resaltamos las implicaciones del trabajo de investigación para la gestión, enumeramos las limitaciones del estudio empírico desarrollado y proponemos las futuras líneas de investigación que pueden seguirse en trabajos posteriores.

Por último, recogemos la bibliografía utilizada y los anexos.

PRIMERA PARTE

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO PRIMERO. EL ENFOQUE INSTITUCIONAL EN EL ANÁLISIS ORGANIZATIVO

1. INTRODUCCIÓN

Como hemos planteado en la introducción, en primer lugar es necesario dedicar un capítulo a la teoría institucional, ya que es el marco teórico en el que hemos centrado nuestra investigación.

La teoría institucional destaca como una de las Teorías de la Organización que más atención presta al entorno. Este enfoque se centra en los aspectos del contexto institucional en el que están inmersas las organizaciones. Como consecuencia, no tiene en cuenta sólo aspectos técnicos o competitivos del entorno, sino que hace hincapié en el conjunto de valores, normas, creencias, etc. que actúan como “mitos racionales” que guían el comportamiento de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977). La estructura competitiva de los mercados ha sido con frecuencia analizada sin tener en cuenta que las organizaciones están expuestas a la influencia institucional de

sus entornos (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Tolbert y Zucker, 1996). Es un enfoque que complementa, por tanto, a otros demasiado preocupados por el hecho de que las organizaciones intentan controlar el proceso técnico como le ocurre a otros enfoques, el de dependencia de recursos o el de costes de transacción, en los que la adquisición y el control de los recursos clave son los factores clave de éxito. A la teoría institucional se le ha agradecido su preocupación por las relaciones sociales que establece la organización con otras organizaciones y con instituciones con las que coexiste estableciendo como factores de éxito la conformidad con las reglas y normas institucionales.

Sin embargo, aunque se haya enfatizado esta conformidad de las organizaciones con las normas institucionales y la persecución ciega del objetivo de legitimidad al adoptar prácticas o comportamientos que no parecen ser los más eficientes, la línea de investigación más reciente traslada la teoría institucional al grupo de enfoques idóneos para estudiar el cambio. Es en esta línea de investigación en la que nos detendremos y en la que centraremos la investigación empírica.

El esquema que vamos a seguir en este capítulo y que nos parece más lógico, comienza por exponer las raíces del institucionalismo, ya que creemos que los antecedentes de un enfoque tienen un papel clave en la comprensión y análisis del mismo. Hemos acudido a la bibliografía especializada, desde los autores más clásicos a la literatura más reciente, que nos pusiera de manifiesto las aportaciones iniciales que han logrado constituir a la teoría institucional y que han hecho que llegue a ser un enfoque riguroso dentro de las Teorías de la Organización. Hemos distinguido dos corrientes que dividen al enfoque institucional en lo que se ha llamado viejo y nuevo institucionalismo, por lo que expondremos sus principales puntos de divergencia así como sus

similitudes. Este paso del viejo al nuevo institucionalismo es fundamental para entender su evolución y actuales características.

A partir de aquí, habremos llegado al enfoque neoinstitucional y centraremos el análisis en destacar los aspectos relacionados con el estudio de las organizaciones, puesto que aunque se pueden diferenciar diversas ramas procedentes de la Economía, las Ciencias Políticas o la Sociología, nuestro interés general no deja de ser otro que el estudio de las mismas. Entre las diferentes ramas destacaremos a la Sociología (con autores como DiMaggio, Meyer, Powell, Rowan y Zucker) por constituir la rama más cercana al estudio de las organizaciones. Posteriormente expondremos los principales fundamentos de la teoría institucional en el análisis organizativo.

Los primeros conceptos básicos que definiremos serán los de institución, organización y el nivel de análisis preferido de la teoría institucional y utilizado en nuestra investigación, el campo organizativo. Posteriormente comenzaremos a analizar en qué consiste el proceso institucional y la institucionalización. En un segundo apartado hemos definido lo que Scott (1995) llama los pilares de las instituciones que resaltan el componente regulador, normativo y cognitivo de las mismas, y que son fuentes de presiones coercitivas, normativas y miméticas (DiMaggio y Powell, 1983, 1991a), que afectan a las organizaciones del campo organizativo en el que organizaciones e instituciones coevolucionan (Hoffman, 1999). Analizaremos cómo la necesidad de aceptación social, de prestigio, de conformidad hacia esas presiones, hace que las organizaciones busquen alcanzar legitimidad con sus acciones. La búsqueda de legitimidad puede hacer a las mismas adoptar comportamientos similares, creándose un isomorfismo en el campo organizativo. Por ello, supuestos básicos como el de legitimidad o isomorfismo serán desarrollados en este capítulo.

No todas las organizaciones están sometidas a las mismas presiones ni éstas son igual de fuertes o débiles. Hay organizaciones sometidas en mayor medida a presiones competitivas que a presiones institucionales, y en el caso de otras ocurre lo contrario. El entorno técnico y el entorno institucional ofrece a las organizaciones presiones que influyen en su comportamiento y en la difusión de innovaciones entre ellas. Antes de hablar de una de las líneas de investigación más analizadas por el enfoque institucional, la difusión de innovaciones, dejaremos un apartado para diferenciar entre entornos técnico e institucional, y que también nos ayudará a entender una línea de investigación reciente como es la inmersión institucional. La inmersión institucional se reflejará en los requerimientos sociales y la red de relaciones con diferentes grupos de interés con los que las organizaciones se relacionan, puesto que la actividad económica de una organización se encuentra incrustada en una estructura de relaciones sociales (Granovetter, 1985).

No estaría el capítulo completo, si no enumeramos una serie de limitaciones del enfoque institucional, aunque también resumiremos sus principales contribuciones así como, las líneas de investigación más importantes y las más recientes que actualmente dirigen la investigación en este campo.

Con este capítulo esperamos conseguir uno de los principales objetivos de esta tesis doctoral que se centra en resaltar a la teoría institucional como un enfoque adecuado para el estudio de las organizaciones, tanto por sus antecedentes como por sus actuales líneas de investigación, que lo hacen un enfoque robusto en el área organizativa y con un gran potencial para explicar el cambio institucional. De todos modos, este último aspecto, referido al uso de la teoría institucional para el análisis del cambio, será tratado en otro capítulo dedicado exclusivamente al cambio institucional.

2. EL NACIMIENTO DEL ENFOQUE NEOINSTITUCIONAL EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

2.1. LAS RAÍCES DEL NEOINSTITUCIONALISMO

El enfoque neoinstitucional no surge hasta la década de los 70, y para ser más concretos en la fecha, podemos señalar el año 1977, ya que es el año en el que John Meyer publica dos trabajos clásicos de este enfoque que sin duda sientan las bases de esta perspectiva como teoría de la organización: “*The Effects of Education as an Institution*” y “*Institutional Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony*”¹, este último con Rowan como coautor.

Pero las raíces del neoinstitucionalismo se pueden encontrar algo más atrás en el tiempo. El estudio de las instituciones siempre ha interesado y no a pocas disciplinas. Ha preocupado a diferentes ramas como la Economía, las Ciencias Políticas, la Antropología, la Psicología o la Sociología (la rama más cercana al estudio de las organizaciones).

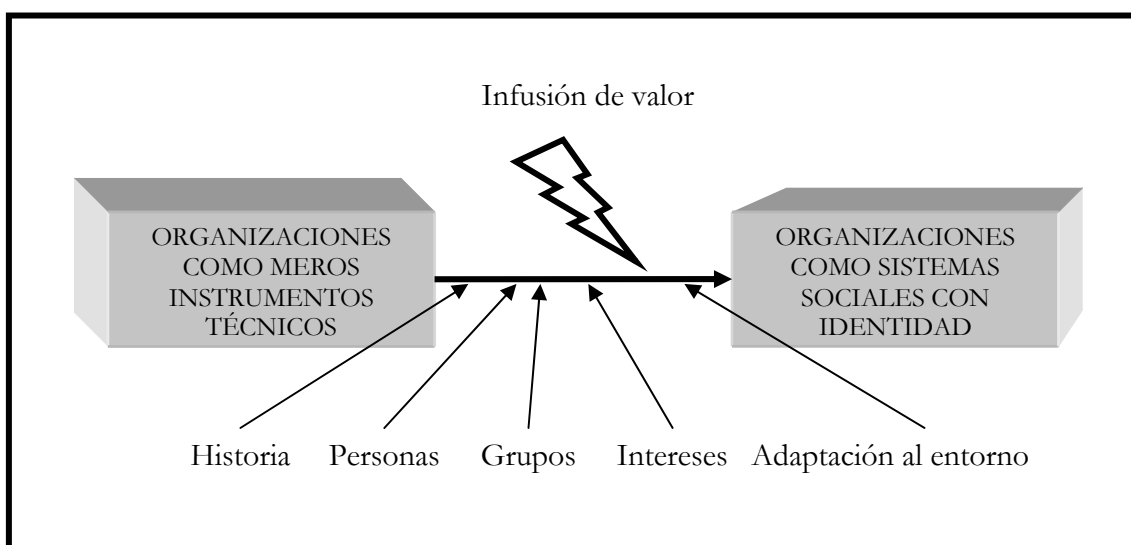
Siguiendo a Scott (1995) son cuatro las principales aportaciones iniciales de pensamiento en esta teoría: Los trabajos de Selznick (junto a otros miembros de la Escuela de Columbia), la propuesta institucional de Parsons, la Carnegie School y la Teoría Cognitiva. De forma resumida vamos a exponer las aportaciones de cada uno a la teoría institucional.

En primer lugar, es de destacar el trabajo de Selznick, ya que “las raíces del neoinstitucionalismo se encuentran en el institucionalismo clásico de Philip Selznick y sus asociados” (DiMaggio y Powell, 1991b, p. 12).

¹ En un trabajo de Bowring (2000) en el que se analiza una muestra de trabajos de la escuela institucional, todos los posteriores a 1977 citan este artículo de Meyer y Rowan de 1977. Además todos los trabajos posteriores a 1983 citan el también clásico trabajo de DiMaggio y Powell de 1983, al que también haremos referencia en más de una ocasión.

Como se puede observar en la siguiente figura (figura 1.1), Selznick diferenció a la organización considerada como instrumento mecanicista diseñado para lograr unos objetivos específicos, de la organización como un sistema orgánico y adaptativo que se ve afectado por las presiones que ejerce el entorno y las características sociales de sus integrantes (Selznick, 1962).

FIGURA 1.1: El modelo de institucionalización de Selznick



(Fuente: Elaboración propia)

Para Selznick la institucionalización es un proceso. “Es algo que sólo aparece en una organización con el paso del tiempo y que refleja la propia historia de la organización, el carácter de las personas que en ella han trabajado, los grupos que acoge, los intereses creados por éstos, la manera en que se ha adaptado al medio que le rodea” (Selznick, 1962, p. 28). Analiza cómo las organizaciones llegan a institucionalizarse debido a que al ser sistemas sociales sus objetivos y procedimientos tienden a alcanzar un estatus estable e impregnado de valor. Es cuando las organizaciones son “infundidas de valor” cuando dejan de ser consideradas simples instrumentos técnicos de supervivencia para llegar a adquirir una identidad.

Otra importante aportación que destaca Scott (1995) es la propuesta institucional de Parsons. Parsons analizó la relación de la organización con su entorno y destacó dos dimensiones principales. La dimensión subjetiva de las instituciones a través de la cual los individuos interiorizan determinadas normas que llegan a constituir la base para la acción y la dimensión objetiva, que refleja el sistema de normas que definen cómo deben ser las relaciones de los individuos.

Parsons analizó tres niveles que componen las organizaciones. Además del nivel técnico (actividades de producción) y del directivo (actividades administrativas) destaca el nivel institucional para hacer referencia a la relación de la organización con su entorno y las normas que éste encierra. Según Parsons “cada organización es un subsistema de un sistema social más amplio que es la fuente del significado, la legitimidad, o el apoyo más elevado que hace posible la implementación de los objetivos de las organizaciones” (Parsons, 1960, p. 63).

La tercera gran aportación procede de la Carnegie School. Destaca el trabajo de Simon y su teoría del comportamiento administrativo. “Una contribución clave de la Carnegie School ha sido su atención a la rutina, a los aspectos dados por sentado de la vida organizativa” (DiMaggio y Powell, 1991b, p. 18).

En su obra “Administrative Behaviour” (Simon, 1957) describe cómo las estructuras organizativas simplifican y soportan la toma de decisiones de los individuos en las organizaciones, permitiendo alcanzar niveles más altos de consistencia y un comportamiento dentro de una “racionalidad limitada” que de otra forma no sería posible. El individuo escogerá entre las alternativas posibles la más satisfactoria. La organización proporciona a los individuos las bases necesarias para que puedan tener éxito en su elección, en forma de

recetas preestablecidas para lograr la manera satisfactoria de realizar un trabajo. El individuo como miembro de la organización tiene que aceptar las premisas de valor de la organización como guía para sus decisiones. “Estas premisas generalmente están reflejadas en la organización en forma de reglas, procedimientos y rutinas (Simon, 1957, p. 220), es decir, las organizaciones determinan el comportamiento de sus participantes desarrollando “programas de rendimiento” y recetas para resolver problemas. Por tanto, la aceptación de valores, las estructuras cognitivas y las reglas y rutinas llevan a los individuos hacia un comportamiento racional (Simon, 1957). De hecho “el individuo racional es, y debe ser, un individuo organizado e institucionalizado” (Simon, 1957, p. 102). Por ello decimos, que Simon mantuvo un diálogo implícito con la teoría institucional pues la Carnegie School estaba marcando el camino del viejo al nuevo institucionalismo por ese cambio “de un enfoque normativo a un enfoque cognitivo, del compromiso a la rutina, de los valores a las premisas, de la motivación a la lógica del seguimiento de reglas” (DiMaggio y Powell, 1991b, p. 19).

Por último, la cuarta aportación destacable es la aportación de la Teoría Cognitiva. Como acabamos de señalar, el nacimiento del enfoque neoinstitucional viene marcado por un giro hacia lo cognitivo, por lo que destacamos la aportación de esta teoría. Simon dio el primer paso para introducir la ciencia cognitiva a la teoría de la organización pero centrado en la toma de decisiones y en aspectos internos de la organización (DiMaggio y Powell, 1991b). La Teoría Cognitiva considera al organismo humano como procesador de información. Pero en este proceso la información recogida se transforma debido a una serie de evaluaciones, inferencias y juicios subjetivos, es decir, una serie de estructuras cognitivas que afectan al procesamiento de la información. “El impacto general de la teoría cognitiva y la investigación ha ido dirigido a considerar las limitaciones de los individuos como procesadores

de información y tomadores de decisiones” (Scott, 1995, p. 23). Pero a pesar de ello, “los psicólogos cognitivos resaltan que los individuos participan activamente al percibir, interpretar y dar sentido a su mundo” (Scott, 1995, p. 24). Además, posteriormente surge la Teoría de la Identidad para corregir la gran importancia que los sociólogos daban a los factores estructurales de los sistemas sociales en detrimento del papel activo de los individuos. Los individuos son capaces de perseguir sus propios intereses y no sólo se adaptan a las limitaciones que les impone el sistema social más amplio, sino que con sus propias identidades construyen su personalidad que es la base individual e independiente para la acción en situaciones sociales (Scott, 1995).

En resumen, es lógico pensar que con estas aportaciones surgiera un enfoque organizativo con una riqueza extraordinaria para la teoría organizativa. En primer lugar, Selznick uno de los autores capaces de dar el paso de una concepción técnica y racional de la organización a una organización con identidad social que es infundida de valor debido a la influencia de su historia, de las personas que trabajan en ella, etc. Parsons destacó la relación de la organización con su entorno, por lo que se empezó a tener en cuenta el contexto institucional de las organizaciones y no sólo su nivel técnico o administrativo. Simon afirmó que el individuo como miembro de una organización debe aceptar una serie de premisas y valores convirtiéndose en un individuo institucionalizado. Por último, la teoría cognitiva ayudó a enfatizar el papel de las estructuras cognitivas de los individuos a la hora de procesar la información que reciben y perciben de muy diferentes niveles.

Todas estas aportaciones han definido las características fundamentales de la teoría institucional hoy día. Su énfasis en el entorno, su análisis del contexto institucional que envuelve a las organizaciones, la influencia de los

valores y premisas de la organización a sus miembros y la importancia de las estructuras cognitivas en el comportamiento de las organizaciones.

2.2. EL NACIMIENTO DEL NEOINSTITUCIONALISMO: COMPARACIÓN ENTRE VIEJO Y NUEVO INSTITUCIONALISMO

Una vez analizados los antecedentes del enfoque neoinstitucional, podemos entender cómo surge y la riqueza que encierra por las grandes aportaciones con las que cuenta. El nacimiento del enfoque neoinstitucional en el análisis organizativo se puede relacionar principalmente con tres disciplinas: la Economía, las Ciencias Políticas y la Sociología. Pero la rama que más nos interesa es la Sociología, por lo que es en ella en la que nos detendremos por ser la que más se aproxima a nuestro interés, el estudio de las organizaciones.

En la rama económica se analizaron principalmente los sistemas reguladores y de gobierno que dirigen los intercambios económicos (destacan North y Williamson como autores principales del nuevo institucionalismo en Economía²). Williamson destacó que la estructura gobierno era la matriz institucional que debía ser analizada pues dentro de ella es donde las transacciones se negocian y ejecutan (Groenewegen *et al.*, 1995), mientras que North a lo largo de su trayectoria ha pasado de una visión más racional del modo en que surgen las instituciones a recoger otros aspectos y poner el énfasis en las instituciones informales o en el papel que juegan las organizaciones (Rutherford, 1995); los teóricos de las Ciencias Políticas se dividieron en dos grupos, institucionalistas históricos e institucionalistas de

² Además son citados como autores del viejo institucionalismo en Economía Thorstein Veblen, Wesley Mitchell y John R. Commons (Groenewegen *et al.*, 1995; Rutherford, 1995; Vira, 1997).

elección racional, para analizar el papel de las instituciones en la vida política, sus rasgos distintivos y sus efectos sobre el comportamiento individual (Scott, 1995); y por último, la Sociología, con autores como Meyer, Rowan y Zucker, sociólogos impulsores de la llegada de la teoría institucional al análisis organizativo.

El nuevo institucionalismo ha emergido como uno de los mayores paradigmas de investigación en la Sociología Organizativa en las dos últimas décadas (Powell y DiMaggio, 1991³; Meyer y Rowan, 1977), enfatizando la importancia de los procesos culturales y cómo la acción organizativa puede estar guiada por la necesidad de adquirir legitimidad, no por cálculos racionales (Lounsbury, 1997).

Podríamos señalar tres puntos principales de divergencia entre la rama que más nos interesa, la Sociología y el institucionalismo en Economía y Ciencias Políticas. En primer lugar, es la definición de institución lo que las separa, ya que los teóricos de las Ciencias Políticas se centran en las instituciones por sus marcos reguladores y prescripciones de actuación. Los economistas las definen como estructuras de gobierno que minimizan los costes de transacción. En cambio en Sociología, pueden considerarse como resultado de la actividad humana, aunque no como productos de un diseño consciente (DiMaggio y Powell, 1991b).

Otro punto de divergencia es la consideración por parte de los institucionalistas en Economía de que los actores construyen las instituciones para alcanzar los resultados que desean. Los sociólogos no comparten este aspecto, ya que consideran que “los individuos no eligen libremente las

³ Este libro, “el libro naranja” como así lo llaman algunos (Leuenberger y Pinch, 2000) por su encuadernación en este color, se ha convertido en un clásico fundamental sobre “El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizativo” como resume su título, y recopila una serie de artículos fundamentales de este enfoque.

instituciones, costumbres, normas sociales y procedimientos legales” (DiMaggio y Powell, 1991b, p. 10) ya que esta elección no se puede entender fuera de los marcos culturales e históricos donde están inmersos.

Por último, algunos institucionalistas en Economía y Ciencias Políticas consideran que las instituciones no son muy maleables, es decir, restringen el comportamiento individual con elecciones limitadas, y en cambio, para los sociólogos, no solo limitan las opciones sino que establecen unos criterios a través de los cuales los individuos descubren sus preferencias sobre las diferentes alternativas (DiMaggio y Powell, 1991b).

Scott (1987) argumenta que no hay una teoría institucional, sino un número de variantes de la teoría. Nosotros nos basamos en la formulación sociológica de Meyer y sus colegas, porque su teoría se desarrolló expresamente para aplicarla a las formas organizativas (Scott, 1987).

Como hemos dicho, el año de aparición del enfoque neoinstitucional es 1977, fecha en la que se publican los dos trabajos antes mencionados (Meyer, 1977; Meyer y Rowan, 1977)⁴.

El nuevo institucionalismo comparte algunos aspectos con el institucionalismo clásico, aunque en otros aspectos se diferencia: “Ambos comparten el escepticismo hacia los modelos racionales y cada uno contempla la institucionalización como un proceso dependiente que hace a las organizaciones menos racionales instrumentalmente al limitar las opciones que pueden perseguir. Ambos enfatizan la relación de la organización con su entorno, y prometen revelar aspectos de la realidad que son inconsistentes con

⁴ El primero “The Effects of Education as an Institution”, y el segundo “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” ambos publicados en el año 1977 en la revista *American Journal of Sociology*, el primero en el volumen 83, pp. 53-77 y el segundo en el volumen 83, pp. 340-363.

explicaciones sobre las organizaciones formales. En ambos, la cultura juega un papel importante a la hora de formar la realidad de las organizaciones” (DiMaggio y Powell, 1991b, p. 12).

En la tabla siguiente (tabla 1.1) se resumen las diferencias principales entre el viejo y el nuevo institucionalismos. Como se puede observar en la misma, mientras que el viejo institucionalismo se centra más en la dinámica interna de la organización individual por lo que el proceso de institucionalización se refleja en la propia organización, el nuevo institucionalismo resalta la importancia del campo organizativo (conjunto de organizaciones e instituciones) con lo que será aquí donde se pueda observar ese proceso de institucionalización. De este modo, las organizaciones inmersas en el campo organizativo reflejarán una mayor homogeneidad y se verá incrementada la persistencia y estabilidad, en cambio para el viejo institucionalismo las dinámicas particulares de las organizaciones incrementan la diversidad⁵. Otra diferencia de ambos es la consideración de diferentes estructuras cognitivas. Para el viejo institucionalismo las estructuras cognitivas principales son los valores, las normas y las aptitudes pues al centrarse en las organizaciones individuales serán creadas por los miembros de la organización que internalizan los valores de la misma estableciendo esas estructuras cognitivas que los nuevos integrantes de la organización asumirán en el proceso de socialización. En cambio, el nuevo institucionalismo resalta las estructuras cognitivas creadas en el campo organizativo por lo que serán principalmente los guiones, las reglas y las clasificaciones. Incluso los nuevos integrantes de la organización podrían importar nuevas estructuras adquiridas

⁵ Aunque en un apartado posterior nos centraremos en la definición del concepto de campo organizativo, podemos adelantar que se define como “el conjunto de organizaciones que, agregadas, constituyen un área reconocida de vida institucional: Proveedores clave, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otras organizaciones que elaboran productos y servicios similares” (DiMaggio y Powell, 1983, p.148).

previamente en otra organización, aunque obviamente también internalizarán los valores y aptitudes de la propia organización. Se incrementa el énfasis de la homogeneidad en el nuevo institucionalismo pues estas estructuras cognitivas van más allá de las fronteras de la organización transmitiéndose en un contexto más amplio.

TABLA 1.1: Diferencias entre el viejo y el nuevo institucionalismos

VIEJO	NUEVO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El análisis de los conflictos tenía una orientación política. ▪ Las organizaciones están inmersas en comunidades locales. ▪ La institucionalización se refleja en la organización. ▪ Las dinámicas particulares de las organizaciones incrementan la diversidad. ▪ Las estructuras cognitivas que se resaltan son los valores, las normas y las aptitudes. ▪ Los recién llegados se someten a la socialización para internalizar los valores organizativos a través del compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los conflictos de interés ocupan un lugar periférico. ▪ Las organizaciones están inmersas en sectores o campos organizativos. ▪ La institucionalización se refleja en el campo o en la sociedad. ▪ Las organizaciones son homogéneas, incremento de la persistencia. ▪ Las estructuras cognitivas que se resaltan son los guiones, las reglas y las clasificaciones. ▪ Los recién llegados a través de modelos cognitivos organizan la información compartiendo tipificaciones.

(Fuente. Elaboración propia a partir de DiMaggio y Powell, 1991b, pp. 11-15)

Pese a las diferencias, ambos enfoques no son tan contradictorios. Simplemente con el paso del tiempo surgen nuevos intereses y nuevas preocupaciones hacia donde dirigir el conocimiento (como pueden ser el interés de aspectos macro o el giro hacia lo cognitivo). Como el mismo Selznick admitió al ver como su obra principal “Leadership in Administration” era citada como obra característica del viejo institucionalismo al destacar la infusión de valor en la organización como la fuente del proceso de institucionalización. El proceso de institucionalización no se produce solamente por esa infusión de valor, sino que en el caso que él estaba tratando era el aspecto más importante, sin llegar a negar que hay otros fuentes de los

procesos de institucionalización tales como, la creación de una estructura formal, la creación de normas informales, el reclutamiento selectivo, los rituales administrativos y las ideologías entre otros muchos (Selznick, 1996). Quizás como él dice, no hay que preocuparse tanto por la búsqueda de nuevos paradigmas, sino llegar a una reconciliación donde se integren viejo y nuevo institucionalismos potenciando las fortalezas de cada uno para así salvar sus respectivas debilidades. “Los nuevos institucionalistas no deben excluir al viejo institucionalismo, sino ayudar a construir puentes entre el viejo y el nuevo” (Hirsch y Lounsbury, 1997, p. 414). Igualmente, en el trabajo de Greenwood y Hinings (1996) también se propone crear un puente entre ambos, viejo y nuevo institucionalismo para no caer como lo hacia el viejo institucionalismo en el estudio de la organización individual sin analizar también las organizaciones en sus campos organizativos, pero sin olvidar como quizás le ocurrió al nuevo institucionalismo, las dinámicas internas de las organizaciones por su énfasis en los procesos reguladores, normativos y cognitivos del campo organizativo.

Gracias a esta integración, hemos llegado a un nuevo institucionalismo, que emerge como un enfoque teórico riguroso capaz de explicar el comportamiento y los procesos de las organizaciones.

3. EL ENFOQUE NEOINSTITUCIONAL⁶ EN EL ANÁLISIS ORGANIZATIVO

3.1. CONCEPTOS BÁSICOS

Antes de exponer los supuestos principales de esta teoría, conviene definir una serie de conceptos básicos de este enfoque como el de institución

⁶ De aquí en adelante con teoría institucional nos referiremos al enfoque neoinstitucional.

y su comparación con el concepto de organización, el concepto de campo organizativo, y el de proceso institucional.

Instituciones y Organizaciones

El concepto de institución es un concepto central en Sociología. Existe un gran número de definiciones por lo que hay una gran variedad conceptual. En Sociología se ha utilizado el término como procedimiento organizado, establecido que con frecuencia representa las reglas que componen la sociedad (Jepperson, 1991). Aunque para otras disciplinas ha sido un concepto tratado extensamente, para los estudios organizativos su consideración es relativamente reciente (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1977).

“La institución representa un orden social o patrón que ha alcanzado cierto estado o propiedad, un patrón social que revela un particular proceso de reproducción” (Jepperson, 1991, p. 145). Barley y Tolbert definen las instituciones como: “reglas compartidas y tipificaciones que identifican las categorías de actores sociales y sus actividades y relaciones apropiadas” (Barley y Tolbert, 1997, p. 96). Las instituciones son modelos o patrones de acción dados por supuesto dentro de un campo organizativo (Boons y Strannegard, 2000). Las instituciones implican mecanismos que asocian la no-conformidad a un incremento en los costes de diferentes formas: “Económicamente (incrementa el riesgo), cognitivamente (requiere más pensamiento), y socialmente (reduce la legitimidad y el acceso a los recursos que conlleva la legitimidad)” (Phillips *et al.*, 2004, p. 637). Las organizaciones que no se adaptan al entorno institucional pueden sufrir por un lado, una desventaja económica con pérdidas monetarias por no adaptarse a los patrones institucionales. Por otro lado, al no entender o compartir las mismas estructuras cognitivas que el resto de organizaciones, necesitará más tiempo y

esfuerzo (económico y mental) para comprender las nuevas exigencias institucionales y adaptarse a ellas. Por último, el coste también puede ser social, debido a la pérdida de apoyo de los diferentes grupos de interés por no atender a sus expectativas reflejadas en las exigencias institucionales.

Selznick distinguió el concepto de organización del de institución de la siguiente forma. Él definía la organización como “un sistema formal de reglas y objetivos (...) un instrumento técnico que moviliza energías humanas y las dirige hacia los objetivos que fija el reglamento, siguiendo los procedimientos que también determina este reglamento” (Selznick, 1962, p. 17). Es decir, es este reglamento de régimen interno el requisito mínimo para que exista una organización. En cambio, “una institución es más bien producto natural de unas necesidades y presiones sociales, es decir, un organismo que responde y se adapta a fuerzas externas y no sólo a sus reglas formales” (Selznick, 1962, p. 18).

Cuando analizamos cómo una organización se ha visto influida por el medio social y se ha ido adaptando la estamos analizando como institución. Por ello, para autores como Kliksberg (1979) uno de los rasgos característicos de las organizaciones es el de ser una institución social, y destaca como Selznick que las organizaciones realizan actividades que no caben dentro del estrecho marco del análisis administrativo, sino que es necesario ampliarlo hacia un análisis institucional. “Institución social significa que la organización realiza actividades que no caben dentro del estrecho marco del análisis administrativo” (Selznick, 1962, p. 18). El autor para explicar este hecho utiliza el siguiente ejemplo: “Si decimos que la Standard Oil Company o el Departamento de Agricultura pueden ser estudiados como instituciones, queremos dar a entender normalmente que vamos a prestar atención a su historia y al modo en que ésta se ha visto influida por el medio social.

Asimismo nos interesará también ver otros aspectos, a saber: cómo la organización se ha ido adaptando, a menudo de modo inconsciente, a los centros de imputación de poder que existan en la comunidad; de qué estratos de la sociedad se ha extraído a sus dirigentes (y la influencia de este detalle en la marcha de la misma) y, finalmente, cómo tal sociedad justifica su existencia desde un punto de vista ideológico” (Selznick, 1962, p. 18). Es la atención al medio social lo que hace analizar la organización como institución y no como un mero instrumento racional.

Sin embargo, es difícil en la perspectiva sociológica de la teoría institucional distinguir entre una institución y una organización, ya que lo que verdaderamente se discute es una perspectiva institucional de las organizaciones (Peters, 1999).

Otras definiciones más recientes de institución destacan otros aspectos de las mismas, aunque siguen haciendo hincapié en la interacción social. Zilber destaca que “las instituciones son los procedimientos, las prácticas y los significados compartidos que los acompañan, promulgados y percibidos por los miembros de la organización. Las instituciones surgen como resultado de la interacción social entre actores, pero adquieren un estatus real y sus orígenes sociales se olvidan” (Zilber, 2002, p. 234).

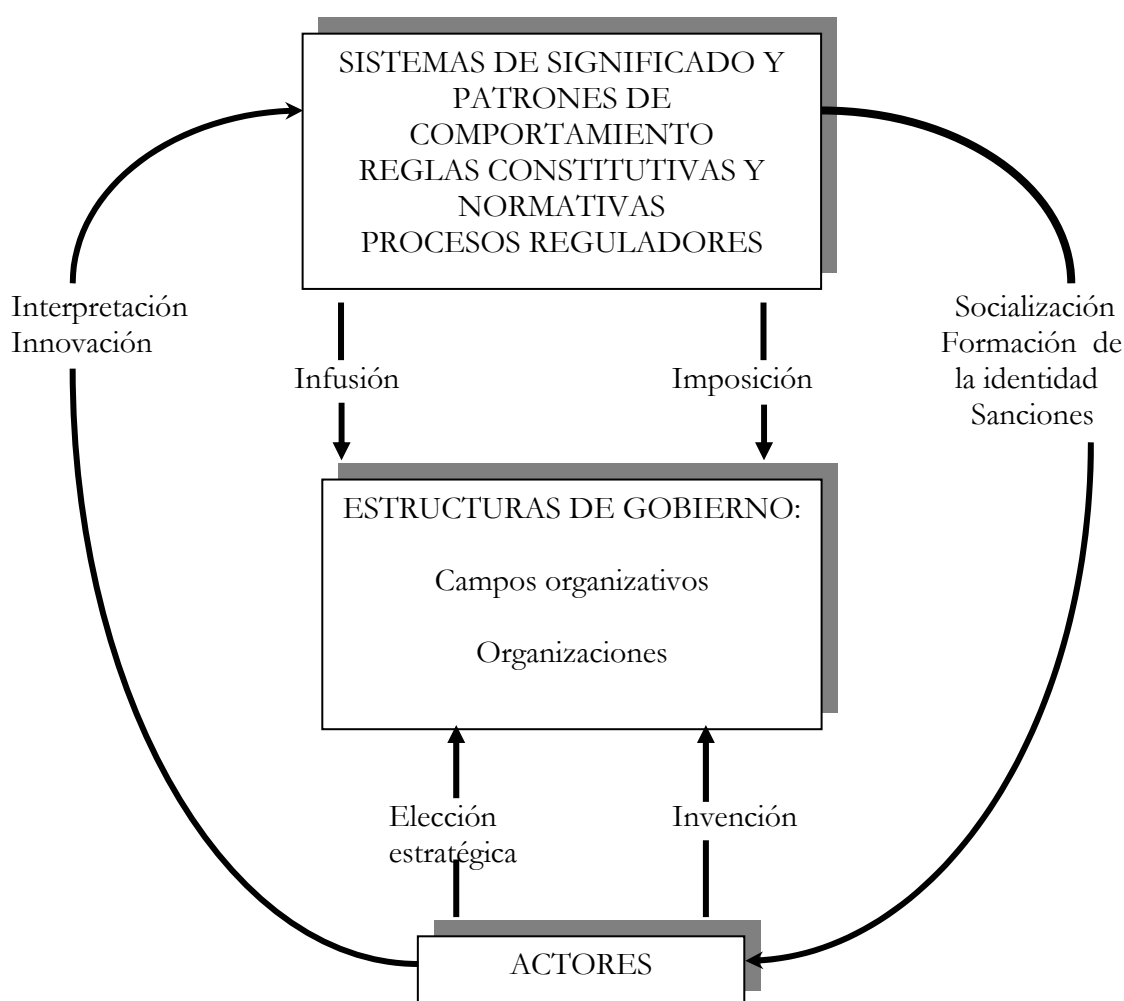
Para Nilsson “una institución es un modelo de interacción entre los individuos, que se distribuye extensamente en el espacio y se reproduce en el tiempo. A veces, las instituciones son el producto del desarrollo de normas, creencias compartidas y valores, o de la socialización. Otras instituciones son el resultado de una intervención coercitiva” (Nilsson, 1997, p. 334).

Scott (1994) ofrece un modelo de institución por niveles que ayuda a conocer los elementos que constituyen las instituciones. “Las instituciones

son normas culturales que proporcionan recursos y valores compartidos a las entidades y a las actividades particulares integrándolas en grandes proyectos. Son unos sistemas simbólicos, formas de ordenar la realidad y de proporcionar una experiencia en el pasado y en el tiempo” (Scott, 1994, p. 58).

Las instituciones, como se observa en la figura siguiente (figura 1.2), están compuestas por tres elementos.

FIGURA 1.2: Modelo de institución



(Fuente: Scott, 1994, p. 57)

Estos tres elementos son los sistemas de significado y los modelos de comportamiento, los elementos simbólicos y los procesos reguladores. “Las

instituciones son sistemas de significado y modelos de comportamiento que contienen elementos simbólicos, reforzados a través de procesos reguladores” (Scott, 1994, p. 59). Se conciben como patrones de comportamiento que sirven al individuo para dirigir sus actividades, las cuales son infundidas de valor por los elementos simbólicos que contienen y que pueden ser representativos, constitutivos y normativos⁷, y pueden estar reforzados por procesos reguladores de tipo formal e informal, como las sanciones y los castigos⁸ (Scott, 1994). Los tres elementos expuestos que componen las instituciones proporcionan modelos alternativos en la formación de los campos organizativos y formas organizacionales, convirtiéndose por infusión y/o por imposición en estructuras de gobierno para las organizaciones.

Las organizaciones que desarrollan su actividad en un determinado campo organizativo tienen que hacer frente a los elementos institucionales de su entorno, puesto que las instituciones imponen una serie de límites como acabamos de ver, en forma de modelos de comportamiento, elementos simbólicos y procesos reguladores. Los actores se ven afectados por estos elementos a través del proceso de socialización que sufren en las organizaciones a las que pertenecen y en el que forman sus propias identidades como miembros de la organización. Además se ven afectados por el temor a las sanciones que pueden recibir debido a determinados

⁷ Scott define estos elementos de la siguiente forma: los elementos representativos son asunciones de cómo los conocimientos son construidos, validados, es decir, creencias que a veces carecen de soporte empírico, símbolos, modos de razonar, entendimientos compartidos; los elementos constitutivos definen la naturaleza de los actores y su capacidad de acción y están formados por los intereses, derechos y capacidades construidas a partir de las normas institucionales; y los elementos normativos que son concepciones de las acciones apropiadas, normas, rutinas, guiones, es decir, son prescripciones, expectativas que se derivan del proceso de socialización.

⁸ Existen otros autores, como Parsons y North, que prefieren agrupar estos tres elementos en dos, elementos cognitivos y normativos. Los primeros englobarían a los modelos de comportamiento y a las reglas constitutivas y representativas, y los segundos a los elementos normativos y a los procesos reguladores.

comportamientos. Los actores interpretarán los tres elementos institucionales y se completará el círculo al influir estas interpretaciones en el propio marco que les proporcionan las instituciones. Además existirá la posibilidad de que en lugar de la adaptación los actores escojan la innovación como respuesta a las presiones del contexto. El contexto institucional ofrece oportunidades para desarrollar comportamientos innovadores (Fligstein, 1991). Por tanto, deberán optar por una de las alternativas estratégicas adecuadas o utilizar la invención en el caso de que las alternativas sean rechazadas, lo cual afectará a la organización y al campo organizativo al que pertenezca. El papel de los actores es fundamental en el proceso, pero son las instituciones las que crean el marco donde los mismos se desenvuelven.

Según North, las instituciones son fundamentalmente sistemas de reglas, y reconoce que tanto las organizaciones como las instituciones proporcionan una estructura de interacción humana pero son las instituciones las que proporcionan las reglas del juego donde las organizaciones actúan y compiten como jugadores (North, 1990). “Por ejemplo, las empresas se crean para jugar dentro de un marco creado por el mercado, y si las reglas (formales o informales) del mercado cambian, entonces las empresas deben también cambiar” (Peters, 1999, p. 106). Estos límites impuestos por las instituciones al establecimiento de elecciones individuales y organizativas, proporcionan una estructura estable, aunque no necesariamente eficiente, a los intercambios económicos, reduciendo de este modo la incertidumbre (North, 1990). “Las instituciones dan forma a la historia proporcionando incentivos políticos, sociales y económicos, en los intercambios económicos” (Peng y Heath, 1996, p. 499).

Perrow (1990) comparte la perspectiva de Selznick sobre las organizaciones, pero cree que no sería necesario solamente la distinción entre

organización e institución, sino entre “la organización inflexible, laboriosa y responsable que logra las metas de sus participantes, de la organización flexible, adaptativa y que mira hacia fuera, es decir, que está impregnada de valores comunitarios” (Perrow, 1990, p. 203). La organización como fuente de valores internos y no flexibles se convierte en un instrumento racional, mientras que como fuente de valores externos se puede dejar llevar por presiones externas y ser oportunista e impulsiva. También las instituciones pueden ser inflexibles y estar al servicio de los deseos egoístas de sus miembros, y “el líder institucional deberá unir a los miembros de la organización en una forma de gobierno comprometida, con una alto sentido de la identidad, de los fines y de compromiso” (Perrow, 1990, p. 203). Por otro lado, puede estar impregnada de valores comunitarios cuando es fuente de valores flexibles y externos. Perrow recoge esta clasificación de organización e institución en la tabla siguiente (tabla 1.2).

TABLA 1.2: Organizaciones e instituciones

	Organización	Institución
Fuente de valores internos no flexibles.	Perspectiva instrumental; instrumento racional; la dirigen técnicos.	Forma de gobierno comprometida, con fines e identidad claros, al servicio de los deseos egoístas de sus miembros.
Fuente de valores flexibles, externos.	Perspectiva impulsiva; oportunismo sin liderazgo orientado a metas.	Adaptabilidad, sensibilidad; impregnada por los valores comunitarios.

(Fuente: Perrow, 1990, p. 203)

En definitiva, tanto instituciones como organizaciones poseen esas estructuras de interacción humana, pero son las organizaciones las que están inmersas en el contexto institucional y por cuyos elementos (o pilares institucionales como ahora veremos) se ven influidas. Las instituciones representan patrones sociales, desarrollan normas, creencias o valores, derivan

de la interacción entre diferentes actores, proporcionan sistemas simbólicos, etc. Las organizaciones no están aisladas, no son sólo instrumentos mecánicos o administrativos que desarrollan un proceso productivo al margen de lo que ocurre a su alrededor. Las organizaciones son instituciones sociales y por tanto deben ser analizadas en un marco más amplio. Los entornos institucionales incluyen sistemas de reglas y creencias así como redes relacionales que se manifiestan en un contexto social más amplio (Scott, 1992). Las organizaciones deben atender a estas reglas del juego de sus campos organizativos que se verán materializadas en elementos reguladores, normativos y miméticos y que tendrá que afrontar pues de la consideración de estos factores dependerá su supervivencia.

Esta interacción entre organizaciones e instituciones se puede analizar a nivel de campo organizativo, un nivel de análisis con frecuencia elegido en los estudios basados en una perspectiva institucional. Detengámonos en este concepto.

Campo organizativo

La aplicación de los argumentos institucionales a las organizaciones, se realiza a menudo a nivel de campo organizativo y ha proporcionado el marco para gran parte de la investigación empírica institucional (Phillips *et al.*, 2004). “El concepto de campo organizativo juega un papel central en la teoría institucional” (Phillips *et al.*, 2000, p. 647). Expusimos como los viejos institucionalistas se centraron en las dinámicas particulares de las organizaciones, mientras que con la llegada del nuevo institucionalismo, los estudios se centraron a nivel de campo organizativo, donde las organizaciones están inmersas y desarrollan su actividad.

Podemos definir el campo organizativo, como el “conjunto de organizaciones que, agregadas, constituyen un área reconocida de vida institucional: Proveedores clave, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otras organizaciones que elaboran productos y servicios similares” (DiMaggio y Powell, 1983, p. 148). La noción de campo connota “la existencia de una comunidad de organizaciones cuyos participantes interactúan con mayor frecuencia e intensidad entre ellos, que con otros actores de fuera del campo” (Scott, 1995, p. 58). Hace referencia a un conjunto distintivo de organizaciones que comparte un conjunto de instituciones (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1995).

El campo organizativo representa un nivel intermedio entre organización y sociedad y es el responsable de los procesos por los cuales las expectativas y prácticas socialmente construidas se difunden y reproducen. Es además un nivel de análisis particularmente útil para entender el cambio institucional (Scott, 1995). “Cuando la estructura de un campo cambia de manera tan profunda, las organizaciones establecidas se apresuran a proteger sus intereses y restablecer las reglas y prácticas que favorecen el estatus quo” (Powell, 1991, p. 200).

Los campos organizativos son importantes puesto que ejercen presión sobre las organizaciones para que adopten ciertas normas para así conseguir legitimidad y recursos (Rynes y Trank, 1999). Incluyen un gran número de actores, organizaciones e interrelaciones, por lo que representa un nivel de análisis atractivo para la investigación de cambios en el entorno que afectan a las organizaciones. Un campo organizativo puede considerarse como una gran red, no estática, formada por organizaciones que consideran relevantes al resto de las organizaciones, por lo que una de las palabras clave al analizar el campo

organizativo será las “relaciones” que se dan entre éstas (Boons y Strannegard, 2000).

Otra ventaja de la utilización del campo organizativo como unidad de análisis, es que éste no se limita a las relaciones que se dan en las organizaciones por los recursos, sino que, en esta unidad de análisis se dan relaciones sociales que implican legitimidad, competición y cooperación (Fligstein, 1985).

En nuestro caso, vamos a centrarnos, como más tarde expondremos, en un proceso de cambio institucional. Para llevar a cabo la investigación es necesario definir un nivel de análisis, que será el campo organizativo, pues es donde mejor se analizan las relaciones entre organizaciones e instituciones, ya que los cambios analizados se desencadenan no a nivel interno en una organización, sino dentro del campo organizativo. Es por ello por lo que se opta por el campo organizativo y no la organización como unidad de análisis. “En un campo organizativo, los actores se adaptan continuamente a las presiones y los valores. Las organizaciones dentro del campo, contribuyen además al desarrollo de estas presiones y valores, actúan acordemente y contribuyen a formar las características del campo” (Boons y Strannegard, 2000, p. 9).

Los campos organizativos pueden cambiar como resultado de agitaciones políticas, nacimiento de nuevas formas organizativas, creencias culturales, cambios en los recursos y procesos evolutivos de selección y adaptación y es a este nivel donde se puede analizar de una forma más correcta un proceso de cambio institucional, desde los desencadenantes hasta que se completa el proceso de institucionalización de un programa, estrategia, etc. según sea el caso (Galvin, 2002).

A continuación, describiremos en qué consiste el proceso institucional y la institucionalización, desde diferentes puntos de vista con aportaciones de diversos autores.

La institucionalización y el proceso institucional

La institucionalización se refiere a los procesos por los cuales las expectativas de la sociedad sobre lo que sería la acción organizativa apropiada influyen sobre la estructura y comportamiento de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1994). “La institucionalización es el proceso por el que las instituciones se producen y reproducen” (Phillips *et al.*, 2004, p. 638). La institucionalización “es el proceso a través del cual los componentes de una estructura formal se vuelven ampliamente aceptados, como apropiados y necesarios, y sirven para legitimar a las organizaciones” (Tolbert y Zucker, 1983, p. 25).

Berger y Luckmann (1968) explican la institucionalización como un proceso continuo que se origina con la habitualización de ideas que hace que las acciones se vuelvan predecibles para afrontar la incertidumbre y ahorrar tiempo y esfuerzo. Estas ideas y acciones pasan a otras organizaciones, y es el momento en el que se objetivan. Estas acciones se extienden ampliamente hasta que finalmente se retienen a lo largo del tiempo y se sedimentan. Por tanto, las fases de la institucionalización, según los autores, serían la habitualización, la objetivación y la sedimentación (Berger y Luckmann, 1968). Podremos comprobar más adelante como otros autores han completado este análisis de la institucionalización basándose en estas fases.

Tolbert y Zucker (1996) amplían los argumentos de Berger y Luckmann, señalando que: “Este conjunto de procesos secuenciales, habitualización, objetivación y sedimentación, sugiere variabilidad en los

niveles de institucionalización, además implica que algunos modelos de comportamientos sociales son más subjetivos a la evaluación crítica, modificación e incluso eliminación, que otros. En resumen, tales comportamientos modelados pueden variar en términos del grado en que están profundamente inmersos en sistemas sociales y en términos de su estabilidad y su poder para determinar el comportamiento” (Tolbert y Zucker, 1996, p. 181).

Zucker (1987) también extiende los argumentos de Berger y Luckmann (1968) y examina diferentes aspectos de la institucionalización atendiendo a dos perspectivas: La que considera al entorno como institución y la que considera a la organización como institución. Desde la primera perspectiva se entenderá la institucionalización como un proceso en el que se copian o reproducen hechos sociales del sistema más amplio en el nivel organizativo, es decir, al entender el entorno como institución se considera que habrá una conformidad de las organizaciones con el entorno institucional. Desde la segunda perspectiva, la implantación de los elementos institucionales proviene del interior de las organizaciones o de la imitación de otras organizaciones similares (Zucker, 1987). Ambas perspectivas han de ser consideradas para entender el proceso institucional.

Scott (1987) propuso cuatro formas de entender la institucionalización y vamos a resumirlo en la tabla siguiente (tabla 1.3).

TABLA 1.3: La Institucionalización

Formas de institucionalización	Concepto de institucionalización
Institucionalización como un proceso de valores inculcados	La institucionalización es una manera de infundir valor proporcionando valor intrínseco a la estructura o proceso de la organización, que antes de la institucionalización sólo tenía utilidad instrumental.

Institucionalización como un proceso de creación de realidad	La institucionalización es un proceso social por el que los individuos aceptan una definición compartida de realidad social.
Sistemas institucionales como una clase de elementos	Los sistemas de creencias institucionalizadas constituyen una clase diferente de elementos que puede explicar la existencia y/o elaboración de la estructura organizativa. Las organizaciones que aceptan e incorporan estos mitos son recompensadas con un incremento de legitimidad, recursos y capacidad para sobrevivir.
Instituciones como esferas sociales distintivas	Existe un conjunto de sistemas normativos y cognitivos y patrones de actividades humanas que surgen y tienden a persistir de varias formas y contenido en todas las sociedades. Constituyen repertorios disponibles para que individuos y organizaciones lo empleen en la consecución de sus propios intereses.

(Fuente: Elaboración propia a partir de Scott, 1987, pp.493 -501)

En general, el proceso de institucionalización se puede analizar como proceso y como variable. Desde la Teoría del Proceso lo que importa es cómo ocurrió y desde la Teoría de la Varianza, el por qué ocurrió (Scott, 1994). Como variable se analizarán los factores que explican las características o el comportamiento de las instituciones y como proceso, la forma en la que los factores producen el resultado esperado (Zucker, 1977). Aunque depende del interés de la investigación, el uso de una u otra perspectiva normalmente se combinan en el mismo estudio. La institucionalización puede considerarse a la vez como variable y proceso (Zucker, 1977). “La investigación institucional ha tendido a centrarse en los efectos más que en el proceso de institucionalización, que sigue siendo una caja negra” (Phillips *et al.*, 2004, p. 635).

Como señala Scott: “Para algunos propósitos tratamos una institución como una entidad, como un sistema cultural o social caracterizado por una o

más características o propiedades. En otras ocasiones, estamos interesados en la institucionalización como un proceso, como el desarrollo a lo largo del tiempo de sistemas reguladores, normativos y cognitivos capaces, a varios niveles, de proporcionar significado y estabilidad al comportamiento social” (Scott, 1994, p. 64).

3.2. LOS PILARES INSTITUCIONALES

Analizado el proceso de institucionalización, vamos a continuar profundizando en los elementos de las instituciones que afectan a las organizaciones.

Una de las definiciones más generalizada de institución en los trabajos que siguen este enfoque, es la siguiente: “Las instituciones están formadas por estructuras cognitivas, normativas y reguladoras que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social” (Scott, 1995, p. 33)⁹.

Estos tres elementos han sido los más destacados y a ellos nos referimos como los tres pilares institucionales (tabla 1.4): El pilar regulador, el pilar normativo y el pilar cognitivo (Scott, 1995).

El pilar regulador considera a las instituciones como un sistema de reglas estable defendido por la supervisión, el control y el poder sancionador. Las instituciones establecen una serie de reglas y a través de mecanismos tanto formales como informales son capaces de regular las actividades de las organizaciones (Scott, 1995). El pilar regulador representa un modelo de comportamiento de actor racional basado en la conformidad y las sanciones

⁹ Autores como Russo (2001) no están de acuerdo con la definición de Scott, porque en su propia definición de institución engloba a los elementos del pilar regulador y normativo, pero no el cognitivo. Según Russo (2001, p. 62): “Las políticas públicas, las leyes, los estándares éticos, representan instituciones pero no los procesos cognitivos que dan lugar a la legitimidad y a estatus dados por sentido”.

(Wicks, 2001). “El rol de las instituciones es regular el comportamiento dentro de sus límites, y quizás también controlar el comportamiento social de forma más general en la sociedad” (Peters, 1999, p. 107).

TABLA 1.4: Los tres pilares institucionales

ELEMENTOS INSTITUCIONALES	Pilar Regulador	Pilar Normativo	Pilar Cognitivo
BASES DE ACEPTACIÓN	Conveniencia	Obligación social	Lo dado por sentido
MECANISMOS DE PRESIÓN	Coercitivos	Normativos (Normas y valores)	Miméticos
LÓGICA	Instrumental	Apropiada	Ortodoxa
INDICADORES	Reglas, leyes, sanciones	Certificación, acreditación	Prevalencia, isomorfismo
FUENTE DE LEGITIMIDAD	Sancionado legalmente	Gobernado moralmente	Apoyado culturalmente

(Fuente: Scott 1995, p. 35)

El pilar normativo destaca las reglas normativas las cuales introducen una dimensión prescriptiva, evaluadora y de obligación dentro de la vida social. Los sistemas normativos incluyen tanto valores como normas, y definen metas y objetivos además de las formas apropiadas para conseguirlos (Scott, 1995). El pilar normativo representa modelos de comportamiento individual basados en dimensiones obligadas de interacción social (Wicks, 2001). “Las instituciones guían el comportamiento definiendo lo que es apropiado o lo que se espera en una situación social dada” (Wicks, 2001, p. 664).

El pilar cognitivo destaca 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. Los símbolos (palabras, signos y gestos) determinan el significado que los individuos atribuyen a los objetos y las acciones. Más que ser entidades objetivas, las instituciones se construyen socialmente a través de las percepciones y cogniciones de sus miembros

(Scott, 1987). El pilar cognitivo representa modelos de comportamiento individual basados en la construcción subjetiva de reglas y significados que dictan las creencias, los sentimientos y las acciones apropiados (Wicks, 2001).

Estos tres pilares institucionales se relacionan con un mecanismo de presión respectivamente, como se puede observar en la tabla anterior (tabla 1.4):

- El pilar regulador se relaciona con la presión coercitiva, es decir, con la presión que se deriva de determinadas imposiciones que el contexto institucional ofrece a las organizaciones. El ejemplo más característico son las leyes que tienen que acatar las organizaciones.
- El pilar normativo se relaciona con la presión normativa, principalmente derivada de la profesionalización, al desarrollarse en las universidades y en asociaciones profesionales reglas normativas que afectan a las organizaciones.
- El pilar cognitivo se relaciona con la presión mimética. A través de ella surge la imitación por parte de las organizaciones de modelos más exitosos que reducen la incertidumbre.

El componente regulador, responsable de las presiones coercitivas, refleja la existencia de reglas y normas que promueven ciertos tipos de comportamientos a la vez que prohíbe otros. El componente normativo, responsable de las presiones normativas, refleja las normas sociales, creencias, valores, etc. que afectan al comportamiento de las organizaciones disponiendo lo que se considera como socialmente correcto o apropiado. El componente cognitivo, responsable de las presiones miméticas, refleja las estructuras cognitivas que se transmiten de unas organizaciones a otras.

Para Scott (1995) los tres pilares institucionales compiten puesto que se basan en asunciones diferentes y proporcionan bases diferentes para la legitimidad, sin embargo como señala Wicks (2001) puede haber situaciones en las que las organizaciones afronten presiones institucionales procedentes de una gran variedad de fuentes, y cada una puede enfatizar diferentes elementos institucionales y establecer diferentes criterios para hacer valoraciones sobre la legitimidad (Ruef y Scott, 1998). “Las organizaciones pueden experimentar las instituciones de una forma regulativa que enfatice la conformidad hacia reglas, o de una manera normativa que enfatice las bases internalizadas y morales de legitimidad, y a través de procesos cognitivos que creen acuerdos compartidos de interpretaciones y creencias” (Wicks, 2001, p. 665).

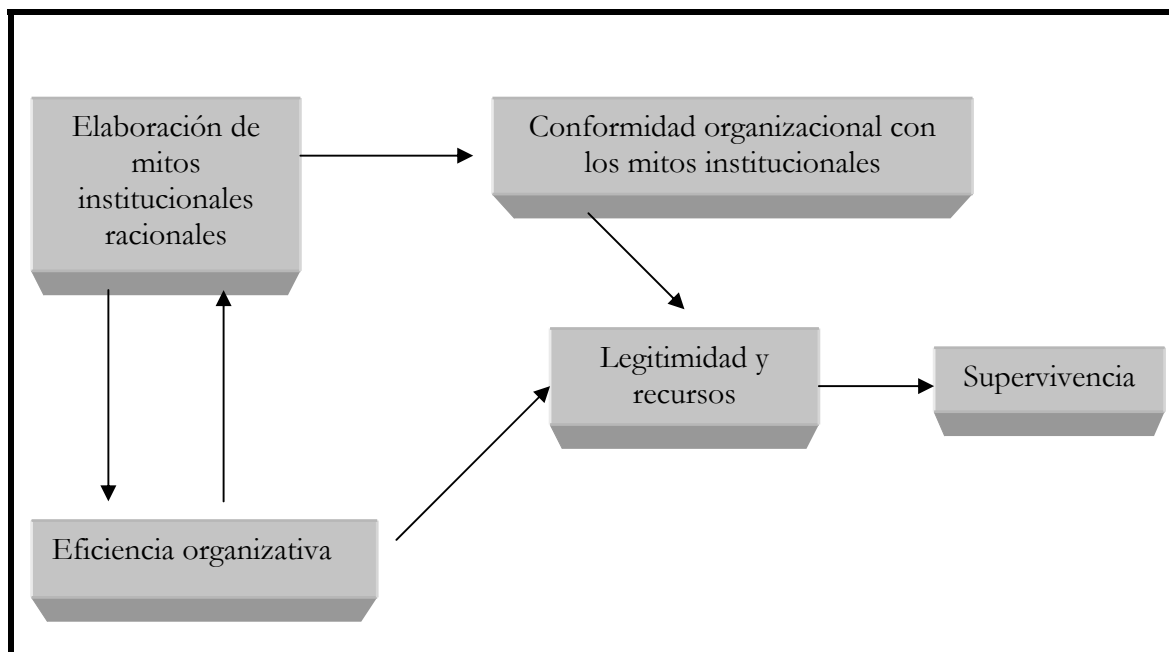
Las presiones institucionales a las que son sometidas las organizaciones que pertenecen al mismo campo organizativo generan una gran homogeneidad entre ellas, lo que se ha conocido con el nombre de isomorfismo. Las organizaciones deberán buscar la legitimidad o apoyo social si quieren seguir sobreviviendo y tener acceso a los recursos que necesitan. Por lo que legitimidad e isomorfismo se han convertido en dos supuestos esenciales en la teoría institucional como veremos a continuación.

3.3. LA LEGITIMIDAD

El entorno institucional encierra un gran número de mitos racionales que son incorporados por las organizaciones para ser más legítimas, exitosas y para aumentar su probabilidad de sobrevivir. Por lo que la supervivencia no depende solo de factores como la eficiencia o el control de las actividades productivas, sino que habrá que tener en cuenta el entorno institucional en el que las organizaciones se hallan inmersas y frente al cual tenderán a ser isomórficas para ganar la legitimidad y los recursos necesarios para sobrevivir

(Meyer y Rowan, 1991). En la figura siguiente (figura 1.3) se puede observar gráficamente este proceso.

FIGURA 1.3: Supervivencia organizativa



(Fuente: Meyer y Rowan, 1991, p. 53)

La legitimidad es la finalidad de la organización para el enfoque institucional. Las organizaciones para sobrevivir necesitan una aceptación y apoyo social en sus campos organizativos que se derivará de la congruencia entre la organización y su entorno cultural (Meyer y Scott, 1983). La legitimidad es un estatus conferido por los actores sociales (Ashford y Gibbs, 1990) por lo que una organización legítima será aquella cuyos valores y acciones son congruentes con los valores de los actores sociales y las expectativas de acción (Galaskiewicz, 1985). La legitimidad se gana manifestando conformidad con el entorno externo, al adaptarse a los procesos técnicos, legalidad, valores, mejores prácticas, etc. existentes (Mazza y Álvarez, 2000). La legitimidad es lo que conduce a la adopción de estructuras o políticas (Meyer y Rowan, 1977; Suchman, 1995).

Por legitimidad entendemos “la condición que refleja el alineamiento social, el soporte normativo o la consonancia con reglas y leyes relevantes” (Scott, 1995, p. 45). Según el pilar regulador de las instituciones, las organizaciones legítimas serán aquellas legalmente establecidas, las que se establecen y actúan según los requisitos legales. El pilar normativo considera la legitimidad como la obligación moral, que va más allá de los meros requisitos legales. Por último, según el pilar cognitivo, las organizaciones buscarán legitimidad adoptando estructuras y comportamientos aceptados como correctos y socialmente construidos (Scott, 1995).

Como se había podido observar en la tabla 1.4 (página 44), cada pilar de las instituciones posee una fuente de legitimidad (Scott, 1995). En el caso del pilar regulador, las organizaciones intentan ser legítimas al adaptarse a los requisitos legales que imponen las instituciones. Para el pilar normativo de las instituciones, las organizaciones legítimas serán aquellas que emprendan acciones por una obligación moral, para cumplir los estándares impuestos. Según el pilar cognitivo, las organizaciones intentarán ser legítimas al adoptar comportamientos aceptados como correctos, los mitos racionales que establecen las reglas del juego.

Otra definición de legitimidad es la que considera que la misma supone “la alineación con los principios de racionalidad predominantes u orden justo y con la evaluación positiva, credibilidad o certificación, de las cuales deriva la alineación” (Schneiberg y Bartley, 2001, p. 108).

La legitimidad ha sido tratada de forma generalizada a través de dos enfoques, un enfoque estratégico y un enfoque institucional. Según el enfoque estratégico, la legitimidad se considera un recurso operativo que obtiene la organización de su entorno cultural para perseguir sus objetivos. En cambio, según el enfoque institucional la legitimidad no es considerada como simple

instrumento, sino como un conjunto de creencias construidas (Suchman, 1995).

Existen numerosos trabajos que han tratado la legitimidad desde una perspectiva institucional (Brint y Karabel, 1991; DiMaggio, 1991; Elsbach, 1994; Galaskiewicz, 1991; Suchman, 1995). Uno de los más citados sobre la legitimidad es el de Suchman de 1995 donde se define a la misma como “una percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, convenientes, o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995, p. 574). El autor distingue tres tipos de legitimidad: la legitimidad pragmática, la legitimidad moral y la legitimidad cognitiva.

- La legitimidad pragmática se basa en la satisfacción de los intereses de los grupos más cercanos de la organización. Con frecuencia se refiere a intercambios directos entre la organización y estos grupos, sin embargo, también puede englobar interdependencias políticas, económicas o sociales que afectan al bienestar de la organización.
- La legitimidad moral refleja la evolución normativa positiva de la organización y sus actividades. No se basa en juicios sobre si la actividad beneficia o no a la organización, sino en juicios sobre si las actividades que realiza son o no son las correctas. Estos juicios normalmente reflejan las creencias sobre si la actividad efectivamente promueve el bienestar social, como lo define el sistema de valor socialmente construido por las audiencias.
- La legitimidad cognitiva no se refiere ni a los intereses ni a la evaluación, sino a la mera aceptación de la organización como necesaria o inevitable

basada en componentes culturales dados por sentado, es decir, en los aspectos cognitivos.

Suchman (1995) describe tres estrategias posibles: la obtención, el mantenimiento y la recuperación de la legitimidad pragmática, moral y cognitiva. En la tabla de la página siguiente (tabla 1.5) se recogen las tres estrategias según los tipos de legitimidad analizados. En la primera fila de la tabla recoge las pautas generales para obtener, mantener y recuperar legitimidad, especificando en las filas siguientes las alternativas posibles para cada tipo concreto, pragmática, moral y cognitiva.

La estrategia de obtención hace referencia a las acciones que lleva a cabo la organización para conseguir la legitimidad a través de la aceptación, selección o manipulación del entorno. La estrategia de mantenimiento será seleccionada por las organizaciones del campo que ya han obtenido legitimidad pero que intentan no perderla, para lo que en todo momento deberán estar alertas por la posibilidad de que se produzca algún cambio y deban reaccionar protegiendo los logros de legitimidad hasta ahora alcanzados. Por último, las organizaciones pueden enfrentarse a una pérdida de legitimidad, y será la estrategia de recuperación la más adecuada en este caso para volver a normalizar su situación, producirse una reestructuración y “no dejarse llevar por el pánico” que supone para una organización en un campo organizativo esa pérdida de legitimidad.

En la tabla 1.5 se pueden comprobar ejemplos de líneas de actuación para obtener, mantener y recuperar cada uno de los tipos de legitimidad anteriormente mencionados.

TABLA 1.5: Estrategias de legitimidad

	Obtención	Mantenimiento	Recuperación
GENERAL	<p>Aceptar el entorno</p> <p>Seleccionar el entorno</p> <p>Manipular el entorno</p>	<p>Percibir el cambio</p> <p>Proteger los logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de operaciones ▪ Comunicar sutilmente ▪ Almacenar legitimidad 	<p>Normalizar</p> <p>Reestructurar</p> <p>No dejarse llevar por el pánico</p>
PRAGMÁTICA	<p>Aceptar las demandas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responder a las necesidades ▪ Coactuar con los constituyentes ▪ Construir la reputación <p>Seleccionar mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Localizar las audiencias amigas ▪ Reclutar colaboradores amigos <p>Anunciar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anunciar productos ▪ Anunciar imagen 	<p>Pruebas de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultar la opinión de los líderes <p>Proteger los intercambios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de fiabilidad ▪ Comunicar honestamente ▪ Acumular confianza 	<p>Negar</p> <p>Crear controles</p>
MORAL	<p>Aceptar los ideales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Producir productos apropiados ▪ Involucrarse en las instituciones ▪ Ofrecer exposición simbólica <p>Seleccionar el dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir los objetivos <p>Persuadir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demostrar el éxito 	<p>Control ético:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultar a profesionales <p>Proteger la propiedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de responsabilidad ▪ Comunicar autoritariamente ▪ Almacenar autoestima 	<p>Excusar/Justificar</p> <p>Disonancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reemplazar personal ▪ Revisar las prácticas ▪ Reconfigurar
COGNITIVA	<p>Aceptar los modelos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Imitar estándares ▪ Formalizar operaciones ▪ Profesionalizar operaciones <p>Seleccionar etiquetas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar la certificación <p>Institucionalizar</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Persistir ▪ Popularizar y estandarizar nuevos modelos 	<p>Controlar resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultar a dudosos <p>Proteger asunciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política simple ▪ Hablar de forma realista ▪ Almacenar interconexiones 	<p>Explicar</p>

(Fuente: Suchman, 1995, p. 600)

De todos modos, aunque el número de trabajos que tratan la legitimidad ha aumentado, todavía necesitan un mayor desarrollo. Durante décadas, los investigadores han hecho un llamamiento hacia una atención empírica mayor hacia la legitimidad (Deephouse, 1996). Trabajos posteriores como el de Staw y Epstein (2000) han proporcionado un fuerte apoyo al demostrar empíricamente que las organizaciones no eligen necesariamente las prácticas mejores técnicamente o más eficientes, sino que buscan legitimidad adoptando prácticas ampliamente aceptadas. Aún así, resulta necesario seguir avanzando en esta línea.

A continuación, vamos a centrarnos en otro concepto destacado por el enfoque institucional (aunque también utilizado en otras perspectivas, como la teoría ecológica) que constituye otro de los supuestos básicos de este enfoque junto a la legitimidad. Si la legitimidad es considerada como la finalidad de las organizaciones según la teoría institucional, el isomorfismo se considera otro concepto clave explicativo del comportamiento de las organizaciones, y resultado de la búsqueda de legitimidad de las mismas, ya que, la búsqueda de conformidad y apoyo social lleva a las organizaciones a determinados comportamientos similares generando homogeneidad en el campo organizativo. Veámoslo seguidamente.

3.4. EL ISOMORFISMO INSTITUCIONAL

Como hemos visto, las organizaciones están sometidas a una serie de presiones provenientes del contexto institucional que conduce a la necesidad de acomodarse a esas pautas marcadas por los procesos institucionales. Al someterse a estas presiones aparece una homogeneidad entre las organizaciones de un campo organizativo, creándose un isomorfismo institucional: “La conformidad con las normas institucionales crea similitudes estructurales, o isomorfismo, en las organizaciones” (Dacin, 1997, p. 47).

Este isomorfismo es un isomorfismo institucional. Sin embargo podemos distinguir entre un isomorfismo competitivo y un isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell, 1991a). El isomorfismo competitivo hace referencia al papel de las organizaciones como sistemas racionales que compiten en un mercado de libre competencia. Es un isomorfismo basado en la racionalidad, por lo que las organizaciones buscando soluciones eficientes tenderán a utilizar estrategias similares. Este isomorfismo es el propuesto por los ecologistas poblacionales (Hannan y Freeman, 1977) por el que las formas organizacionales no-óptimas son seleccionadas para salir de una población.

Pero como señalan DiMaggio y Powell (1991a, p. 66), “no presenta una completa y adecuada imagen del mundo moderno de las organizaciones”. Los entornos técnicos forman a las organizaciones a través del isomorfismo competitivo. Los entornos institucionales forman a las organizaciones a través del isomorfismo institucional¹⁰. La teoría institucional presta atención a este segundo tipo de isomorfismo, aunque no son mutuamente excluyentes ya que ambos coexisten (Scott, y Meyer, 1991).

El isomorfismo se define como la similitud de organizaciones focales a otras organizaciones en su entorno (DiMaggio y Powell, 1983). Las organizaciones que operan en entornos institucionales tienden a exhibir isomorfismo (Zucker, 1988). DiMaggio y Powell (1983) identifican tres mecanismos de isomorfismo institucional: Isomorfismo coercitivo, normativo y mimético.

¹⁰ En el apartado siguiente profundizaremos en las diferencias entre ambos entornos.

En primer lugar, el *isomorfismo coercitivo* “es el resultado de las presiones tanto formales como informales ejercidas sobre la organización por otras organizaciones de las que dependen y por expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan” (DiMaggio y Powell, 1983, p. 150). Está relacionado con el pilar regulador de las instituciones por el que se establece que las instituciones al tener el poder de imponer reglas, de controlar la actividad de las organizaciones, de establecer tanto recompensas como sanciones, influyen en el comportamiento de las mismas. Las presiones coercitivas se pueden manifestar como una fuerza, una persuasión, etc. normalmente creadas por el Estado (Budros, 2001). Según el enfoque institucional el Estado se considera un actor central en la explicación de las características de las organizaciones (Abzug y Mezas, 1993; DiMaggio y Powell, 1991a; Edelman, 1992; Meyer y Rowan, 1977; Mezas, 1990). Cuando un gobierno establece una normativa específica que afecta a una serie de organizaciones, éstas deben aplicarla para evitar las consecuentes sanciones, por lo que el comportamiento de las mismas será similar creándose homogeneidad en el campo organizativo. La legitimidad deriva de la conformidad (o apariencia de conformidad) con esas reglas y/o de evitar las sanciones de la no-conformidad (Oliver, 1991).

En segundo lugar, el *isomorfismo mimético*, que deriva de la imitación que ciertas organizaciones utilizan para reducir la incertidumbre. Es decir, “las organizaciones tienden a tomar como modelos a otras organizaciones del campo organizativo que perciben como más legítimas o exitosas” (DiMaggio y Powell, 1983, p. 152). Este isomorfismo se relaciona con el pilar cognitivo de las instituciones. Las instituciones crean una serie de reglas subjetivas que determinan el comportamiento apropiado. Este comportamiento se transmitirá en el campo organizativo a través de la imitación de esos modelos considerados como correctos desde las primeras organizaciones que lo

asuman hasta el resto de organizaciones imitadoras de los comportamientos exitosos, produciéndose homogeneidad en el campo organizativo.

En tercer lugar, el *isomorfismo normativo* que deriva principalmente de la profesionalización o 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 que se difunden por el campo organizativo (DiMaggio y Powell, 1983). Por un lado, aparece una base de conocimiento común desde su formación en universidades u otros centros, y por otro lado, se crean redes de profesionales que continúan transmitiendo los mismos valores y formas de actuar. Este isomorfismo se relaciona con el pilar normativo de las instituciones, ya que según éste las instituciones establecen obligaciones sociales que determinan los comportamientos esperados de las organizaciones. Cuando las organizaciones de un campo organizativo adoptan estos comportamientos se crea isomorfismo en el mismo. Este isomorfismo normativo puede derivar tanto del entrenamiento o formación como de las bases cognitivas, a los cuales se exponen los profesionales en su educación universitaria y al crearse redes sociales como las asociaciones profesionales (Budros, 2001). “La socialización educativa y profesional deberán legitimar ciertas prácticas organizativas, motivando a los individuos a adoptarlas” (Budros, 2001, p. 223). Las organizaciones bajo determinadas presiones del entorno reaccionan a las normas profesionales pre-existentes e institucionalizadas (Leicht y Fennell, 1997), es decir, cuando los profesionales llegan al mercado laboral y comienzan a trabajar en las organizaciones incorporan a las mismas ciertas normas o valores que han aprendido durante su formación profesional. “Conforme participa la gente en asociaciones de negocios y profesionales, sus ideas tienden a homogeneizarse” (Hall, 1996, p. 116).

Cuando se produce un cambio y éste se legitima, a través de un mandato por ejemplo, las organizaciones dependientes generalmente responden rápidamente incorporando estos elementos en sus estructuras (Tolbert y Zucker, 1983), produciéndose un proceso de cambio isomórfico (Slack y Hinings, 1994).

Desde el trabajo clásico de DiMaggio y Powell en 1983 donde describieron los tres tipos de isomorfismo, un gran número de investigaciones han continuado analizando las diferentes formas de isomorfismo. Algunos trabajos se han centrado en el isomorfismo coercitivo (Covaleski y Dirsmith, 1988; Greening y Gray, 1994), otros en el isomorfismo normativo (Galaskiewicz, 1985; Mezas y Scarselletta, 1994), otros en el isomorfismo mimético (Fligstein, 1985; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Haveman, 1993; Westphal *et al.*, 2001) y otros se centran en una combinación (Dirsmith *et al.*, 2000; Kostova y Roth, 2002; Mezas, 1990).

Pero el tipo de isomorfismo que ha acaparado mayor atención en los trabajos organizativos ha sido el isomorfismo mimético (Mizruchi y Fein, 1999¹¹). Los autores aconsejan no centrarse en un único tipo de isomorfismo, sin considerar explicaciones alternativas, ya que de otro modo, “se puede dar una imagen parcial de un fenómeno” (Mizruchi y Fein, 1999, p. 680).

¹¹ Estos autores analizan a partir de 1983, fecha de publicación del trabajo de DiMaggio y Powell, 26 artículos, de entre los cuales 12 se centran exclusivamente en el isomorfismo mimético.

Las presiones institucionales coercitivas, normativas y miméticas, son responsables de la difusión de determinadas prácticas en el campo organizativo y responsables de ese isomorfismo entre las organizaciones, pero esas presiones institucionales pueden aparecer con más o menos intensidad dependiendo del tipo de entorno, tanto técnico como institucional, del que deriven en mayor medida esos factores.

3.5. ENTORNOS TÉCNICO E INSTITUCIONAL

Como adelantábamos en el apartado anterior, para analizar el comportamiento de las organizaciones frente a las presiones del entorno, conviene distinguir los factores que influyen a las mismas, ya sean técnicos o institucionales, procedentes por tanto del entorno técnico o institucional. Es útil distinguir la influencia de ambos entornos para poder analizar la repercusión que tiene sobre las organizaciones y los procesos de difusión institucional que luego definiremos.

El entorno técnico hace referencia a los mercados donde las organizaciones compiten, donde se producen los bienes y servicios, etc. “El entorno técnico incluye tecnologías de control y de producción, modelos de intercambio organizativos, procesos reguladores y otros factores que llevan a las organizaciones a ser relativamente más o menos eficientes o eficaces” (Orrú *et al.*, 1991, p. 361). El entorno institucional, como estamos observando, se caracteriza por la elaboración de reglas y requisitos a los que deben someterse las organizaciones individuales si desean recibir apoyo y legitimidad (Scott y Meyer, 1991).

Las características más sobresalientes de uno y otro entorno las mostramos a continuación en la siguiente tabla (tabla 1.6). Como se observa en el mismo, cuando se hace referencia al entorno técnico, el contexto

analizado es el competitivo, donde la escasez de factores de producción hace competir a las organizaciones por esos recursos y hacer frente a presiones competitivas. En cambio, si hacemos referencia al entorno institucional, hablamos de un contexto político y legal, con presiones coercitivas, normativas y miméticas, que las organizaciones deben afrontar por la necesidad de legitimidad.

TABLA 1.6: Entornos institucional y técnico

DIMENSIONES RELEVANTES	ENTORNO INSTITUCIONAL	ENTORNO TÉCNICO
Contexto	Político y legal	Mercado
Factor clave de demanda	Legitimidad	Recursos
Tipo de presión	Coercitiva, mimética, normativa	Competitiva
Constituyentes clave	Estado y asociaciones profesionales	Fuentes de escasez de factores de producción
Mecanismos de control externo	Reglas, regulaciones, inspecciones	Dependencias de intercambio
Factor de éxito organizativo	Conformidad con las reglas y normas institucionales	Adquisición y control de recursos críticos
Amenaza dominante a la autonomía	Intervención del gobierno	Socios de intercambio de recursos

(Fuente: Oliver, 1997b, p. 102)

El éxito organizativo, si hacemos referencia al entorno técnico, depende de la adquisición de recursos escasos y de la gestión eficaz de las interdependencias operativas en un contexto de mercado competitivo, mientras que el éxito en entornos institucionales se derivará de la aceptación de las reglas y normas institucionales (Oliver, 1996). “El entorno técnico demanda resultados físicos, como productos, servicios y beneficio, mientras que el entorno institucional demanda estructuras, ideologías y procesos para que la organización sea legítima” (Boons y Strannegard, 2000, p. 11).

En la figura siguiente (figura 1.4) se muestran ejemplos ilustrativos de organizaciones sometidas a presiones más fuertes o más débiles derivadas de los entornos técnico e institucional.

FIGURA 1.4: Combinación de entornos institucional y técnico

		Entornos institucionales	
		Fuertes	Débiles
Entornos técnicos	Fuertes	Servicios Bancos Hospitales generales	Empresas manufactureras Empresas farmacéuticas
	Débiles	Clínicas de salud mental Colegios, agencias legales Iglesias	Restaurantes Clubes de salud

(Fuente: Scott y Meyer, 1991, p. 124)

Las presiones provenientes de uno y otro entorno pueden ser más o menos fuertes dependiendo del tipo de organización de la que estemos hablando. Las organizaciones deben tratar con ambos (Meyer y Rowan, 1977), ya que ambos factores, técnicos e institucionales, coexisten y afectan a las organizaciones.

Por tanto, aunque haya organizaciones sometidas en mayor medida a uno de los tipos de controles, técnicos o institucionales, hay que admitir que “ambos entornos dan forma a las organizaciones e influyen el comportamiento organizativo” (Scott, 1998, p. 139). Más que como dos polos distantes, ambos forman un continuum (Tolbert y Zucker, 1996).

En general, las organizaciones públicas se verán en mayor medida sometidas a presiones institucionales que técnicas, ya que ni compiten en el mercado ni son evaluadas por los beneficios obtenidos por sus actuaciones como las organizaciones privadas, sino que “dependen de la opinión pública para obtener legitimidad y recursos y están sujetas a una evaluación según el

uso de procedimientos y estructuras actuales” (Dobbin *et al.*, 1993, p. 408). Las organizaciones sujetas a controles reguladores o profesionales como los colegios y las empresas contables, afrontan fuertes presiones institucionales mientras que las empresas manufactureras y minoristas, afrontan fuertes presiones técnicas y presiones institucionales más débiles (Daniels *et al.*, 2002).

Los factores técnicos tienen un efecto más fuerte en organizaciones privadas que en organizaciones públicas, y al contrario, los factores institucionales tienen un mayor efecto en organizaciones públicas (Casile y Davis-Blake, 2002). Las organizaciones no-lucrativas operan en entornos caracterizados por relaciones inciertas entre los factores y los productos (Bigelow y Stone, 1995). En tales entornos institucionales, la legitimidad, no la eficiencia, es crítica para obtener la habilidad de asegurarse los recursos vitales (Meyer y Rowan, 1977). Ampliaremos estos argumentos al plantear nuestra propia investigación, pues se centra en ayuntamientos, organizaciones públicas sometidas a grandes requerimientos institucionales.

Casile y Davis-Blake (2002) demuestran empíricamente que los factores técnicos tienen un mayor efecto en las respuestas de las organizaciones privadas, y los factores institucionales en las respuestas de las organizaciones públicas. Además estas últimas, son más sensibles a cambios en el entorno normativo (Casile y Davis-Blake, 2002).

3.6. LA DIFUSIÓN DE INNOVACIONES

Las organizaciones están sometidas a una serie de presiones en sus entornos institucionales y la conformidad con ellas crea un isomorfismo en el campo organizativo. A través de ese isomorfismo se puede alcanzar la legitimidad lo que las llevaría a un mejor acceso a los recursos que necesitan y mayor probabilidad de supervivencia.

Presiones coercitivas, normativas y miméticas son las responsables de ese isomorfismo y de la difusión de nuevas prácticas en el campo organizativo. Nuevas leyes, valores, imitación a otras organizaciones, etc. pueden llevar a una práctica dada a difundirse hasta llegar a institucionalizarse cuando se da por sentado que es una práctica correcta y legitimada para ser adoptada. Las fuerzas institucionales afectan a los procesos y la toma de decisiones de las organizaciones (Hoskinsson *et al.*, 2000). Es un proceso interesante analizar cómo una innovación se difunde en el campo organizativo y los factores que inician ese proceso.

La difusión consiste en “la expansión de algo dentro de un sistema social” (Strang y Soule, 1998, p. 266). “La difusión es el proceso por el cual una innovación se comunica a través de ciertos canales a lo largo del tiempo entre los miembros de un sistema social” (Rogers, 1983, p. 5). Por un lado, como señalan Strang y Soule (1998) ese “algo”, es decir, el ítem que se difunde, que ellos llaman “práctica”, puede tratarse de un comportamiento, una estrategia, una creencia, una tecnología o una estructura y connota un flujo, un movimiento desde una fuente hasta un adoptador. Por otro lado, como señala Rogers (1983) son cuatro los elementos principales en la difusión de una innovación: La innovación, los canales por donde se transmite la innovación, el tiempo y el sistema social. “Las prácticas organizativas se consideran formas particulares de conducir las funciones de la organización, las cuales se han desarrollado a lo largo del tiempo bajo la influencia de la historia, las personas, los intereses y las acciones de la organización y que se han institucionalizado” (Kostova, 1999, p. 309), o que terminan institucionalizándose, dependiendo del estado de institucionalización en que se encuentre la práctica, y del éxito que tenga, pues también puede fracasar. La difusión es “el proceso por el cual una idea inicial se transmite a través del mundo social y en algunos casos es exitosa al convertirse en parte de un gran

número de organizaciones” (Boons y Strannegard, 2000, p. 15). Compartimos estas definiciones, tanto la definición de práctica organizativa, que elabora Kostova (1999) apoyándose en autores como Meyer, Rowan, Selznick y Zucker, y las definiciones de difusión, que será el proceso que nosotros trataremos en la parte empírica del presente trabajo, la difusión de una práctica particular, en nuestro caso, de un programa, “la Agenda Local 21”.

Los trabajos sobre difusiones son numerosos bajo una perspectiva institucional (Covaleski y Dirsmith, 1988; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Guler *et al.*, 2002; Kostova y Roth, 2002; Mezias y Scarselletta, 1994; Strang y Soule, 1998). Generalmente, los estudios sobre difusión han investigado la introducción y adopción de una innovación (Strang y Soule, 1998). Desde una perspectiva institucional, el nuevo institucionalismo se ha centrado recientemente en el desarrollo del análisis de difusiones a nivel macro. Desde esta perspectiva, el proceso de difusión comienza cuando las primeras organizaciones adoptan una innovación. “Cuando un gran número de organizaciones o un número menor de organizaciones dominantes se comprometen con ciertas prácticas, a pesar de las alternativas, inician una trayectoria industrial” (Jones, 2001), es decir, comenzará el proceso de difusión institucional. Normalmente esta primera fase se produce por razones técnicas, por razones de eficiencia, es decir, las organizaciones adoptan estas innovaciones porque pueden resolver ciertos problemas de forma eficiente y obtener unos resultados positivos con ello (DiMaggio y Powell, 1983; Tolbert y Zucker, 1983). Pero sólo si tras la adopción de la innovación por las primeras organizaciones se legitima la práctica en sí, será en una fase posterior cuando la difusión siga una lógica institucional. Es decir, conforme el número de organizaciones que adopta la innovación se ve incrementado, la innovación se “infunde de valor” (Selznick, 1962), y una vez que la práctica se legitima, se da por sentado que es lo correcto, y el resto de organizaciones la adoptará por

razones de legitimidad (Leblebici *et al.*, 1991; Sherer y Lee, 2002; Tolbert y Zucker, 1983; Westphal *et al.*, 1997).

En resumen, pasado el primer estado de la difusión donde las organizaciones adoptan la innovación para resolver un problema, es decir, esperando resolver eficientemente alguna situación u obtener unas ganancias económicas (DiMaggio y Powell, 1983; Tolbert y Zucker, 1983), en el siguiente estado de la difusión, las organizaciones la adoptarán por la amenaza de perder legitimidad y de perder el apoyo de los stakeholders (Abrahamson y Rosenkopf, 1993; Meyer y Rowan, 1977). Conforme aumenta el número de organizaciones que adopta la innovación, ésta se infunde de valor (Selznick, 1962) y las organizaciones que no han adoptado la innovación aparecerán como ilegítimas ante los stakeholders que las rodean.

Además, las primeras organizaciones que deciden innovar, no saben si posteriormente esa innovación será aceptada en el campo organizativo y se difundirá adquiriendo legitimidad. Puede que el proceso no prospere y estas organizaciones innovadoras pierdan legitimidad (Arndt y Bigelow, 2000).

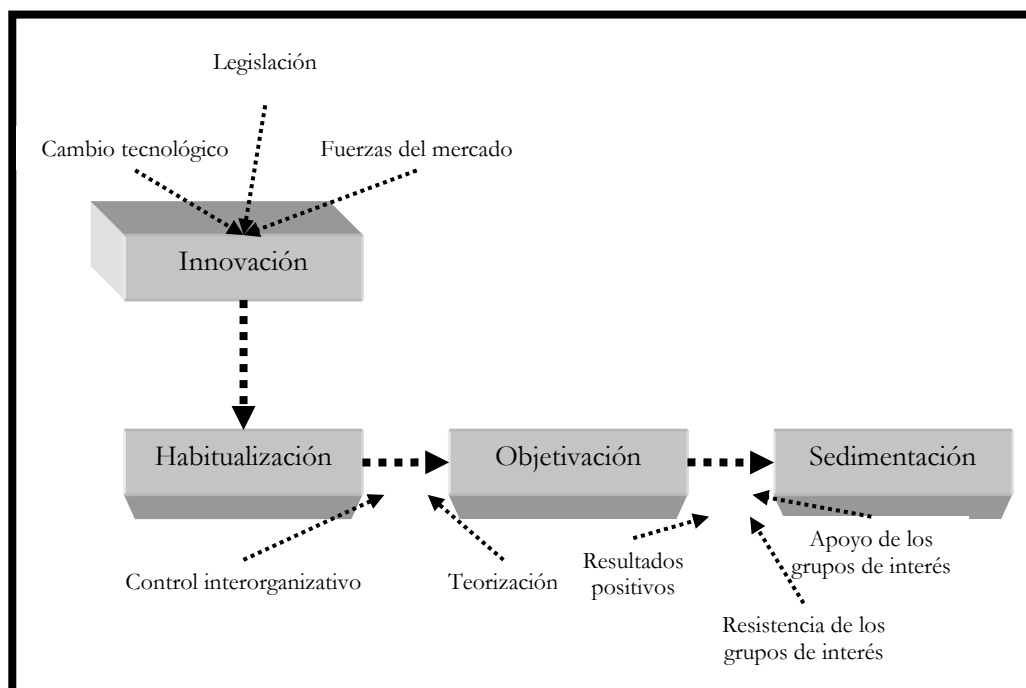
Para que una práctica llegue a legitimarse es fundamental el papel de los stakeholders o grupos de interés de la organización tanto externos como internos. “Los procesos miméticos, normativos y coercitivos entran en juego fuertemente cuando una nueva forma organizativa se legitima a través de poderosos actores, organizaciones líderes, asociaciones profesionales y grupos de interés” (Hinings y Greenwood, 1988).

Entre los stakeholders más analizados en los procesos de difusión destacan el Estado, los medios de comunicación, la opinión pública, clientes, empleados, proveedores, competidores y todo tipo de asociaciones. El campo organizativo, por tanto, no sólo incluye los agentes clásicos analizados en un

entorno competitivo (clientes, proveedores, competidores) sino que también destaca el papel del resto de agentes puesto que todos ellos mantienen un diálogo institucional (Hoffman, 1999) e influyen en el comportamiento organizativo. Los stakeholders adquieren cada vez más poder pues exigen mayor conocimiento de las actividades de las organizaciones con las que se relacionan y una mayor participación o involucración en las decisiones que se toman. Esto ocurre en mayor medida en organizaciones públicas, pues están sometidas al veredicto de la opinión pública que se convierte en uno de los más importantes stakeholders a la hora de conceder ese apoyo social.

El proceso de institucionalización definido por Tolbert y Zucker (1996) ilustra este proceso de difusión de las innovaciones. Estos autores, en el trabajo citado, especifican teóricamente el proceso de institucionalización de la siguiente manera (figura 1.5), basándose en los trabajos de Berger y Luckmann (1968) y de Zucker (1977).

FIGURA 1.5: Componentes de los procesos de institucionalización



(Fuente: Tolbert y Zucker, 1996, p. 182)

En el proceso de institucionalización definido por los autores, se sigue un proceso secuencial formado por las fases de habitualización, objetivación y sedimentación. El proceso comienza cuando se produce un problema organizativo o un conjunto de problemas (un cambio tecnológico, nueva legislación, fuerzas competitivas) donde se hace necesario crear nuevas estructuras o introducir una innovación. Tras esta introducción se seguiría un conjunto de procesos secuenciales que definimos a continuación:

- La habitualización correspondería a la fase en la que las primeras organizaciones que perciben el problema introducen la innovación por motivos técnicos o estratégicos. En esta fase se produce la pre-institucionalización de una práctica. No hay aún un consenso sobre la utilidad de la innovación y la forma en que las organizaciones implantan la innovación puede ser muy diferente. No habrá una teorización formal (Strang y Meyer, 1993).
- El siguiente proceso es el proceso de objetivación. La práctica o estructura empieza a difundirse entre el resto de organizaciones y comienza a haber un cierto consenso social entre las organizaciones sobre el valor de la innovación. Existen dos factores que afectan a este proceso (Strang y Meyer, 1993). Por un lado, el control interorganizativo en el que las organizaciones observan las organizaciones que previamente han adoptado la práctica para analizar los riesgos que puede traer consigo la implantación. Se realiza un control de las organizaciones competidoras para hacer esfuerzos por mejorar su propia competitividad. Por otro lado, el segundo factor es la teorización. Conforme más organizaciones han adoptado la

nueva práctica, habrá una mayor seguridad sobre su utilidad. Se espera que el balance coste beneficio sea favorable conforme aumenta la difusión. Es una forma de asegurar el éxito de la elección. Los primeros adoptadores logran teorizar el cambio: Crean la definición de un problema genérico, una definición que incluye la especificación del conjunto o categoría de actores involucrados en el problema y la justificación de una solución del problema adecuada. La teorización proporciona legitimidad normativa y cognitiva a la nueva estructura. El estado de la práctica sería de semi-institucionalización.

- Por último, en la fase de sedimentación, la práctica queda completamente institucionalizada y se da por sentado que es la forma correcta de actuar. Se caracteriza por la difusión completa entre el resto de organizaciones y por la perpetuidad de la práctica en el tiempo. Para pasar de la objetivación a la sedimentación es necesario que se demuestre que la adopción de la práctica produce resultados positivos y necesarios para la organización. Un factor que afecta a la sedimentación es la existencia de actores que son adversamente afectados por la nueva práctica y se movilizan en contra de la misma. Por otro lado, también hay que considerar el apoyo de otros grupos de interés que dan un soporte cultural y una gran promoción de la práctica.

El análisis de la difusión se encuadra en el análisis del proceso de cambio institucional, ya que de esta forma se puede observar cómo desde que se desencadenan determinados eventos que precipitan el cambio, hasta que se teoriza, una vez que las nuevas ideas se consideran más apropiadas que las

existentes se produce la difusión, objetivándose la innovación y adquiriendo aceptación social (Greenwood *et al.*, 2002). En el capítulo siguiente dedicado al cambio institucional tendremos la oportunidad de analizar estos aspectos con mayor profundidad.

3.7. LA INMERSIÓN INSTITUCIONAL

En todo este proceso de difusión institucional el contexto que rodea a la organización es determinante a la hora de explicar las respuestas organizativas. Como también hemos visto no sólo son los factores técnicos los que determinan el comportamiento organizativo. Las organizaciones desarrollan su actividad económica y ésta no queda al margen del contexto social en el que están inmersas. Es más, son muchas las ocasiones en las que las organizaciones tienen que resolver conflictos entre las presiones técnicas propias de su actividad económica ordinaria y las presiones sociales derivadas del contexto en el que se desenvuelven.

Este hecho se conoce con el nombre de inmersión institucional y constituye una de las líneas de investigación más recientes dentro del enfoque institucional pues supone la consideración de la actividad económica de las organizaciones dentro del contexto institucional. La inmersión institucional hace referencia a las interconexiones entre una población y su contexto institucional (DiMaggio y Powell, 1983). De acuerdo con este enfoque, “la supervivencia a largo plazo de una población debería verse mejorada conforme se incrementa su inmersión en el contexto institucional” (Baum y Oliver, 1992, p. 541). Cuando las organizaciones establecen vínculos con las instituciones, transmiten su adherencia a las prescripciones institucionales sobre las conductas apropiadas por lo que obtienen recompensas que contribuyen a su supervivencia (Baum y Oliver, 1992).

La definición más generalizada de inmersión es la propuesta por Granovetter (1985) que la define como “la incrustación de la actividad económica en estructuras de relaciones sociales” (Granovetter, 1985, p. 481). Para Oliver (1996) la inmersión es el proceso mediante el cual la actividad económica y estratégica se desarrolla dentro de un contexto institucional formado por el gobierno, los grupos de interés, la opinión pública y las redes profesionales y de negocio.

La inmersión institucional al enfatizar la interconexión de la actividad económica de la organización y el contexto social en el que la desarrolla, no obvia como han hecho otros enfoques teóricos la importancia de la red de relaciones sociales que establecen las organizaciones con los diferentes stakeholders que la rodean, ni tampoco, la importancia de atender a los requerimientos sociales que éstos pueden plantear.

Dacin *et al.*, (1999)¹² analizan como la inmersión se manifiesta a través de mecanismos estructurales, cognitivos, culturales y políticos. En la siguiente tabla (tabla 1.7) se pueden observar los aspectos más destacados sobre este concepto. Con los mecanismos estructurales se refieren a las relaciones entre diferentes actores y a las redes o networks que afectan los flujos de información, la difusión de prácticas innovadoras y la transferencia de tecnología; con mecanismos cognitivos se consideran los procesos cognitivos que ya hemos mencionado anteriormente; los mecanismos culturales también definen la actividad económica a través de “las ideologías de los mercados, las lógicas y cultura de la industria, la gestión y el trabajo, y la mutua dependencia de sistemas compartidos de significado” (Dacin *et al.*, 1999, p. 344); y los

¹² El trabajo sobre inmersión de estos autores es especialmente interesante puesto que recoge aspectos relacionados con la inmersión y las organizaciones, desde las fuentes, los mecanismos, resultados e implicaciones estratégicas hasta las futuras líneas de investigación.

mecanismos políticos sobretodo derivados de las instituciones económicas, las políticas públicas y poderosos actores apoyados por el Estado.

TABLA 1.7: La inmersión de las organizaciones

Definición historia	e	La inmersión ha sido históricamente definida como la antítesis de la economía política clásica. La actividad económica se forma por las limitaciones y prejuicios cognitivos, cultura, modelos sociométricos y relaciones de autoridad.
Fuentes de la inmersión		La economía es un conjunto de acuerdos institucionales, culturales y políticos, y estos sistemas sociales delimitan, constituyen, facilitan y restringen el nacimiento y desarrollo de diferentes racionalidades industriales y de mercado. La actividad económica se organiza a través de las instituciones que forman parte de estructuras políticas más amplias y sistemas culturales de significado.
Mecanismos		La inmersión de la actividad económica se manifiesta a través de mecanismos estructurales, cognitivos, culturales y políticos.
- estructurales		Los vínculos entre actores crean la forma, estructura, y contenido de la continua actividad económica. La investigación ha examinado el papel de las transacciones repetidas, el contenido de los vínculos entre actores, y cómo la posición en las redes afecta tanto a la oportunidad como a la acción. La estructura de las redes afecta a fenómenos como el flujo de información, la difusión de prácticas innovadoras de trabajo y la transferencia de tecnología.
- cognitivos		Los modelos de procesos mentales con frecuencia decepcionan al ideal neoclásico de la racionalidad económica.
- culturales		Las ideologías de mercados, culturas industriales y lógicas, gestión y trabajo, y la dependencia mutua de sistemas compartidos de significados, forman y definen la actividad económica. La cultura como reglas además de cultura como valores; la vuelta a centrarse en el contenido de la cultura. Finalmente, las alternativas a enfoques de culturas “nacionales”.
- políticos		Las luchas sociales sobre la distribución de recursos limitados afectan a la actividad económica al producir cambios en instituciones económicas, autorizando o sancionando ciertas actividades. Los mercados deben crearse, las políticas públicas con frecuencia influyen sobre la forma y el carácter de las instituciones económicas, y los actores poderosos (con frecuencia con el respaldo del estado) ejercen una considerable influencia en los resultados económicos.
Resultados		La inmersión afecta la naturaleza y el carácter de las relaciones interorganizativas, la distribución de beneficios, y al final, a la supervivencia organizativa.
- institucional		Los contextos normativos afectan a las acciones de la organización y a la habilidad para desarrollar una ventaja competitiva sostenible.
- de gobierno		Los vínculos sociales imbuyen las estructuras económicas y los mecanismos de gobierno con significado extra-racional. Las distinciones entre la acción instrumental y otras formas de acciones autorizadas de confianza se convierten en borrosas y difíciles de distinguir.

Acción práctica Las organizaciones pueden y de hecho actúan estratégicamente al satisfacer las demandas normativas, institucionales y/o culturales.

(Fuente: Adaptado de Dacin *et. al*, 1999, p. 344-345)

Según Oliver (1996) el grado de inmersión institucional se puede medir a través del capital social. El capital social¹³ se puede definir doblemente, en primer lugar, como el grado de aceptación de los requerimientos sociales, ya sean de calidad, de medioambiente, de equidad social, etc. y en segundo lugar, como una densa red de relaciones con los actores o constituyentes claves que otorgan legitimidad, los stakeholders (Fernández, 2001). El capital social surge de la estructura de relaciones que se dan entre los actores de una red pudiendo ser tanto interno (enlaces dentro de la organización que facilita la consecución de los objetivos) como externo (relaciones con otras organizaciones que pueden favorecer la oportunidad de sobrevivir de la organización) (Fischer y Pollock, 2004).

Cuando las organizaciones establecen vínculos con las instituciones, se adhieren a las prescripciones institucionales sobre la conducta apropiada y además obtienen recompensas que contribuyen a su supervivencia (Baum y Oliver, 1992). “Estas recompensas incluyen una mayor legitimidad y estatus y un acceso a los recursos” (Baum y Oliver, 1992, p. 541).

Asumir un mayor grado de inmersión institucional hará aumentar, por tanto el grado de legitimidad alcanzado por la organización, optando como ya sabemos por un mejor acceso a los recursos y aumentando las probabilidades de supervivencia de la organización.

¹³ Para un análisis en profundidad sobre el concepto de capital social se puede consultar el trabajo de Adler y Kwon, “Social Capital: Prospects for a new concept”. 2002. *Academy of Management Review*, vol.27, n°1, pp.17-40.

Entonces, ¿a qué puede conducir, en definitiva, un mayor grado de inmersión institucional? Por un lado, podríamos decir que conduciría a mayor estabilidad en el campo organizativo si la red de relaciones sociales es estable, por lo que la organización se resistirá al cambio. Pero, por otro lado, si surgen nuevas presiones institucionales debido a un cambio en el contexto institucional, se puede fomentar el cambio debido a la aceptación de ese mayor grado de inmersión institucional producido por los nuevos requerimientos sociales y la aparición o refuerzo de actores clave en el contexto. Es decir, por un lado la inmersión institucional puede considerarse como una restricción y frenar el cambio, pero por otro lado, la inmersión institucional puede tener una implicación estratégica al dar la oportunidad a la organización de actuar, ya que redefine el comportamiento de los actores estratégicos, y los mecanismos culturales y cognitivos ofrecen una gama de acciones organizativas posibles (Dacin *et al.*, 1999), por lo que también puede considerarse la inmersión como impulsora del cambio.

La aceptación de los requerimientos sociales del contexto hace que la organización asuma un elevado grado de responsabilidad social, definida como la obligación de la organización de constituir grupos que cuenten en la sociedad, con la finalidad de obtener un rendimiento social (Mitchell *et al.*, 1997) lo cual conduce a la organización a un mayor grado de legitimidad alcanzado. La responsabilidad social está formada por la responsabilidad económica, legal, ética y discrecional (Clarkson, 1995). La responsabilidad económica queda registrada en los informes anuales y en la información sobre la rentabilidad de la industria; en cuanto a la responsabilidad legal, el gobierno con diferentes instrumentos comprueba si las organizaciones desarrollan comportamientos ilegales en sus actuaciones; la responsabilidad ética puede manifestarse en la existencia de códigos de conducta de algunas organizaciones; y la responsabilidad discrecional se refleja en las actividades

que llevan a cabo las organizaciones al involucrarse con las comunidades donde se establecen, actividades filantrópicas (Clarkson, 1995). La responsabilidad social engloba, por tanto, a los diferentes grupos de interés con los que se relaciona la organización, ya sea el gobierno, los inversores, los clientes, los empleados, la comunidad, las asociaciones, los proveedores y los grupos políticos (Donaldson y Preston, 1995). Todos ellos grupos de interés capaces de otorgar legitimidad a la organización, por lo que será fundamental la relación que se establezca con ellos para conseguir el apoyo y el soporte que necesitan para sobrevivir.

En definitiva, la inmersión institucional constituye una línea de investigación importante dentro de los estudios enmarcados en un enfoque institucional, pero debido a su complejidad, todavía falta camino para alcanzar su completo desarrollo, sobretodo a través de investigaciones empíricas. Por ello, el prestar atención a esta variable constituye una contribución importante de este enfoque, entre otras muchas que destacamos a continuación.

3.8. CONTRIBUCIONES Y LIMITACIONES DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL

Como hemos podido observar, la teoría institucional es un enfoque útil para el estudio de las organizaciones. Es un enfoque que se ha formado gracias a contribuciones de diferentes disciplinas como la Sociología, la Economía, las Ciencias Políticas, la Psicología, etc. para finalmente poderlo calificar como una teoría dentro de las Teorías de la Organización. Es un enfoque muy rico por las aportaciones tan multidisciplinarias que posee.

Es una teoría que da una gran importancia al contexto social, con lo que supera esa carencia de algunas perspectivas que olvidan que las organizaciones están inmersas en un marco social que va más allá del sector

competitivo en el que actúan. “Ningún otro modelo de las organizaciones le ha prestado tanta atención al entorno” (Perrow, 1990, p. 203).

La teoría institucional ha sabido crear un puente entre las Ciencias Sociales y del Comportamiento. “La teoría institucional y la investigación están floreciendo en Economía, Ciencias Políticas y Sociología y está forjando progresivamente lazos entre la psicología social y cognitiva. Dentro de los estudios de gestión, el análisis institucional ha capturado el interés de estudiosos de aspectos tanto micro como macro de las organizaciones, de economistas organizativos, de estudios de estrategia y de gestión internacional” (Scott, 1995, p. 134).

La teoría institucional centra su atención en el conocimiento y en los sistemas de reglas que estaba siendo olvidado por otros enfoques como el de dependencia de recursos y la teoría contingente centrados en los aspectos técnicos del entorno (Scott, 1995). Además ha sabido renovarse con el paso del tiempo e incorporar nuevos aspectos y conceptos teóricos exigidos por los cambios históricos producidos y por el cambio en los intereses de los estudios organizativos.

Este enfoque se ha extendido al estudio de todo tipo de organizaciones¹⁴, en diferentes lugares, períodos, cambios en las organizaciones y cambios en los sistemas organizativos a lo largo del tiempo (Scott, 1995), tanto organizaciones públicas como empresas, e incluso en iglesias (Nelson, 1993). Como Scott señala “todas las organizaciones son organizaciones institucionalizadas” (Scott, 1995, p. 136).

¹⁴ Aunque autores como Hall (1996) destaca este aspecto como crítica, es decir, la tendencia a aplicar este enfoque a un conjunto demasiado amplio de situaciones y organizaciones.

Un enfoque teórico que se ha enriquecido por las investigaciones empíricas que han desarrollado sus postulados, y que actualmente lo sigue haciendo para, por un lado, consolidar y desarrollar el enfoque, y por otro, dar respuesta a críticas que se le han hecho sobre su falta de madurez. Recordemos que es un enfoque que surgió como enfoque organizativo a finales de los 70¹⁵, pero aunque Scott lo catalogaba de adolescente en 1987 (Scott, 1987), después de dieciocho años se podría considerar que ya ha pasado esta etapa consolidándose como un enfoque en toda regla en el análisis organizativo.

Algunas de las críticas o limitaciones están relacionadas con lo que acabamos de decir. El escaso consenso que ha habido a la hora de establecer conceptos clave, medidas y técnicas a utilizar bajo este enfoque (Tolbert y Zucker, 1996), además de la falta de conceptualización y especificación de los procesos de institucionalización (Barley y Tolbert, 1997; Fernández, 1999; Greenwood y Hinings, 1996; Hoffman, 1999; Phillips *et al.*, 2004). Aunque ya se puede observar un progreso en esta dirección (DiMaggio, 1991; Greenwood *et al.* 2002; Strang y Meyer, 1993; Tolbert y Zucker, 1996).

Además, hay autores que señalan que la teoría institucional da un considerable peso a la habilidad de las instituciones de influir en que las organizaciones adopten prácticas consistentes con las preferencias institucionales (Greening y Gray, 1994), obviando el rol de los intereses y agencia (DiMaggio, 1988) contemplado en otros enfoque como en la teoría de la agencia.

¹⁵ De todos modos, el estudio de las organizaciones en sí también es relativamente reciente, entradas relacionadas con las organizaciones no se encuentran en la revista *American Journal of Sociology* hasta 1947, las revistas *Administrative Science Quarterly* y *Academy of Management Journal* no se publicaron hasta 1965.

Para solucionar esto, autores como Levy y Egan (2003) proponen otros enfoques que consideran aspectos como la agencia, las dinámicas y el poder, e integrarlos con la teoría institucional, alegando que son aspectos olvidados por ella, que al pasar del viejo institucionalismo centrado en el poder y las alianzas, dio un nuevo énfasis a la legitimidad y normas, centrándose con el nuevo institucionalismo en el campo organizativo más que en las dinámicas internas de las organizaciones.

Holm (1995, p. 398) 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”. Es decir, la teoría institucional se ha centrado principalmente en explicar la conformidad y la estabilidad y no ha tenido en cuenta los procesos endógenos que cambian la balanza de poder o crean agentes dispuestos y capaces de efectuar el cambio (Levy y Egan, 2003). “Aunque el foco de la teoría institucional sean los símbolos, significados y reglas, creo que es esencial que no perdamos de vista a los agentes humanos que están creando y aplicando estos símbolos, interpretando estos significados y formulando, adaptándose, desobedeciendo o modificando estas reglas” (Scott, 1994, p. 60). El enfoque institucional ha enfatizado factores que reducen la probabilidad de los actores de reconocer o actuar según sus propios intereses, además de centrarse en circunstancias que hacen que aunque sí reconozcan o actúen según sus propios intereses, sean finalmente incapaces de hacerlo con eficacia (DiMaggio, 1988).

Otras críticas señalan que hay una falta de explicación de las fuentes de heterogeneidad en entornos institucionales, de por qué soluciones menos eficientes permanecen en el tiempo (Powell, 1991) y falta de atención sobre qué factores están institucionalizados y cuáles no (Hall, 1996). Por lo que, en definitiva, más que críticas en sí, lo que se expone con estos argumentos es

que lo que necesita este enfoque es de más estudios empíricos que den respuesta a estas y otras cuestiones, es decir, continuar desarrollando esta teoría.

Destaca además, la falta de consideración de los procesos de desinstitucionalización (DiMaggio, 1988; Oliver, 1992), es decir, como nuevas formas se imponen dejando atrás a otras antes institucionalizadas, poca atención también a sus antecedentes (Scott, 1995). Otra crítica de la autora (Oliver, 1991) reside en la poca atención de temas de eficiencia de un enfoque a veces demasiado centrado en variables institucionales.

Con relación a esto último, la limitación ha sido el considerar una pasividad organizativa y falta de explicación a la hora de explicar el comportamiento estratégico de las organizaciones en sus entornos institucionales (DiMaggio, 1988; Covalski y Dirsmith, 1988; Oliver, 1991). No tiene en cuenta los objetivos estratégicos de las organizaciones y sus propios intereses (DiMaggio, 1988; Oliver, 1991).

Perrow (1990) señalaba, con respecto a lo que acabábamos de decir, que: “Esta escuela (...) se ha tomado en serio el entorno y ha intentado comprender las relaciones de las organizaciones con él. (...) Pero una vez más, he señalado que esta escuela nos ha hecho equivocarnos. Ha considerado la organización como adaptativa a y dependiente del entorno” (Perrow, 1990, p. 214). Con esto, hacía referencia al demasiado énfasis en la pasividad de las organizaciones al adaptarse al entorno. En la misma línea Carroll y sus colegas (1988) destacaban la dirección de causalidad del Estado a la organización, como fuerza institucional que hace a la organización adaptarse a sus condiciones, por lo que señala que “alguna influencia recíproca indudablemente debía darse” (Carroll *et al.*, 1988, p. 241), es decir, de la organización al entorno.

Otras críticas más puntuales, hacen referencia al cuidado requerido al tratar determinadas variables institucionales. Como en el caso del trabajo de Montgomery y Oliver (1996), que argumentan que al tratar la legitimidad organizativa hay que tener en cuenta la ambigüedad asociada a ciertas reglas que la organización debe adaptar, igual que en el caso del isomorfismo institucional, que hay que saber tener en cuenta las diferentes contingencias que se pueden plantear.

Pero la crítica por excelencia que tradicionalmente se ha achacado a la teoría institucional ha sido su debilidad para explicar el cambio en el contexto institucional (Brint y Karabel, 1991; DiMaggio, 1988; Hoffman, 1999; Powell, 1991), su falta de capacidad para analizar los procesos de cambio, su no apropiado tratamiento del cambio institucional (Karnoe, 1997) y la falta de investigación empírica sobre los determinantes del cambio institucional (Zucker y Darby, 1997). En el capítulo siguiente rebatiremos esta crítica, y señalaremos a la teoría institucional como un enfoque adecuado para explicar estos procesos, aunque si bien es cierto que hace falta aumentar el número de investigaciones empíricas sobre ello.

La mayoría de limitaciones señaladas se podrían resumir en la falta de consolidación de este enfoque. Pero los últimos años, han sido muy productivos y gracias a ello, está superando muchas de éstas. Isomorfismo, legitimidad, presiones institucionales, etc. son conceptos que directamente se podrían relacionar con este enfoque. Además se ha ido concretando en qué consiste el proceso de institucionalización con trabajos como el de Tolbert y Zucker (1996) y se está desarrollando una línea de investigación importante sobre teoría institucional y cambio institucional¹⁶.

¹⁶ Aunque haremos mención más adelante, podemos referirnos aquí al monográfico de la *Academy of Management Journal* de Febrero de 2002, sobre teoría institucional y cambio institucional, que ha supuesto un gran avance en esta línea de investigación.

Actualmente la teoría institucional se aplica a un gran número de organizaciones y situaciones pero con la rigurosidad necesaria, definiendo de forma adecuada el campo organizativo y las organizaciones y grupos de interés que en él se relacionan. También podemos señalar que se intenta en los trabajos no diferenciar entre entornos competitivos e institucionales sino tener en cuenta a la vez que las organizaciones se desarrollan en ambos, haciendo frente tanto a presiones técnicas como institucionales. Además, se desarrollan líneas de investigación, como las que recogemos en el siguiente apartado, que rebaten muchas de las críticas y limitaciones antes mencionadas.

3.9. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y RETOS DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL

Las principales líneas de investigación desarrolladas bajo los principios institucionales se muestran en la tabla siguiente (tabla 1.8), clasificándolas por temas de investigación y destacando los principales trabajos sobre las mismas.

TABLA 1.8: Principales líneas de investigación desarrolladas bajo los principios institucionales

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	TRABAJOS	OBJETO DE ANÁLISIS
PROCESOS DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES	Abrahamson (1991) Abrahamson y Rosenkopf (1993) Strang y Meyer (1994) Abrahamson (1996) O'Neill, Poudier 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.
	Tolbert y Zucker (1983) Kochan y Cappelli (1984) Pfeffer y Cohen (1984) Fligstein (1985)	Explican la adopción de nuevas prácticas, estrategias y estructuras basadas en la lógica institucional.

	<p>Baron, Dobbin y Jennings (1986) Covalski y Dirsmith (1988) Galaskiewicz y Wasserman (1989) Scott (1992) Burns y Wholey (1993) Dobbin, Sutton, Meyer y Scott (1993) Amburgey y Dacin (1994) Goodstein (1994) Mezas y Scarselletta (1994) Sutton, Dobbin y Meyer y Scott (1994) Ingram y Simons (1995) Stearns y Allan (1995) Barringer y Milkovich (1998) Miliken, Martins y Morgan (1998) Gooderham, Nordaugh y Ringdal (1999) Young, Stedhay y Beekun (2000)</p>	
RATIOS DE FUNDACIÓN Y MUERTE	<p>Tucker, Singh, Meinhard y House (1988) Aldrich y Fiol (1994) Baum y Oliver (1996)</p> <p>Carroll y Huo (1986) Baum y Oliver (1991) Baum y Oliver (1992) Shane y Foo (1999)</p>	<p>Analizan los procesos de creación y fundación de nuevos sectores.</p> <p>Explican la incidencia del contexto institucional sobre los procesos de supervivencia y fracaso y de nuevas formas organizativas sobre variables como el resultado.</p>
RESULTADO	<p>Hirsch (1975) Oliver (1996) Oliver (1997)</p>	<p>Estudian la incidencia de las variables institucionales derivadas de la inmersión sobre el resultado y sobre la actividad económica de la organización.</p>
INVOLUCRACIÓN DIRECTIVA	<p>Judge y Zeithamal (1992)</p>	<p>Analizan la influencia de la composición de los equipos de gestión sobre el proceso institucional.</p>
ESTRUCTURA	<p>Fligstein (1985) Davis, Diekmann y Tinsley (1994)</p>	<p>Estudian los procesos de desinstitucionalización de formas organizativas en un</p>

	<p>Tolbert y Zucker (1983) Tolbert (1985) Meyer y Rowan (1992) Meyer, Scott y Deal (1992) Arndt y Bigelow (2000)</p> <p>McKinley, Sánchez y Wicz (1995) Svonn y Torstein (1998)</p>	<p>campo.</p> <p>Explican las características estructurales en función de las variables institucionales.</p> <p>Analizan la adopción de estrategias ineficientes que implican cambios estructurales.</p>
ISOMORFISMO	<p>Dacin (1997) D'Aunno, Sutton y Price (1991) DiMaggio y Powell (1991) Carroll (1993) Slack y Hinings (1994) Deephouse (1996) Haunschild (1993) Oliver (1988) Katrishen (1995) Davis, Desai y Francis (2000)</p> <p>Fogarty (1992) Jennings y Zandbergen (1995) Siegel, Agrawal y Rigsby (1997) Tsai y Child (1997) Voss, Cable y Giraud (2000)</p>	<p>Exponen los principios del isomorfismo y los procesos de imitación entre organizaciones.</p> <p>Definen el isomorfismo desde el punto de vista del traslado de valores.</p>
RELACIONES INTER-ORGANIZATIVAS	<p>Oliver (1990) Rajagopalan y Yong (1995) Lu y Lake (1997) Osborn y Hagedoorn (1997) Denekamp, Duyster y Baughn (1998) Denekamp, Osborn y Baughn (1999) Phillips, Lawrence y Hardy (2000)</p>	<p>Analizan las causas institucionales para la creación de relaciones entre empresas. En concreto, para la formación de alianzas estratégicas.</p>
LEGITIMIDAD	<p>Dowling y Pfeffer (1975) Ashforth y Gibbs (1990) Elsbach y Sutton (1992) Elsbach (1994) Hybels (1995) Suchman (1995) Lamertz y Baum (1998)</p>	<p>Definen la legitimidad, sus tipos y estrategias para su alcance, mantenimiento y recuperación así como el comportamiento organizativo dirigido hacia el logro de este objetivo.</p>

	Ruef y Scott (1998) Singh, Tucker y House (1986) Zaheer (1995) Zaheer y Mosakowski (1997) Kostova y Zaheer (1999)	Analizan los procesos de obtención de legitimidad en función de variables como el grado de internacionalización o 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) Greenwood y Hinings (1996) Kraatz y Zajac (1996) Fox-Wolfgramm, Boal y Hunt (1998) Ingram (1998) Hoffman (1999) D'Aunno, Succi y Alexander (2000) Johnson, Smith y Codling (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, Hagedorn, Denekamp, Duyster y Baughn (1998) Dacin, Ventresca y Beal	Analizan la incidencia de la inmersión en los contextos institucionales sobre la actividad económica.

(1999)
McEvily y Zaheer (1999)

(Fuente: Fernández, 2001, p. 98)

Como se puede observar hay un gran número de trabajos que utilizan esta perspectiva y con diferentes objetos de análisis. Pero aún queda un gran camino por recorrer. “El reto para los autores institucionales será continuar para explorar y explotar la diversidad de los puntos de vista dentro del campo de la teoría institucional como fuera de sus límites” (Dacin *et al.*, 2002, p. 53).

El reto consiste en mejorar en todo lo posible este enfoque con trabajos empíricos que utilicen diversas técnicas de análisis de forma rigurosa y que fundamenten su base teórica. Trabajos que resalten el papel de las organizaciones en su contexto, no quedándose en el análisis del contexto institucional y sus presiones, sino además analizando las diferentes respuestas que las organizaciones pueden dar y cuáles son las fuentes de heterogeneidad y no sólo de isomorfismo. Terminar con las críticas que tradicionalmente ha tenido este enfoque, como su carácter determinista, para destacar el papel activo de las organizaciones y de la institucionalización.

La teoría institucional es un enfoque aplicable a todo tipo de organizaciones, tanto privadas como públicas, y procedentes de diferentes sectores. Es un enfoque que tiene en cuenta el entorno, pero conjugando viejo y nuevo institucionalismo no olvida la dinámica interna de las organizaciones. Analiza el papel de numerosos stakeholders, ya que su nivel de análisis es normalmente el campo organizativo, con lo que tiene cabida el análisis de todo tipo de organizaciones e instituciones pertenecientes al campo.

Es, además, un enfoque adecuado para analizar el cambio institucional, como tendremos la oportunidad de comprobar en el capítulo siguiente, y donde hemos centrado nuestro estudio empírico.

4. CONSIDERACIONES FINALES

Queremos concluir este capítulo destacando que la teoría institucional es un enfoque riguroso, robusto y con un gran potencial dentro de las Teorías de la Organización.

De todo lo expuesto anteriormente resaltamos las siguientes consideraciones sobre el enfoque teórico utilizado en esta tesis doctoral:

- Es un enfoque de origen sociológico en su análisis de las organizaciones, y además enriquecido con aportaciones provenientes de otras disciplinas como la Economía o las Ciencias Políticas.
- Tras su nacimiento en 1977, con los trabajos de Meyer y Rowan (1977) y de Meyer (1977), durante la década de los ochenta este enfoque dio sus primeros pasos, con ejemplos claros que demostraban que era una teoría en auge y con un gran potencial, como así lo demostraron trabajos clásicos como el de DiMaggio y Powell (1983) o el de Tolbert y Zucker (1983), trabajos que desde entonces siguen siendo inevitablemente citados.
- En la década de los noventa se empieza a consolidar esta teoría, y aparecen trabajos recopilatorios, como el de Powell y DiMaggio (1991), y otros básicos como el de Scott (1995). Se ha terminado su etapa de adolescencia (Scott, 1987) para comenzar con “la institucionalización de la teoría institucional” (Tolbert y Zucker, 1996). También en esta década se destaca que no es un enfoque, como puede parecer en un principio, centrado en el análisis de la adaptación de las organizaciones al entorno institucional, sino que es capaz de explicar el comportamiento estratégico de las

organizaciones así como analizar el cambio. Aunque si bien es cierto que un gran número de los trabajos de esta perspectiva se habían centrado en analizar los procesos de conformidad con las normas institucionales. El trabajo de Oliver (1991) aparece como uno de los más relevantes en destacar las respuestas estratégicas de las organizaciones frente las presiones institucionales.

- Este nuevo siglo comienza con el reto de vencer precisamente estas críticas, sobre la aplicación de esta teoría a los estudios sobre cambio, que tiene su mayor ejemplo en el monográfico sobre “Teoría Institucional y Cambio Institucional” de la revista *Academy of Management Journal* de 2002.
- Los puntos fuertes que resaltamos de este enfoque, son por un lado su énfasis en el entorno, en el contexto institucional donde las organizaciones están inmersas. Por otro lado, la consideración de la legitimidad como objetivo que guía el comportamiento organizativo es uno de los aspectos más importantes de esta perspectiva, así como, su definición de isomorfismo u homogeneidad de las organizaciones en la búsqueda de esa aceptación social y apoyo por parte de los actores relevantes dentro del campo organizativo.

CAPÍTULO SEGUNDO. LA TEORÍA INSTITUCIONAL COMO ENFOQUE PARA EL ANÁLISIS DEL CAMBIO

1. INTRODUCCIÓN

“El estudio del cambio y el desarrollo es una de las áreas más importantes en las ciencias sociales” (Pettigrew *et al.*, 2001). En general, los estudios sobre cambio se consideran un tema clásico dentro de los estudios organizativos (Mayo, 2001) y han supuesto una búsqueda duradera para los estudiosos de muchas disciplinas (Poole *et al.*, 2000). Pero como afirman Armenakis y Bedeian (1999) siguen siendo un tema de interés, puesto que las investigaciones sobre el contenido, el contexto, las causas, el proceso, etc. continúan siendo demandadas en el área de los estudios organizativos. “Lo que ocurre es que hay algunas lagunas y faltan estudios sobre cómo y por qué se produce el cambio, sobre el proceso de cambio en sí” (Armenakis y Bedeian, 1999, p. 311).

Para cubrir estas lagunas, la teoría institucional es un enfoque adecuado para analizar los procesos de cambio y los motivos y la forma en que éste se produce (Dacin *et al.*, 2002). Hage (1999) aconseja que estos estudios deben extenderse y propone tres direcciones posibles para conseguirlo. Además del estudio de las relaciones organizativas y del estudio de los cambios organizativos, propone una tercera dirección posible que trataría de analizar los procesos de cambio mediante su integración con el análisis institucional. Fernández (1999) también hace hincapié en la carencia de estudios de procesos de cambio y afirma que la investigación sobre el tema se enriquecería con la integración de perspectivas, entre ellas también el enfoque institucional. Hay una falta importante de investigación sobre los pasos y la secuencia del cambio organizativo (Pettigrew *et al.*, 2001), por lo que es necesario contribuir a la comprensión de esta área subdesarrollada (Amis *et al.*, 2004).

Como podremos observar a lo largo del capítulo, la teoría institucional, criticada tradicionalmente por su falta de atención sobre el análisis del cambio, se vislumbra como un buen enfoque para tratarlo. Tradicionalmente, a través de este enfoque se ha analizado en mayor medida la homogeneidad e isomorfismo en las organizaciones. Sin embargo, “la teoría institucional puede explicar no solo la homogeneidad e isomorfismo en las organizaciones, sino también la heterogeneidad y la variabilidad en la generación de beneficios” (Oliver, 1996, p. 165). “La teoría institucional ni niega ni es inconsistente con el cambio. Al contrario, muchos de los trabajos institucionales son sobre la convergencia isomórfica, que implica un movimiento de una posición a otra” (Greenwood *et al.*, 2002, p. 59).

El cambio en las organizaciones puede proceder de cambios en la dinámica interna de la organización pero también del cambio en el exterior, un cambio en el contexto institucional en el que organizaciones e instituciones

coevolucionan (Hoffman, 1999). Las presiones externas del estado o la sociedad hacia la conformidad, también mantienen y perpetúan la adherencia a las actividades organizativas legitimadas (Baum y Oliver, 1991; DiMaggio y Powell, 1983; Oliver, 1988; Oliver, 1992; Tolbert y Zucker, 1983).

Estos cambios a los que nos referimos son los cambios institucionales y son precisamente en los que se centra nuestra investigación. Por un lado, en los procesos de cambio derivados del entorno institucional en el que las organizaciones desarrollan su actividad y por otro, en cómo los factores institucionales pueden no ser sólo frenos al cambio, sino también impulsores de ese cambio, aunque este sea un cambio isomórfico¹ (Slack y Hinings, 1994), dado que “aunque las instituciones sirven tanto para conducir poderosamente el cambio y formar la naturaleza del cambio a través de niveles y contextos, ellas mismas cambian en carácter y potencia a lo largo del tiempo” (Dacin *et al.*, 2002). Las instituciones de un campo organizativo son las que fijan las reglas del juego donde las organizaciones participan (North, 1990) y al igual que son creadas, las instituciones cambian, desaparecen, pueden surgir otras, etc. teniendo este hecho un impacto sobre las organizaciones.

No queremos decir con esto que son entonces las organizaciones las que pueden considerarse actores estáticos que se adaptan al entorno institucional en el que están inmersas. También pondremos de manifiesto que son variadas las respuestas estratégicas que las organizaciones eligen ante cambios en el entorno institucional (Oliver, 1991). Más aún, procesos que podríamos catalogar como conducentes a la homogeneidad e isomorfismo, pueden ser seleccionados por las organizaciones estratégicamente para obtener una ventaja competitiva con ello.

¹ El término “cambio isomórfico” hace referencia al cambio que al difundirse entre las organizaciones de un campo organizativo genera homogeneidad o isomorfismo en el mismo (Slack y Hinings, 1994).

Aunque cada vez son más los trabajos que se centran en este aspecto de la teoría institucional, todavía faltan estudios que den respuestas a preguntas cómo: cuáles son las fuentes primarias y conductoras del cambio institucional; qué factores influyen en cómo las organizaciones responden al cambio organizativo (a través de resistencia o legitimación) e inician el cambio institucional; o qué se ha aprendido sobre el proceso de cambio institucional, en particular sobre la desinstitucionalización y nacimiento de nuevas formas (Dacin *et al.*, 2002). Éstas eran algunas de las preguntas que sirvieron de reclamo para el llamamiento de la revista *Academy of Management Journal*, que se plasmó en la publicación de un monográfico sobre “Teoría Institucional y Cambio Institucional” publicado a principios de 2002.

Esperamos que esta tesis doctoral ayude a dar respuesta a estas cuestiones para cubrir esa laguna parcial que todavía tiene este enfoque. No cabe duda que es un enfoque adecuado para cumplir con el objetivo, pero faltan trabajos empíricos que así lo demuestren.

Este capítulo se centra en el análisis del cambio a través de la perspectiva institucional. Empezaremos con una introducción sobre el análisis del cambio en la literatura organizativa, que nos sirva de marco para presentar un tipo particular de cambio, el cambio institucional. También nos centraremos, en este primer apartado, en la defensa del enfoque institucional como una teoría de cambio de acuerdo con la literatura especializada sobre el tema. En segundo lugar, definiremos el cambio institucional junto con las tipologías existentes. En tercer lugar, nos centraremos en un tipo particular de cambio institucional, la desinstitucionalización, el cual definiremos y analizaremos. En cuarto lugar, expondremos las respuestas que las organizaciones pueden adoptar frente al cambio institucional. Por último, hemos dejado un apartado para analizar la integración de otras perspectivas

organizativas con el enfoque institucional como alternativa para analizar los procesos de cambio institucional. Además, este apartado también nos aportará una visión sobre qué puntos fuertes de la teoría institucional pueden complementar a otros enfoques, y viceversa.

2. EL ANÁLISIS DEL CAMBIO: LA TEORÍA INSTITUCIONAL COMO TEORÍA DE CAMBIO

Una pregunta reiterada sobre el cambio ha sido la siguiente: ¿Cambian normalmente las organizaciones sus estrategias en respuesta a cambios del entorno? (Boeker y Goodstein, 1991; Zajac y Shortell, 1989; Zajac *et al.*, 2000). Normalmente se ha asumido que el cambio en el entorno conduce al cambio organizativo (Boeker y Goodstein, 1991), por lo que en principio la respuesta a esta pregunta es afirmativa. Sin embargo, la atención empírica a los procesos de cambio organizativo e institucional es reciente (Galvin, 2002). En lo que sí estamos de acuerdo es en que “se debe ver el cambio organizacional dentro de un amplio contexto que incluya al ambiente, que en sí consta de otras organizaciones al igual que patrones y cambios sociales, políticos y económicos, y los mismos esfuerzos de cambio de las organizaciones” (Hall, 1996, p. 212). Cabe resaltar el fracaso de los enfoques neoclásicos a la hora de explicar el cambio (North, 1998), por lo que se requiere de otros enfoques provenientes de las Ciencias Sociales que aborden este tema. Antes de adentrarnos en este tipo de cuestiones vamos a revisar brevemente la literatura organizativa sobre el análisis del cambio.

Armenakis y Bedeian (1999) hacen una revisión del cambio organizativo en la década de los noventa, resumiendo en cuatro escenarios de investigación los enfoques y trabajos sobre el cambio, y que ponen de manifiesto con qué nos encontramos a comienzos de siglo para continuar

avanzando en esta línea. El primer escenario trata sobre el contenido, donde engloba la investigación que se ha centrado en definir los factores que determinan los esfuerzos tanto exitosos como no exitosos hacia el cambio y cómo estos factores se relacionan con la efectividad organizativa. Destacan los modelos de cambio de Burke-Litwin (1992) y de Vollman (1996). El segundo escenario, trata de los aspectos contextuales, y se refiere a la investigación centrada en las condiciones que existen en el entorno interno y externo de la organización y las respuestas que las organizaciones dan a cambios en ambos. Destacan los trabajos de Meyer *et al.* (1990), Kelly y Amburgey (1991), Haveman (1992), Fox-Wolgramm *et al.* (1998), Damanpour (1991) entre otros. El tercer escenario de investigación sobre cambio se centra en el proceso, que se refiere principalmente a las acciones llevadas a cabo durante el desarrollo de un cambio deseado. Destacan los trabajos de Judson (1991), Kotter (1995) o Galpin (1996). Por último, el cuarto escenario hace referencia a los resultados del cambio organizativo. Destacan los trabajos de Becker (1992) o Dean *et al.* (1998)². Sin embargo, a pesar de que hay numerosos trabajos que se han centrado en estos aspectos, continúan siendo áreas demandadas en el análisis organizativo (Armenakis y Bedeian, 1999).

Podemos distinguir dos amplias perspectivas teóricas que tradicionalmente se han utilizado para analizar el cambio. Los nuevos institucionalistas y los ecologistas han argumentado que las organizaciones están tan controladas por sus entornos externos que tienen poca habilidad para cambiar a corto plazo, por lo que el cambio será lento, un proceso evolutivo, ya que las organizaciones controladas por sus entornos tendrán

² Estos trabajos están citados del artículo de Armenakis y Bedeian (1999).

limitadas sus habilidades para desviarse de las trayectorias marcadas³; y por otro lado, para los teóricos de la elección estratégica, las organizaciones pueden controlar sus propios destinos creando activamente un ajuste de sus estructuras internas y las demandas del entorno (Molinsky, 1999). Es decir, los primeros abogarían por la inercia, mientras que los segundos destacarían la adaptación. El debate sobre adaptación versus inercia sigue siendo el punto central de algunos trabajos (Boeker, 1997; Boeker y Goodstein, 1991). Mientras que la adaptación enfatiza el rol que los gestores desempeñan al cambiar la estrategia organizativa hacia la que mejor se ajusta al entorno, la inercia destaca que las organizaciones están limitadas en su habilidad de adaptarse al entorno. Sin embargo, se pueden considerar como los dos polos de un continuo (Boeker, 1997), y la decisión de aplicar una u otra perspectiva se basará en la que mejor describa la realidad observada (Boeker y Goodstein, 1991).

En general, el cambio organizativo puede ser analizado como proceso o como contenido (Barnett y Carroll, 1995; Rajagopalan y Spreitzer, 1996). La escuela del “contenido”, centrada en los antecedentes y consecuencias del cambio, normalmente utiliza grandes muestras y métodos estadísticos en sus investigaciones (Gibbs, 1993; Ginsberg y Buchholtz, 1990; Oster, 1982), y la escuela del “proceso”, centrada en el rol de los gestores en el proceso de cambio, normalmente realiza estudios de caso en profundidad durante varios años (Poole *et al.*, 2000; Webb y Dawson, 1991; Whipp *et al.*, 1989)⁴. El cambio organizativo tratado como proceso haría referencia a cómo ocurre el

³ Cuestión por la que, en principio, la teoría institucional no está considerada como una teoría para analizar el cambio, por su énfasis tradicional en cuestiones como el isomorfismo y la homogeneidad.

⁴ Algunos resultados difieren según la perspectiva que se emplee, por lo que algunos autores destacan la necesidad de integrar ambas perspectivas (Rajagopalan y Spreitzer, 1997).

cambio, mientras que el cambio organizativo desde la perspectiva del contenido se centraría en describir que está cambiando realmente en la organización (Barnett y Carroll, 1995). Tradicionalmente, los estudios se han centrado en la perspectiva del contenido, pero cada vez más la perspectiva del proceso requiere más atención, dando lugar a los análisis procesales necesarios para conocer la dinámica organizativa, así como el desarrollo y contrastación de teorías de adaptación organizativa, cambio e innovación (Fernández, 2001; Haber y Van de Ven, 1995). Como hemos citado anteriormente “... faltan estudios sobre cómo y por qué se produce el cambio, sobre el proceso de cambio en sí” (Armenakis y Bedeian, 1999, p. 311).

Para dar respuesta a la pregunta cómo ocurre el cambio, desde la perspectiva del proceso, es necesario conocer las fuentes del mismo. Las fuentes pueden ser tanto internas como externas (Barnett y Carroll, 1995). Entre los factores internos pueden ser motivos que expliquen el cambio la edad, el tamaño, la etapa del ciclo de vida, etc. y en cuanto a los factores externos, la explicación estará en el entorno institucional en el que la organización desarrolla su actividad, por lo que será el enfoque neoinstitucional el que pueda dar respuesta a estos interrogantes, por ser un enfoque que analiza los cambios en el contexto institucional. Además, “el cambio siempre ocurre dentro de un contexto” (Molinsky, 1999, p. 19), y analizar solamente el contexto competitivo no parece adecuado, por lo que el análisis del contexto institucional dará una imagen más completa de lo que rodea a la organización y de cómo y por qué se produce el cambio, puesto que las normas socioculturales y los valores juegan un papel importantísimo al influir a las organizaciones (Galvin, 2002).

Tradicionalmente como decíamos, es un enfoque que no se ha utilizado por su relación con conceptos como inercia, persistencia, homogeneidad, etc. que parece que nada tengan que ver con conceptos como el de cambio o innovación. Es cierto que la conformidad de las organizaciones y el isomorfismo se han enfatizado en mayor medida que el conflicto, el cambio y la variedad en las prácticas (Hirsch y Lounsbury, 1997; Kraatz y Zajac, 1996). Sin embargo, las líneas de investigación recientes muestran su potencial para analizar estos procesos y podemos comprobar cómo actualmente la teoría institucional está siendo utilizada por muchos investigadores para explicar y comprender el cambio organizativo (Barley y Tolbert, 1997; Galvin, 2002; Greenwood y Hinings, 1996; Greenwood *et al.*, 2002; Hirsch y Lounsbury, 1997; Kikulis, 2000; Kraatz y Moore, 2002; Slack y Hinings, 1994; Townley, 2002).

Los cambios provenientes del entorno institucional pueden dirigir a la organización a adoptar una innovación. Habíamos citado a Hoffman (1999) para resaltar como las organizaciones y las instituciones coevolucionan en el campo organizativo. Las organizaciones se van adaptando a las exigencias institucionales. Cuando surgen nuevas exigencias institucionales que exigen y promueven cambios, es decir, se introducen en el campo organizativo nuevas prácticas, procesos, estrategias, etc. las organizaciones pueden verse obligadas a abandonar las antiguas prácticas, adoptando nuevas (estaríamos hablando de un proceso de desinstitucionalización, como veremos más adelante): “Cuando las innovaciones se encuentran con las instituciones, dos fuerzas sociales chocan, una por la estabilidad de los sistemas sociales y la otra por el cambio” (Hargadon y Douglas, 2001).

Por tanto, los cambios en el entorno conducen al cambio organizativo, y ante la necesidad de estudios empíricos que lo analicen, esta tesis doctoral

intentará dar un paso más, con un cambio derivado del contexto institucional en el que las organizaciones están inmersas, un cambio institucional.

3. EL CAMBIO INSTITUCIONAL

Los neoinstitucionalistas (o mejor dicho, los primeros neoinstitucionalistas), habían tendido normalmente a enfatizar la homogeneidad de las organizaciones. Consideraban que la institucionalización tendía a reducir la variedad, operando en las organizaciones para anular la diversidad en los entornos locales (DiMaggio y Powell, 1991b), lo que facilitaba la estabilidad de los componentes institucionalizados (Zucker, 1991). En cambio, los viejos institucionalistas sí enfatizaban el cambio y lo identificaban como una parte endémica de la organización que envolvía la relación de adaptación con su entorno local (Selznick, 1962).

“De la teoría institucional hemos obtenido comprensión sobre cómo las acciones y estructuras se transforman en reglas institucionales dadas por sentado que cambian y que son cambiadas por las organizaciones” (Kikulis, 2000, p. 295). Autores como Holm (1995, p. 398) plantean una paradoja del enfoque institucional al preguntarse: “¿Cómo pueden los actores cambiar las instituciones si sus propias acciones, intenciones y racionalidad están condicionadas por la propia institución que desean cambiar?”. El gran reto de la teoría institucional es crear una teoría rica sobre el origen y el cambio de las instituciones siendo una de las barreras a vencer la falta de trabajos empíricos sobre ello (Ingram y Clay, 2000).

Una de las soluciones planteadas para responder a estas preguntas y vencer estas barreras, descansa en la necesidad de aunar aspectos de ambas corrientes, viejo y nuevo institucionalismo (Brint y Karabel, 1991; Greenwood y Hinings, 1996) en un neoinstitucionalismo capaz de explicar los procesos de

cambio institucional. Las ideas institucionales sobre cómo las organizaciones deberían ser gestionadas descansan unas sobre otras, causando trastornos y erosión sobre estos valores, permitiendo coexistir y que sobrevivan tanto las ideas institucionales viejas como las nuevas (Cooper *et al.*, 1996).

Por tanto, el cambio institucional emerge como un tópico central para los investigadores para conocer “la manera en que las instituciones se crean, se transforman y se extinguen y la forma en que los procesos institucionales interactúan para afectar al cambio institucional” (Dacin *et al.*, 2002, p. 45).

Vamos a definir el cambio institucional para luego analizar los desencadenantes del mismo, así como profundizar en el proceso de cambio.

Podemos definir el cambio institucional como “el abandono de prácticas, estructuras y metas institucionalizadas, y/o la adopción de prácticas, estructuras y metas institucionalmente contradictorias, por parte de una organización individual o de un campo de organizaciones” (Kraatz y Moore, 2002, p. 120). En cuanto al nivel de análisis, en nuestro caso, como ya expusimos, no será la organización individual, sino el denominado campo organizativo, puesto que queremos analizar tanto las variables que afectan a la implantación de una práctica concreta como analizar la difusión de la misma.

La teoría institucional ha impulsado los trabajos a este nivel, ya que proporciona información clave sobre cómo se produce el cambio institucional, puesto que entre los responsables de este cambio está la propia estructuración y transformación del campo organizativo en sí. El campo organizativo no es estático sino que en él se producen cambios como pueden ser la entrada de nuevos actores, el surgimiento de nuevos valores, etc. factores estructurales y culturales que redefinen el campo. “Las dinámicas institucionales establecen expectativas a nivel social, cultural y político que

influyen la acción organizativa y dirigen la dinámica poblacional” (Galvin, 2002, p. 675). En campos organizativos no estructurados, las posibilidades de acción estratégica serán mayor que en campos organizativos establecidos (Fligstein, 1997). Además, “los campos organizativos pueden ser considerados como arenas de relaciones de poder, donde algunos actores, generalmente los que poseen material superior y/o recursos simbólicos, ocupan posiciones más ventajosas que otros” (Brint y Karabel, 1991, p. 355).

Por otro lado, con respecto a los desencadenantes del cambio institucional, estos pueden ser tanto externos como internos. “El cambio institucional puede proceder del nivel más micro-interpersonal y suborganizativo hasta del nivel más macro-social y global” (Dacin *et al.*, 2002, p. 48). Scott (1995) atribuye los cambios a shocks externos como determinadas catástrofes o eventos administrativos o legales. Aunque también puede derivarse de fuerzas endógenas al campo organizativo como puede ser la llegada de nuevos actores poderosos.

Tradicionalmente no se había considerado el rol de la agencia⁵ y los intereses en este tipo de estudios, pero actualmente se consideran factores clave para analizar el cambio (Dacin *et al.*, 2002). “Cuando un entorno cambiante crea las suficientes oportunidades para mejorar el desempeño organizacional, los agentes individuales pueden percibir y alcanzar los beneficios del cambio, bien importando los comportamientos

⁵ El problema del rol de los actores en la teoría institucional puede ser tratado a través del modelo del empresario institucional definido como los actores que tienen habilidades sociales, es decir, la habilidad de motivar la cooperación de otros actores al proporcionarles significados e identidades comunes (Fligstein, 1997). Es el concepto de empresario institucional el que puede introducir la agencia estratégica en la teoría institucional que enfatiza el rol de los gestores que buscan cambiar las reglas institucionales para conseguir sus propios intereses (Beckert, 1999). Además, constituye una línea de investigación reciente que puede ayudar a entender cómo nuevas instituciones emergen (Maguire *et al.*, 2004).

institucionalizados de la sociedad, o bien creando una estructura social nueva que probablemente se institucionalice sólo si tiene notable éxito” (Zucker y Darby, 1997, p. 504). Podemos destacar como trabajos actuales que sí tienen en cuenta estos factores el de Zilber (2002) o el Townley (2002) e incluso trabajos anteriores como el de Goodrick y Salancik (1996) entre otros.

En cuanto al proceso en sí, Fligstein (1991) analiza el proceso de cambio de la siguiente forma: Una vez que se produce la inestabilidad en el campo organizativo, producida por shocks que se derivan del Estado, de otras organizaciones o de condiciones macroeconómicas, el cambio organizativo será el resultado “del poder de actores con una nueva percepción de la situación para actuar en las ya existentes organizaciones, de organizaciones que surgen con la nueva estrategia y de las fuentes de institucionalización en un campo organizativo donde los actores de las organizaciones siguen el liderazgo de otras organizaciones clave” (Fligstein, 1991, p. 317). Trataremos más adelante el proceso de cambio institucional con más profundidad.

3.1. TIPOS DE CAMBIO INSTITUCIONAL

Como hemos mencionado antes, el cambio puede deberse a factores externos o internos, aunque en este caso nos estaríamos refiriendo en concreto a las fuentes del cambio: fuentes externas que proceden del entorno institucional o fuentes internas, procedentes de la propia dinámica interna de la organización, como pueden ser sus propias capacidades. El cambio institucional sería el primero señalado, pues es el que proviene del contexto institucional, aunque éste también puede proceder de shocks externos al campo organizativo (Fligstein, 1991; Scott, 1995).

En el capítulo anterior destacábamos como Zucker (1987) distinguía dos perspectivas, la que consideraba al entorno o a la organización como

institución. En el primer caso el cambio provendría de factores del entorno, factores externos por tanto, y en el segundo caso, de factores del interior de la organización, factores internos.

También podemos distinguir dos formas en las que se puede producir el cambio, si de una forma gradual o radical. Tendríamos un cambio convergente en el primer caso, y un cambio divergente o radical en el segundo. El cambio radical ocurre cuando una organización se traslada desde el modelo en uso a otro produciéndose una ruptura del molde definido por un esquema interpretativo y el cambio convergente, por otro lado, ocurre dentro de los parámetros de un arquetipo existente (Greenwood y Hinings, 1996). Otros autores prefieren denominarlos como cambios de primer y segundo orden, respectivamente (Fox-Wolfgramm *et al.*, 1998). Entre los dos, el más analizado por la teoría institucional ha sido el convergente pues las organizaciones, según este enfoque, frente a las presiones institucionales, tienden a ser isomórficas adaptándose al entorno, es decir, convergen hacia él en su búsqueda de legitimidad. Aunque cada vez son más los que se centran en el cambio radical (D'Aunno *et al.*, 2000; Greenwood y Hinings, 1996). En general, existe una considerable parte de la investigación empírica dentro de la literatura de cambio centrada en el cambio evolucionario más que en el revolucionario o radical (Amis *et al.*, 2004).

La variedad en los cambios institucionales, se puede resumir en la siguiente cita: “El cambio institucional puede proceder del nivel más micro interpersonal y suborganizativo a los niveles más macro sociales y globales. Puede darse en períodos relativamente breves y concentrados o a lo largo del tiempo en décadas o centurias. Y puede darse incrementalmente, de tal modo que los observadores y participantes difícilmente podrán darse cuenta del

cambio, o de forma brusca, en episodios dramáticos que presentan grandes discontinuidades con los patrones anteriores” (Dacin *et al.*, 2002, p. 48).

Podríamos citar diferentes clasificaciones del cambio institucional. A continuación vamos a recoger tres de ellas que definen las formas o tipos de cambio institucional: la de Powell (1991), la de Lounsbury (1997) y la de Jepperson (1991), siendo esta última la que de una forma más concreta establece cuatro tipos genéricos de cambio institucional, donde podremos encuadrar el tipo de cambio institucional que trataremos empíricamente.

Powell (1991) identifica cuatro posibles formas de cambio y afirma que “el cambio no es ni frecuente ni rutinario porque es costoso y difícil” (Powell, 1991, p. 197):

- En primer lugar, las organizaciones pueden replicar ciertas prácticas de otras organizaciones, de otros contextos sociopolíticos, por lo que con frecuencia se produce solo una difusión parcial por las diferencias culturales que obligan a realizar ciertas modificaciones locales. Se produciría una *imitación sin éxito*.
- En segundo lugar, las organizaciones en entornos complejos, sometidas a fuertes presiones tanto técnicas como institucionales, pueden modelarse a sí mismas a partir de un conjunto variado de organizaciones, con lo que se daría una *recombinación*, al utilizar diferentes fuentes.
- En tercer lugar, tendríamos el caso en que las presiones externas son parciales, inconsistentes y breves, con lo que las prácticas adoptadas por las organizaciones se institucionalizarían débilmente. Se produciría en este caso una *incompleta institucionalización*.

- Por último, puede ocurrir que se produzca una *recomposición de los campos organizativos*, cuando los límites de los campos establecidos se reorganizan como resultado de una moda geográfica o de una agitación política (o ambos).

Lounsbury (1997) plantea una tipología de enfoques para analizar cómo la teoría institucional históricamente ha tratado el problema de las instituciones y el cambio institucional. Para ello, plantea dos dimensiones. La primera dimensión clave, según el autor, trata sobre las teorías de la acción. Por un lado, un punto de vista de la acción enfatiza cómo el comportamiento de los actores puede estar conducido por hábitos y rutinas, y por otro lado, el énfasis puede recaer en el papel de los valores e intereses donde los compromisos sociales, los procesos políticos y la tradición filosófica pragmática toma una posición central (Lounsbury, 1997). La otra dimensión hace referencia al nivel de análisis. Por un lado, las micro explicaciones de la creación o cambio institucional se centran en cómo las interacciones entre las personas o las organizaciones son los motores críticos del cambio. O bien, son los factores macro estructurales como el comportamiento colectivo, la organización social, los sistemas culturales y el estado, los factores clave que dirigen el cambio institucional. A través de estas dos dimensiones, establece una tipología mediante una matriz 2x2 con la que se pueden comparar y contrastar los diferentes argumentos institucionales sobre el cambio (figura 2.1).

En el cuadrante primero se englobaría la investigación centrada en los sistemas sociales a gran escala que se construyen y entonces dan forma a la acción futura dentro de estos sistemas; el segundo cuadrante se centra en actividades localizadas dentro de las organizaciones o entre las organizaciones y sus alrededores inmediatos; el tercer cuadrante se centra en cómo los

significados ínter subjetivos entre las personas cuando alcanzan un alto grado de factibilidad persisten en el tiempo; y el cuarto cuadrante donde se localiza el pensamiento contemporáneo institucional, que enfatiza los sistemas de conocimientos más amplios que proporcionan referencias para el comportamiento de unidades dentro de sistemas concretos (Lounsbury, 1997).

FIGURA 2.1: Tipología de argumentos institucionales sobre el cambio

		Nivel de Análisis	
		Micro	Macro
Teoría de la Acción	Hábitos/ Rutinas	1. Interaccionismo	3. Sistema cultural
	Valores/ Intereses	2. Trabajo y organización	4. Organización social

(Fuente: Lounsbury, 1997, p. 467)

Jepperson (1991) identifica cuatro tipos genéricos de cambio institucional: la formación institucional, el desarrollo institucional, la desinstitucionalización y la reinstitucionalización:

- La formación institucional consiste en la salida de la entropía (desorden social) o de modelos de comportamiento no reproducibles o bien de modelos de comportamiento reproducibles o basados en la acción.
- El desarrollo institucional o elaboración institucional representa la continuación institucional más que una salida, un cambio dentro de una forma institucional dada.
- La desinstitucionalización implica una salida de la institucionalización hacia la reproducción, por medio de la acción, o de modelos no reproducibles o de entropía social.

- Por último, la reinstitucionalización representa la salida desde una norma institucionalizada para la entrada en otra forma institucional, organizada a través de reglas y principios.

De estos cuatro tipos, el que más nos interesa es la desinstitucionalización pues es el que enfatiza el papel activo de las organizaciones en los procesos de cambio institucional y la aparición de nuevos valores y creencias plasmados en nuevas formas de actuar de las organizaciones (como la adopción de nuevas prácticas) y es al que haremos referencia en posteriores epígrafes, ya que hemos encuadrado dentro del mismo nuestra investigación empírica.

Es, además, el tipo de cambio institucional que menos atención ha acaparado en los trabajos sobre cambio institucional y el que más destaca actualmente como nueva línea de investigación. Se ha hablado mucho de construcción institucional y de procesos de cambio convergente pero poco de los procesos de desinstitucionalización (Dacin *et al.*, 2002; Oliver, 1991; Scott, 2001).

4. LA DESINSTITUCIONALIZACIÓN COMO TIPO DE CAMBIO INSTITUCIONAL

La desinstitucionalización es un concepto definido por Scott (1995) como los procesos por los cuales las instituciones se debilitan y desaparecen. Como el mismo autor subraya, es de gran utilidad conocer estos procesos porque es a través de los mismos cómo las creencias y prácticas debilitadas desaparecen y dan paso a unas nuevas (Scott, 1995). Además como señalan Greenwood *et al.* (2002), la mayoría de estudios existentes se centran en los procesos de institucionalización, más que en los de desinstitucionalización y reinstitucionalización.

Podríamos remontarnos a un tiempo atrás, con Zucker en su trabajo de 1977, que ya indicaba que había pocos trabajos sobre desinstitucionalización, sobre los procesos por los cuales las instituciones desaparecían (Zucker, 1991). Incluso, más atrás aún, en el proceso de institucionalización definido por Berger y Luckmann (1968), al definir la última fase donde se producía la sedimentación y se llegaba a una completa institucionalización, los autores señalaban que de todos modos, la institucionalización no era un proceso irreversible y que la desinstitucionalización podía tener lugar en ciertas áreas de vida social (Berger y Luckmann, 1968).

Como ya habíamos destacado anteriormente, la literatura ha enfatizado la construcción institucional y los procesos de cambio convergente en detrimento de los fenómenos de desinstitucionalización (Dacin *et al.*, 2002) y la necesidad de prestar más atención a los procesos en los que las instituciones desaparecen y a cómo esta desaparición está asociada normalmente a la llegada de nuevas prácticas y creencias (Scott, 1995). Cuando estas nuevas ideas se institucionalizan dan lugar a nuevas instituciones. Se produce un cambio institucional que afecta a las organizaciones de ese contexto.

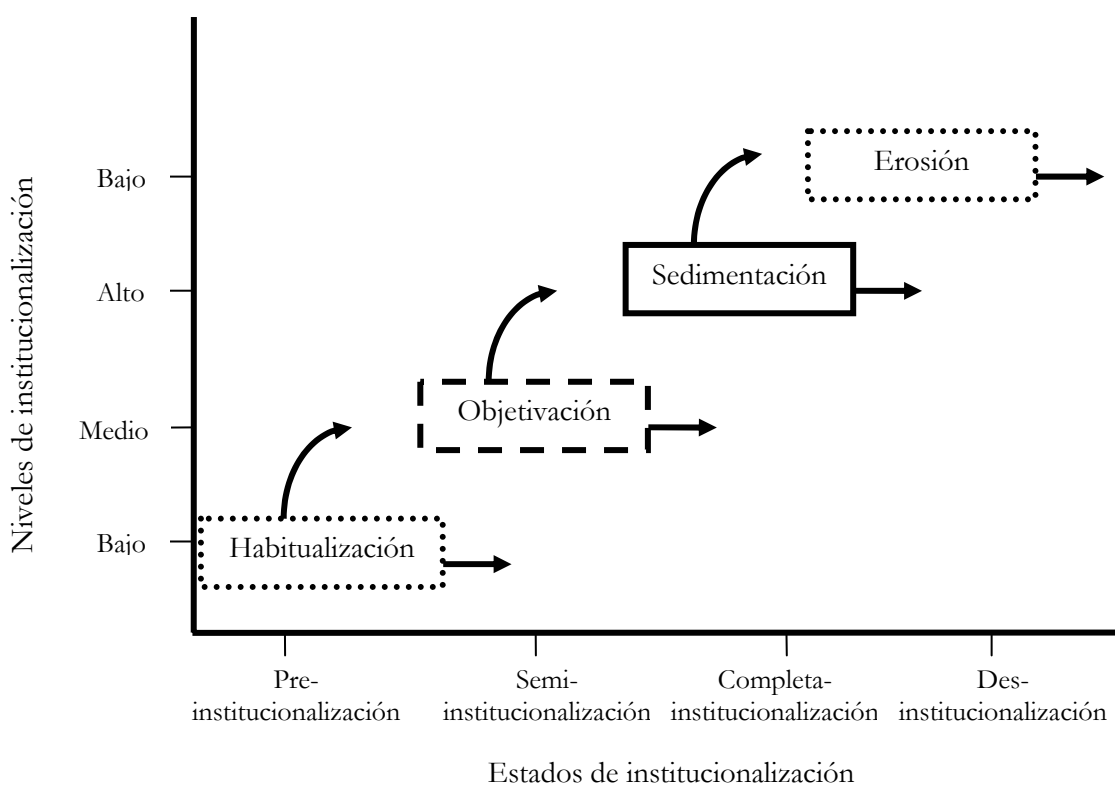
La desinstitucionalización correspondería al cambio radical definido por Greenwood y Hinings (1996), cambio que choca con las instituciones actuales. El cambio se promueve cuando las industrias son permeables a ideas y modelos de otros campos, cuando los campos están caracterizados por el desacuerdo de ideologías y cuando tal cambio es congruente con los valores e intereses de los actores poderosos dentro del campo (Kraatz y Moore, 2002).

Como señala Kikulis (2000), en el proceso de institucionalización definido por Tolbert y Zucker (1996) habría que añadir un último estado que hiciera referencia a la desinstitucionalización tras los tres estados anteriores de pre-institucionalización, semi-institucionalización y completa

institucionalización. Pues bien, el autor expone que es tras esta fase de completa institucionalización, cuando las estructuras están más sedimentadas y aparece una gran resistencia al cambio. Por ello, dice, debe considerarse un estado adicional: “un estado de desinstitucionalización en el cual hay una erosión de las ideas completamente institucionalizadas” (Kikulis, 2000, p. 297).

En la figura 2.2 podemos observar las fases de institucionalización que el autor clasifica atendiendo al nivel de institucionalización bajo, medio o alto de la organización (eje de ordenadas), y al estado de institucionalización de la práctica (eje de abscisas).

FIGURA 2.2: Las fases de institucionalización



(Fuente: Kikulis, 2000, p. 299)

En el proceso de cambio institucional, más concretamente de desinstitucionalización, existe la posibilidad de que tras esa fase de sedimentación, las instituciones se puedan debilitar, se produzca la erosión, y se deje paso a otras nuevas. Si observamos el eje de ordenadas de la figura, en los niveles de institucionalización se puede observar como el nivel es bajo en la fase de habitualización, medio en la de objetivación y alto en la de sedimentación. En la fase de erosión, el nivel de institucionalización vuelve a ser bajo, dejándose paso a prácticas nuevas.

Oliver (1991, 1992) es la autora que ha desarrollado este argumento sobre la desinstitucionalización en su análisis del cambio en las organizaciones centrándose en este tipo de cambio institucional, siguiendo la misma línea de su gran contribución sobre el papel activo de las organizaciones frente a las presiones institucionales, y las respuestas estratégicas que las organizaciones pueden ejercer frente a estas presiones (que será analizado en un apartado posterior).

La autora define la desinstitucionalización 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 resultado de retos organizativos o fallos de las organizaciones a reproducir previamente acciones organizativas dadas por sentado o legitimadas” (Oliver, 1992, p. 564). Según el enfoque institucional, las prácticas difundidas en gran medida, se institucionalizan en gran medida y el abandono de estas prácticas se asocia con la desinstitucionalización (Green, 2004).

¿Por qué es importante examinar la desinstitucionalización y sus causas? Pues bien, son varias las razones que nos pueden llevar a ello:

1. “Primero, la desinstitucionalización puede explicar una gama amplia de cambios en las organizaciones que desde una perspectiva institucional tradicionalmente se ha negado, incluyendo los desafíos al estatus quo institucional, el abandono de hábitos y costumbres, y el deterioro del consenso organizativo alrededor del valor de la actividad institucionalizada (...)
2. ...Segundo, el análisis de las causas de la desinstitucionalización 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 (...)
3. ...Tercero, la desinstitucionalización describe las condiciones bajo las cuales las presiones institucionales hacia la conformidad e interpretaciones compartidas de reglas y expectativas institucionales, fallan en sus predicciones de sus efectos sobre las organizaciones (...)
4. ... Finalmente, la teoría institucional ha sido criticada por su carencia de la atención a los procesos políticos así como otros factores no-institucionales al formar las respuestas de las organizaciones a las presiones institucionales” (Oliver, 1992, p. 564).

Aunque sobre esta última puntualización hemos comprobado satisfactoriamente como ya Oliver (1992) en este mismo trabajo incorpora este tipo de presiones dentro del marco institucional para explicar los factores que precipitan la desinstitucionalización.

Las prácticas institucionales pueden, por tanto, ser deslegitimadas cuando aparecen cambios en el entorno institucional (presiones políticas y sociales) o cambios en la funcionalidad organizativa (presiones funcionales). Esta es la clasificación que propone Oliver (1992) para delimitar las causas de la desinstitucionalización: presiones funcionales, presiones políticas y presiones sociales. Las funcionales derivadas de problemas percibidos en los niveles de desempeño o la utilidad percibida de las prácticas institucionalizadas (por ejemplo una competencia intensa por los recursos). Las presiones políticas, resultado de cambios en los intereses y distribuciones de poder que legitiman los acuerdos institucionales ya existentes. Tales cambios pueden producirse en respuesta a crisis en el desempeño, cambios en el entorno y otros factores que llevan a las organizaciones a cuestionarse la legitimidad de una práctica existente (Parkhe, 2003). Por último, las presiones sociales relacionadas con la diferenciación de grupos, la existencia de creencias discordantes y cambios en las leyes o expectativas sociales (Dacin *et al.*, 2002).

El cambio institucional puede provenir de la aparición conjunta de las tres clases de presiones identificadas por Oliver (1992), aunque una de ellas destaque entre las demás. Sin embargo, el cambio no será automático, sino que habrá un proceso en el que los actuales y nuevos actores teoricen y legitimen los cambios en las normas prevalentes (Greenwood *et al.*, 2002).

En la tabla siguiente (tabla 2.1) recogemos los tres tipos de presiones que pueden ser fuentes de desinstitucionalización y como afectan, según el nivel de análisis, a la organización o al entorno.

TABLA 2.1: Fuentes de 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: Oliver, 1992, p. 567)

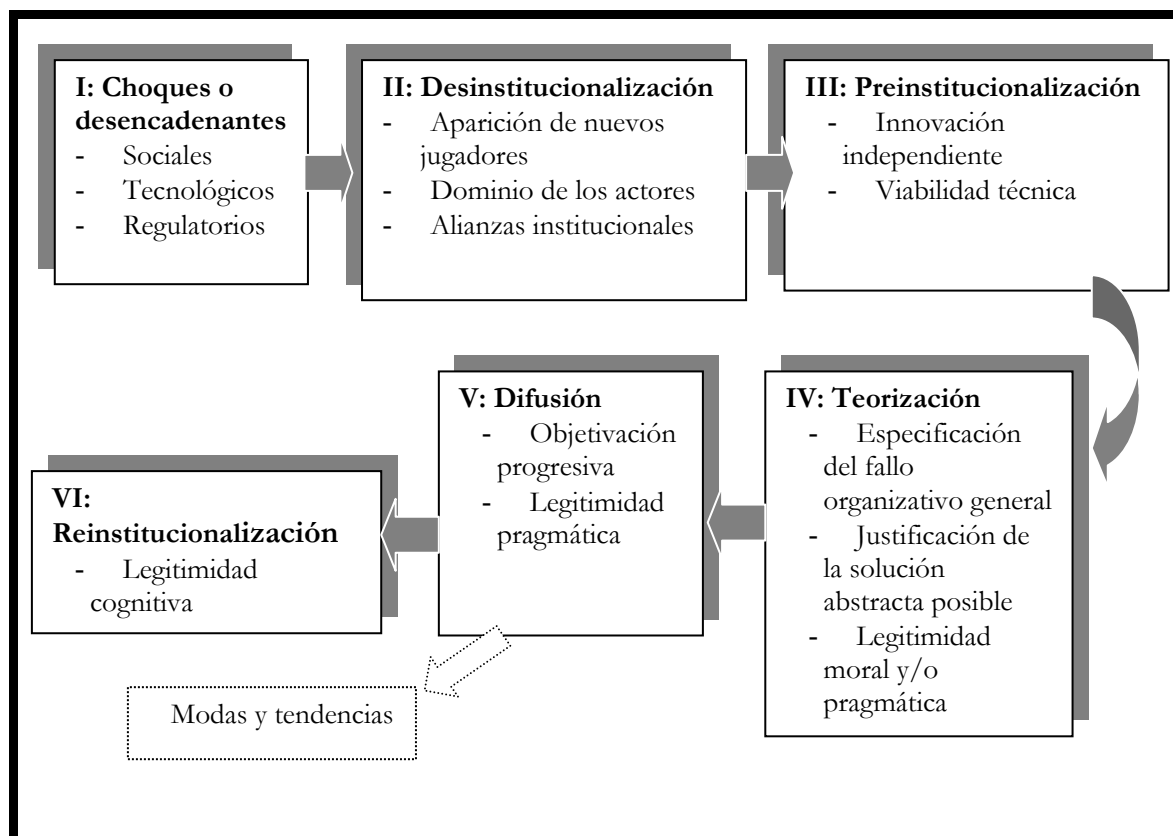
Estas presiones, funcionales, políticas o sociales, son las fuentes de la desinstitucionalización, o como son llamadas por Greenwood *et al.* (2002) los choques o desencadenantes del cambio que inician la desinstitucionalización, que Oliver (1992) clasifica en políticas, funcionales y sociales, mientras que Greenwood *et al.* (2002) clasifica en regulatorias, tecnológicas y sociales.

En el modelo de cambio institucional propuesto por Greenwood, Suddaby y Hinings (2002) se identifican una serie de fases o estados desde que se produce el factor o factores desencadenantes del cambio hasta que las nuevas ideas quedan completamente institucionalizadas tras su difusión. Veámoslo gráficamente en la siguiente figura (figura 2.3).

El primer estado tiene lugar cuando se produce un evento que desestabiliza las prácticas existentes. Estos eventos pueden ser catalogados como sociales, tecnológicos o regulatorios. Tras esta desestabilización se produce la entrada de nuevos jugadores, el dominio de los actores actuales o alianzas institucionales (segundo estado). Tras esta fase se produce la pre-institucionalización, tercer estado, fase en la cual se introducen nuevas ideas en el campo organizativo y la posibilidad de cambio. El cuarto estado

corresponde a la teorización, que consiste en el desarrollo y especificación de categorías abstractas y la elaboración de cadenas de causa y efecto. A continuación, si las nuevas ideas se presentan como las más apropiadas, más que las existentes, se produce la difusión (quinto estado). La institucionalización completa ocurrirá si la densidad de la adopción proporciona ideas legitimadas (legitimidad cognitiva) (Suchman, 1995) y se dan por sentadas como la forma natural y apropiada de actuar (sexto estado). Si la práctica no se objetiva y su difusión no tiene éxito, se habrá tratado de una simple moda o tendencia, que terminará por desaparecer (Greenwood *et al.*, 2002).

FIGURA 2.3: Fases del cambio institucional



(Fuente: Greenwood, Suddaby y Hinings, 2002, p. 60)

La desinstitucionalización da paso por tanto a la innovación, puesto que las viejas ideas institucionalizadas serán sustituidas por otras, plasmadas en la implantación de nuevas prácticas, estructuras, estrategias, etc. en las organizaciones.

4.1. LA INNOVACIÓN

La innovación puede ser definida como “cualquier idea, práctica o aparato material que se percibe como nuevo por la unidad pertinente de adopción” (Zaltman *et al.*, 1973, p. 10). Daft la define como “la adopción de una idea o comportamiento que es nuevo para la industria, mercado o entorno general de la organización” (Daft, 1989, p. 267). Otros autores la definen como la adopción de mecanismos, políticas, programas, procesos, productos o servicios, generados internamente o comprados, que son nuevos para la organización (Daft, 1982; Damanpour y Evan, 1984; Zaltman *et al.*, 1973). Se puede decir que ha sido un concepto caracterizado por una falta de consenso en su significado (Muñoz, 2001; Rowe y Boise, 1974; Wolfe, 1994), debido también a que “es un término ampliamente usado y definido de forma variable con objeto de reflejar requisitos y características particulares de cada estudio específico” (Damanpour y Evan, 1984, p. 392). En nuestro caso, estamos de acuerdo con la definición de innovación de Muñoz (2001), que la define como “el proceso de proposición, adopción, desarrollo e implantación de una nueva idea generada internamente o tomada del exterior- esté relacionada con un producto, proceso, política, práctica o comportamiento, programa o servicio- que es nueva para la organización en el momento de la adopción y que beneficiará a la organización o a la sociedad en general” (Muñoz, 2001, p. 34).

En el estudio sobre innovaciones sobre organizaciones se pueden identificar dos grandes corrientes: La investigación de varianza y la investigación de proceso según Rogers (1983) o denominadas por Wilson *et al.*

(1999) la perspectiva de la adopción de innovaciones organizacionales y la perspectiva del proceso de innovación, respectivamente. La investigación de varianza pretende determinar las características de las organizaciones más o menos innovadoras, mientras que la investigación de proceso determina la secuencia ordenada en el tiempo de una serie de acontecimientos, estudiando dentro de la organización el proceso de innovación (Muñoz, 2001; Rogers, 1983). Ambos enfoques pueden combinarse en el estudio de la innovación en las organizaciones (Van de Ven y Rogers, 1988). “Los investigadores del proceso persiguen responder al siguiente interrogante: ¿Cómo y por qué las innovaciones realmente se originan, desarrollan, implantan y terminan?” (Muñoz, 2001, p. 165) correspondiéndose esta corriente con nuestro estudio empírico.

Uno de los criterios utilizados para clasificar las innovaciones ha sido el del nivel de análisis de la innovación, según éste sea organizativo, departamental⁶ o sectorial, (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997; Wolfe, 1994). En el nivel de análisis sectorial, destaca la corriente “difusión de innovaciones” (Wolfe, 1994), que correspondería con el nivel de análisis más utilizado por los institucionalistas (Covaleski y Dirsmith, 1988; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Guler *et al.*, 2002; Kostova y Roth, 2002; Mezias y Scarselletta, 1994; Strang y Soule, 1998) y al que ya hicimos referencia en el primer capítulo. La teoría institucional se ha centrado en el análisis de los procesos de difusión a nivel macro, definida como “el proceso por el cual una idea inicial se transmite a través del mundo social y en algunos casos es exitosa

⁶ En el nivel de análisis departamental, destacan diferentes estudios que identifican los factores que facilitan o impiden la innovación dentro de una unidad o departamento, diferenciándose dos postulados básicos de investigación interrelacionados. Una corriente con orientación económica (Dosi *et al.*, 1988; Nelson y Winter, 1977) que se centra en el estudio a nivel macroeconómico de la innovación y una corriente orientada a las organizaciones (Cooper y Kleinschmidt, 1986; Damanpour, 1991), que analiza la innovación a nivel micro.

al convertirse en parte de un gran número de organizaciones” (Boons y Strannegard, 2000, p. 15), correspondiéndose este nivel de análisis con el de nuestro estudio empírico.

En el proceso de desinstitucionalización las prácticas institucionalizadas son sustituidas por otras nuevas iniciándose el proceso de difusión de la innovación cuando las organizaciones comienzan a adoptarla. En el tercer estado del proceso de cambio institucional (Greenwood *et al.*, 2002) se da paso a la introducción de la innovación en el que se podrá observar la capacidad de innovar de las organizaciones para implantar la nueva práctica, estructura, estrategia, etc. Por ello, la desinstitucionalización, considerándose como tipo de cambio institucional, supone además un cambio innovador. “Todas las innovaciones son cambios, pero no todos los cambios son innovadores” (Muñoz, 2001, p. 32). La desinstitucionalización al suponer la implantación de prácticas nuevas implica un cambio innovador y en este proceso de adopción de la innovación podremos observar la capacidad de innovar de las organizaciones que deciden implantarla.

Esta variable no ha sido tomada en cuenta en el análisis institucional, que al centrarse en conceptos como los de conformidad, adaptación, isomorfismo, etc., se ha preocupado más por ese análisis a nivel macro que analiza la difusión por el número de organizaciones que implantan la innovación, olvidando en parte, la necesidad de analizar la capacidad de innovar que deben tener las mismas para llevar a cabo la adopción. Al pasar del viejo al nuevo institucionalismo se dio este giro hacia lo macro (DiMaggio y Powell, 1991b) olvidando la importancia de la dinámica interna de las organizaciones (Greenwood y Hinings, 1996).

De hecho, en los comienzos de difusión de una práctica es sobretodo importante la capacidad de innovar de las organizaciones, puesto que en fases

posteriores la práctica ha ganado legitimidad y se institucionaliza dándose por sentado que es la forma correcta de actuar (Tolbert y Zucker, 1996), por lo que la adopción será más rápida y mecánica. Las propias características de la organización serán más determinantes en fases más tempranas de la implantación de una práctica, puesto que en fases posteriores conforme la práctica se va institucionalizando la legitimidad de la misma es mayor y será esta variable la que conduzca posteriormente a la adopción de la práctica. Con relación a la innovación, la teoría institucional no proporciona muchos mecanismos para cambiar comportamientos y resultados aceptados, incluso el estado inicial de la adopción de una práctica es con frecuencia ignorado por este enfoque (Jennings y Zandbergen, 1995), obviando el papel de la organización individual a la hora de tomar la decisión sobre la adopción de la innovación. Por esta razón, en la parte empírica del trabajo tendremos en cuenta esta variable. Al analizar una práctica en sus comienzos, es decir, en las primeras etapas de difusión, tendremos una oportunidad de comprobar la importancia de esta variable. Como analizaremos en el capítulo siguiente decidimos por estos motivos incorporar esta variable en el modelo que planteamos para verificar si influye en la adopción y en qué medida.

Por último, vamos a destacar que la innovación como tipo de cambio que es, puede sufrir una resistencia por parte de los empleados de la organización que perciban el cambio como una amenaza al estar inmersas en sus contextos institucionales.

4.2. LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Al analizar un proceso de desinstitucionalización, donde se da paso a nuevas prácticas que sustituyen a las antiguas, al igual que en todo proceso de cambio puede aparecer cierta resistencia por parte de los empleados de la organización. Como señalan Beckhard y Harris (1987), la resistencia al cambio

es una parte normal del proceso de cambio. En organizaciones que se enfrentan a grandes requerimientos institucionales, la resistencia puede ser mayor, puesto que sus estructuras, prácticas, procesos, etc. suelen estar altamente institucionalizados.

La resistencia al cambio ha sido un concepto ampliamente analizado (Ashforth y Mael, 1998; Brower y Abolafia, 1995; Coch y French, 1948; Gross *et al.*, 1971; Lewin, 1951; Piderit, 2000), experimentando un amplio desarrollo tanto teórico como empírico.

Podemos definir la resistencia al cambio como un proceso reactivo donde los agentes incluidos en las relaciones de poder se oponen activamente a las iniciativas de otros agentes (Jermier *et al.*, 1994). En cuanto a las causas de la resistencia al cambio pueden ser agrupadas en cuatro grupos (Kotter y Schlesinger, 1979; Mariotti, 1996; Reichers *et al.*, 1997; Strebel, 1996): Un primer grupo que incluye las causas relacionadas con el miedo a perder los valores que actualmente poseen los empleados; un segundo grupo relacionado con la falta de confianza entre los empleados y los directivos al interpretar mal los cambios; un tercer grupo formado por los motivos que hacen que los individuos perciban el cambio como algo incompatible con las metas e intereses de la organización; y un cuarto grupo, que recoge el temor de los empleados a no poseer las habilidades y comportamientos requeridos ante los cambios.

El enfoque institucional ha tratado temas como los de persistencia e inercia relacionados con el de resistencia, pero como venimos destacando, también se considera como una teoría adecuada para analizar los procesos de cambio. Por lo que según este enfoque también se ha analizado la resistencia al cambio relacionada con conceptos como los mencionados anteriormente.

Al analizar los procesos de difusión de innovaciones, conforme es mayor el número de organizaciones que las adoptan y la práctica se infunde de valor adquiriendo legitimidad, los miembros de la organización comienzan a aceptar las nuevas ideas, normas, valores, etc. siendo la resistencia menor. En cambio, en las primeras fases de difusión de una innovación la resistencia es mayor sobretodo en entornos altamente institucionalizados. La resistencia viene determinada por los modelos de comportamiento que se consideran correctos o apropiados y que llegan a institucionalizarse en la organización por lo que cualquier cambio que suponga desviarse de lo marcado institucionalmente vendrá acompañado de una resistencia al cambio. Es decir, una organización con unas prácticas establecidas, que han permanecido sin cambios a lo largo del tiempo, que son consideradas como las apropiadas por los miembros de la organización, etc. percibirá una resistencia a cualquier cambio que se proponga. Más aún ante una práctica novedosa que todavía no ha adquirido la suficiente legitimidad para que se empiece a institucionalizar. Como decimos, esto es especialmente cierto en los primeros estados de la innovación, cuando los elementos institucionales no están ampliamente difundidos (Tolbert y Zucker, 1983). Ahora bien, conforme la difusión sea mayor y la práctica se vaya institucionalizando irá percibiéndose una menor resistencia: “El proceso de conformidad con las creencias y reglas institucionalizadas, es más complicado por el hecho de que la institucionalización es un proceso relativo y las creencias y reglas pueden variar según se vuelvan ampliamente adoptadas” (Montgomery y Oliver, 1996, p. 651).

A nivel individual, también existe una inercia cognitiva para afrontar los cambios, ya que los miembros de la organización deben olvidar las reglas institucionales antiguas y adaptarse a las nuevas (Stein, 1997). En los procesos de desinstitucionalización los empleados de la organización deberán aprender

a aceptar los nuevos valores y normas que encierran las nuevas prácticas que adopta la organización. Las fuentes de resistencia estarán asociadas por un lado, a las rutinas y hábitos anteriores de los individuos y por otro, a la inexistencia de una justificación social para sustituir a las antiguas prácticas por las nuevas (Oliver, 1997b). En una organización altamente institucionalizada donde las estructuras están más sedimentadas habrá una gran resistencia al cambio. En el estado de desinstitucionalización las ideas completamente institucionalizadas se erosionan y dejan paso a otras nuevas (Kikulis, 2000).

Para completar el análisis del cambio institucional nos quedaría por resaltar que las organizaciones son entes activos y sus respuesta a las presiones pueden ser variadas y tener un carácter estratégico (Oliver, 1991). El trabajo de Oliver (1991) dio un paso más en la aplicación de la teoría institucional al análisis del cambio, al enfatizar la posibilidad que tienen las organizaciones de responder de diferentes formas a las presiones institucionales.

5. LAS RESPUESTAS ORGANIZATIVAS A LOS PROCESOS INSTITUCIONALES

En este epígrafe queremos analizar las diferentes respuestas que las organizaciones pueden adoptar frente a las presiones institucionales, para destacar que no son entes pasivos que se acomodan al entorno institucional en el que están inmersas sin más, y que la elección de la alternativa puede tener un carácter estratégico y la búsqueda de una ventaja competitiva. Como concluye Mezas en su trabajo, el entorno institucional no cambia solo en respuesta al Estado o los profesionales, sino que también las organizaciones individuales pueden tener impactos en el entorno institucional (Mezas, 1990).

Una de las limitaciones del enfoque institucional ha sido el no tener en cuenta los objetivos estratégicos de las organizaciones (DiMaggio, 1988;

Oliver, 1991). Además, la mayoría de trabajos se centran en elecciones estratégicas en entornos institucionales relativamente estables (Peng, 2003). Pues bien, como comprobaremos a continuación, las respuestas que las organizaciones pueden adoptar frente a las presiones institucionales pueden ser diversas y tener un componente estratégico.

Oliver (1991) destaca cinco elementos clave a la hora de establecer las respuestas estratégicas de las organizaciones frente a las presiones institucionales. Los recogemos a continuación en la tabla siguiente (tabla 2.2). Estos cinco elementos explican las respuestas de las organizaciones ante las presiones institucionales que veremos también en la tabla 2.3. El trabajo de Oliver (1991) supone un gran avance del neoinstitucionalismo, ya que es el primero en recoger el carácter estratégico de este enfoque. Como podemos observar en la tabla 2.2, las respuestas de las organizaciones dependerán de cinco factores institucionales: La causa, los constituyentes, el contenido, el control y el contexto.

TABLA 2.2: Antecedentes de las respuestas estratégicas

FACTOR INSTITUC.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	DIMENSIONES PREDICTIVAS
Causa	¿Por qué está siendo la organización presionada para someterse a las reglas institucionales o expectativas?	Legitimidad o conveniencia social Eficiencia o conveniencia económica
Constituyentes	¿Quién está ejerciendo las presiones institucionales sobre la organización?	Multiplicidad de demandas de constituyentes Dependencia de constituyentes institucionales
Contenido	¿A qué normas o requerimientos está siendo la organización presionada a someterse?	Consistencia con los objetivos organizativos Restricciones discrecionales impuestas a la organización

Control	¿Cómo o con qué medios se ejercen las presiones institucionales?	Coerción legal o a la fuerza Difusión voluntaria de normas
Contexto	¿Cuál es el contexto dentro del cual se ejercen las presiones institucionales?	Incertidumbre ambiental Interconexión ambiental

(Fuente: Oliver, 1991, p. 160)

- La causa hace referencia a los motivos por los que las organizaciones se ven sometidas a las presiones institucionales. Podría ser por motivos racionales, como la eficiencia o la conveniencia económica, o podría ser por la legitimidad o conveniencia social de someterse a las reglas institucionales o expectativas. Si las organizaciones perciben un nivel bajo de legitimidad social o de ganancia social, se resistirán más a someterse a estas presiones.
- Los constituyentes incluyen el estado, los profesionales, los grupos de interés y el público en general que imponen leyes, regulaciones y expectativas a la organización. Las organizaciones se resistirán en mayor medida a las presiones institucionales si la dependencia externa de estos actores es menor, y si hay una gran multiplicidad de constituyentes.
- El contenido hace referencia a las normas o requerimientos de las presiones institucionales ejercidas. Si estos son inconsistentes con los propios objetivos de la organización, se resistirán más, al igual que si las presiones imponen restricciones a la organización.
- El control describe los medios a través de los cuales se ejerce la presión sobre la organización. Si el poder coercitivo legal es bajo, la organización se resistirá a las presiones y si la difusión voluntaria de normas, valores o prácticas es baja, aumentará también la probabilidad de que la organización se resista a las presiones institucionales.

- El contexto también influye en las respuestas de las organizaciones ante las presiones institucionales. Si la incertidumbre y la interconexión en el entorno es baja se resistirá en mayor medida la organización a las presiones institucionales.

Las organizaciones pueden adoptar ciertas prácticas que no mejoran su eficiencia, sino simplemente por adaptarse a las presiones institucionales. Pero dependerá de ciertas condiciones, como el grado de institucionalización de la misma⁷, y porque puede variar tanto su deseo como su habilidad de resistirse a las presiones institucionales (Barringer y Milkovich, 1998). En respuesta, las organizaciones se adaptan a una variedad de presiones institucionales al hacer elecciones estratégicas, como conformidad, cooperación y desafío (Child, 1997).

Oliver (1991) en el trabajo mencionado anteriormente también expone una tipología de respuestas estratégicas de las organizaciones a los procesos institucionales (tabla 2.3). Las respuestas estratégicas de las organizaciones pueden variar desde la pasividad total a la resistencia activa (Oliver, 1991). La conformidad, el compromiso, la evasión, el desafío y la manipulación son las respuestas estratégicas que se pueden dar según Oliver (1991). Por lo que no sólo la conformidad a las presiones institucionales es la única posibilidad de las organizaciones, y aunque ésta fuera la respuesta elegida puede que la elección se haya realizado por motivos estratégicos. El compromiso también es una estrategia posible que se puede llevar a cabo a través del equilibrio, apaciguamiento o pacto con los grupos de interés de la organización. La evasión tratará de disimular este rechazo hacia las presiones o amortiguarlas en cierto modo perdiendo apoyos institucionales a cambio, o simplemente

⁷ En la fase de preinstitucionalización de una práctica, las presiones serán más débiles que en fases anteriores donde se vuelven más fuertes y es mayor el número de organizaciones que la adoptan (Barringer y Milkovich, 1998).

escapando de las mismas cambiando de objetivos o actividades. Desafiar o manipular las presiones institucionales son otras dos estrategias posibles más agresivas, la primera a través del rechazo, reto o ataque, y la segunda a través de tácticas más persuasivas que consiguen modificar las presiones iniciales.

TABLA 2.3: Respuestas estratégicas a los procesos institucionales

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	EJEMPLOS
Conformidad	Hábito	Seguir normas dadas por sentado, invisibles
	Imitación	Imitar modelos institucionales
	Sumisión	Obedecer las reglas y aceptar las normas
Compromiso	Equilibrio	Equilibrar las expectativas de múltiples participantes
	Apaciguamiento	Amortiguar y acomodar los elementos institucionales
	Pacto	Negociar con los stakeholders institucionales
Evasión	Disimulo	Disimular la no-conformidad
	Amortiguación	Perder apoyos institucionales
	Escape	Cambio de objetivos, actividades o dominios
Desafío	Rechazo	Ignorar las normas y valores explícitos
	Reto	Rebatir las reglas y requerimientos
	Ataque	Asaltar las fuentes de presión institucional
Manipulación	Cooperación	Importar constituyentes institucionales influyentes
	Influencia	Formar valores y criterios
	Control	Dominar componentes y procesos institucionales

(Fuente: Oliver, 1991, p. 152)

Esta variedad en la respuesta de las organizaciones, no puede observarse sólo al comprobar si unas organizaciones adoptan o no una práctica, sino también en la forma en la que estas prácticas son adoptadas (Casile y Davis-Blake, 2002). “La teoría institucional explica de dónde vienen las estrategias y prácticas y cómo los movimientos competitivos y las demandas de recursos tienen lugar en un contexto institucional específico” (Jones, 2001, p. 912)

A partir del trabajo de Oliver (1991), la línea de investigación marcada por la autora ha tenido un gran reconocimiento en trabajos posteriores. Destaca por ejemplo el trabajo de Lawrence (1999) sobre la habilidad de las organizaciones para influir estratégicamente sobre sus entornos. El autor desarrolla el concepto “estrategia institucional” para describir “los patrones de acción organizativa que sirven para gestionar de las estructuras institucionales dentro de las cuales las empresas compiten por los recursos” (Lawrence, 1999, p. 162) y analiza cómo las organizaciones pueden construir nuevas instituciones o transformar las existentes (Lawrence, 1999).

Hoffman (2001) señala que la influencia del entorno institucional es variada dentro de cada contexto organizativo. El trabajo de este autor indica que las presiones institucionales pueden ofrecer unos repertorios culturales que limitan las posibilidades de la estructura, la cultura y la acción organizativa, pero la organización es capaz de elegir entre este repertorio (Hoffman, 2001). En general, “aunque los procesos coercitivos, miméticos y normativos, conducen al cambio organizativo, el mimetismo ha sido enfatizado a expensas de otros procesos” (Budros, 2001, p. 221). Aunque también gran parte de los estudios sobre respuestas a cambios en el entorno institucional, se han centrado en mayor medida, en analizar las respuestas de las organizaciones a cambios en el entorno regulativo (Dobbin y Sutton, 1998; Dobbin *et al.*, 1993; Edelman, 1992; Haveman, 1993; Tolbert y Zucker, 1983). En menor medida se ha analizado el impacto del entorno normativo (Casile y Davis-Blake, 2002).

Por último, cabe destacar que al analizar las respuestas que las organizaciones eligen ante las presiones institucionales, se ha dejado de obviar el rol de los intereses y la agencia, al tener en cuenta el rol de los actores clave de las organizaciones y cómo sus puntos de vista influyen en el cambio

institucional (Scherer y Lee, 2002). Al madurar la teoría institucional, las investigaciones empiezan a prestar más atención a la idea de que el entorno puede cambiar y de hecho cambia, en respuesta de los intereses individuales y organizativos (Scott, 1987) y posteriores trabajos le han dado una atención renovada a este aspecto (Beckert, 1999; Brint y Karabel, 1991; DiMaggio, 1991; Goodstein, 1994; Goodrik y Salancik, 1996; Mezias, 1990; Oliver, 1991), puesto que los intereses y la agencia juegan un papel fundamental al determinar cómo las organizaciones se adaptan a sus entornos institucionales. Si las organizaciones pueden exhibir diferentes procesos de cambio en respuesta a una misma presión institucional, la pregunta clave estaría en cómo y por qué ocurre (Fox-Wolfgramm *et al.*, 1998). La respuesta puede estar en tener en cuenta los propios intereses de la organización. “Si las instituciones son el contexto dentro del cual operan los intereses, entonces los cambios institucionales pueden de forma dramática reconfigurar la discreción disponible para los actores a la hora de perseguir sus propios intereses estratégicos” (Goodrik y Salancik, 1996, p. 26). El concepto de empresario institucional introduce la agencia estratégica en la teoría institucional que enfatiza el rol de los gestores que buscan cambiar las reglas institucionales para conseguir sus propios intereses (Beckert, 1999).

Hay autores que para desarrollar esta línea de investigación sobre cambio, han encontrado como solución la integración de diferentes perspectivas teóricas, que cubren las limitaciones del enfoque institucional, como recogemos a continuación.

6. LA INTEGRACIÓN DE PERSPECTIVAS CON EL ENFOQUE INSTITUCIONAL

El cambio, por tanto, es algo complejo, y ha sido poco analizado por las diferentes teorías de la organización (Fernández, 1999). El cambio organizativo es algo que se produce por presiones tanto técnicas como institucionales, que tiene como protagonistas tanto al entorno como a la propia organización, que se explica tanto por factores económicos como sociales y culturales, etc. Son, por tanto, múltiples las variables a tener en cuenta para explicar el proceso de cambio y los factores impulsores del mismo. Es por esto por lo que muchos autores, animan a la integración de perspectivas para conseguir una explicación completa de estos procesos.

En palabras de Fernández (1999): “Lamentablemente, los procesos de cambio dentro de las organizaciones han sido muy poco estudiados por las diferentes aproximaciones teóricas: unas porque en realidad no les otorgan importancia, como la ecología de las poblaciones, y otras porque los dan por sentado. Hay pocas investigaciones sobre este tema, aunque el estudio de los cambios, tal vez sea una buena forma de abordar la integración de las diferentes teorías, y con ello la importancia relativa que se pueda otorgar al empleo de criterios objetivos en el diseño de las estructuras” (Fernández, 1999, p. 67).

Lo que queremos destacar ahora es lo que otras teorías de la organización pueden aportar al enfoque institucional en su análisis del cambio. No queremos de ninguna manera profundizar en cada una de ellas, sino de forma breve exponer sus principios fundamentales, para lograr nuestro objetivo que no es otro que la comparación con el marco teórico de esta tesis,

la teoría institucional, y las aportaciones que pueden ofrecer para el análisis del cambio institucional complementándola de algún modo.

Autores como Barringer y Milkovich (1998) señalan que “el modelo institucional parece proporcionar una explicación más completa de las estructuras organizativas cuando se integra con otras teorías” (Barringer y Milkovich, 1998, p. 310). Siguiendo a estos autores vamos a analizar el modelo de dependencia de recursos, la economía de los costes de transacción y la teoría de la agencia. Además, hemos añadido la ecología de las poblaciones por ser un enfoque utilizado junta a la teoría institucional en numerosos trabajos⁸.

De forma resumida Fernández (1999)⁹ recoge las principales características de cada uno de los enfoques que mostramos en la tabla 2.4.

Presentamos a continuación un breve apartado en el que haremos una comparación de cada enfoque con la teoría institucional y después, resumiremos las ventajas y desventajas de cada uno de los enfoques.

⁸ En el trabajo de Fernández (2001) se realiza una revisión de los trabajos que integran el enfoque institucional con otros enfoques complementarios, y el mayor porcentaje de los mismos corresponde a trabajos que lo integran con la teoría ecológica (un 32%).

⁹ Fernández (1999) recoge además el enfoque contingente, sin embargo, hemos preferido ignorarlo, puesto que es un enfoque no tan utilizado junto con el enfoque institucional como el resto. Uno de los trabajos que sí analizan ambas perspectivas es el de Gupta, Dirsmith y Fogarty de 1994, donde sí se demuestra empíricamente la consideración de variables de contingencia e institucionales o el de Lee y Miller (1996) en el que se utilizan nociones de la teoría institucional para interpretar los resultados, derivados principalmente de la aplicación de la teoría contingente.

Teoría Institucional y Teoría Ecológica

Para la ecología de las poblaciones la unidad de análisis es la población o comunidad de poblaciones y el papel fundamental en los procesos de cambio lo tiene el entorno, pues no suele considerar organizaciones individuales ni los cambios que puedan darse en ellas. Considera que el entorno posee recursos limitados distribuidos en forma de nicho y las organizaciones interesadas en sobrevivir deberán adaptarse a ellos (Fernández, 1999).

Es una perspectiva basada en la selección y no en la adaptación, como la mayoría de enfoques organizativos (la dependencia de recursos y la teoría institucional entre otros). Es el entorno el que selecciona las formas organizativas capaces de sobrevivir. Muchos de los trabajos que siguen este enfoque tratan el nacimiento y la muerte de las organizaciones, en cambio la teoría institucional también se centra en todo lo que es el proceso de cambio institucional.

La aparición de una nueva especie surge como resultado de un proceso de tres etapas: Variación o generación, intencionada, o no, de cambios; selección de las mejores variaciones que supongan un aprovechamiento de recursos; retención y difusión ulterior de las mejores variaciones (Fernández, 1999). Cuando se selecciona una forma organizativa se crea un isomorfismo, pues las organizaciones intentarán adoptar esta forma organizativa. Tendrán por tanto más opciones de sobrevivir las organizaciones que no cambien y mantengan esta forma organizativa (Hannan y Freeman, 1977), así hasta que sea sustituida por otra.

TABLA 2.4: Comparación de teorías

	TEORÍA INSTITUCIONAL	TEORÍA ECOLÓGICA	DEPENDENCIA DE RECURSOS	T. COSTES DE TRANSACCIÓN	TEORÍA DE LA AGENCIA
Unidad de análisis	Organización	Población o comunidad de poblaciones	Organización	Transacción	Relación principal-agente
Concepto de organización	Sistema social	Forma organizativa	Coaliciones que emplean recursos	Estructura de gobierno que minimiza los costes de transacción	Nexo de contratos
Objetivo de la organización	Obtener legitimidad	Sobrevivir	Maximizar el poder (la dependencia) respecto del entorno	Maximizar la eficiencia	Maximizar la eficiencia
Asunciones básicas	<ol style="list-style-type: none"> Las organizaciones adoptan formas organizativas parecidas. El proceso de homogeneización puede lograrse por tres vías: coerción, mimetismo o normas. 	<ol style="list-style-type: none"> Pueden identificarse poblaciones. Cada población tiene mecanismos de selección. Se enfatiza el proceso de selección frente al de adaptación. 	<ol style="list-style-type: none"> Distribución asimétrica de recursos en el entorno. Las organizaciones tratan de aumentar su poder /reducir su dependencia de otras que controlan los recursos clave. 	<ol style="list-style-type: none"> Caracterización de las transacciones. Determinación de la estructura de gobierno que minimice los costes de transacción. 	<ol style="list-style-type: none"> Identificación del problema de agencia. Análisis de las formas de resolución: sistemas de control y aseguramiento. Diseño de la más adecuada.
Supuestos sobre el comportamiento humano	<ol style="list-style-type: none"> Búsqueda de aceptación social. Aceptación de valores y normas comúnmente aceptados, aun cuando vayan contra sus intereses. 	<ol style="list-style-type: none"> Racionalidad limitada. Información incompleta. 		<ol style="list-style-type: none"> Racionalidad limitada. Comportamiento oportunista. 	

(Fuente: Adaptado de Fernández, 1999, p. 64)

Los teóricos institucionales enfatizan los marcos culturales y normativos dentro de los cuales las poblaciones están inmersas y los ecologistas examinan los efectos más específicos de los procesos de competición y legitimación sobre las dinámicas poblacionales (Hannan y Carroll, 1992; Scott, 1995).

Como hemos apuntado, ambos enfoques comparten un concepto, el de isomorfismo, aunque para la ecología de las poblaciones es el resultado de la selección del entorno de las formas organizativas no-óptimas, es decir, las organizaciones que no se adaptan a ella quedan excluidas. Las organizaciones competirán por recursos escasos ajustándose de forma óptima a las restricciones, y esta selección del entorno asegurará la homogeneidad (Oliver, 1988). En cambio para la teoría institucional, como ya sabemos, el isomorfismo deriva de la conformidad de las organizaciones a las presiones institucionales, la adaptación de las organizaciones al contexto institucional.

La unidad de análisis es diferente pero el análisis de una comunidad de poblaciones añade una similitud de este enfoque al nuestro. La teoría ecológica resalta el papel del entorno, el contexto que rodea a las organizaciones. La teoría institucional por los procesos institucionales del entorno, y la ecológica por los procesos de selección, pero tiene en cuenta variables de distinto tipo, económicas, sociales, culturales, etc.

El objetivo en la ecología de las poblaciones es sobrevivir compitiendo por los recursos necesarios para ser seleccionadas por el entorno. Para la teoría institucional el objetivo de la supervivencia pasa necesariamente por el requisito de la obtención de legitimidad, que es lo que les lleva a sobrevivir y a tener un mayor acceso a los recursos. La ecología enfatiza los procesos competitivos y la teoría institucional los procesos institucionales. Para ambos

enfoques la legitimidad es crucial y está relacionada con la supervivencia, “para el enfoque institucional debido a las presiones isomórficas sobre las organizaciones para que operen según las normas aceptadas, y para la teoría ecológica, porque la ausencia de legitimidad llevará a la mortalidad organizativa” (Mitchell *et al.*, 1997, p. 864).

Ambos enfoques han compartido la misma crítica sobre su falta de análisis del cambio (Fernández, 1999), pero existe la posibilidad de la combinación de ambas perspectivas para su estudio.

La aportación de la ecología de las poblaciones a la explicación del cambio institucional es su énfasis en el proceso competitivo: “La ecología de las poblaciones enfatiza el proceso competitivo como un conductor preeminente del cambio institucional” (Lee y Pennings, 2002, p. 147). Al integrar el enfoque institucional con la ecología poblacional se conseguiría una orientación más competitiva del primero y, por otro lado, la teoría institucional ayudaría a identificar qué características de la organización o del entorno institucional generan respuestas más activas (Bluedorn *et al.*, 1994).

Los trabajos que integran ambas perspectivas son muy numerosos por las similitudes de ambos enfoques (Baum y Oliver, 1996; Carroll y Huo, 1986; Haveman, 1993; Lee y Pennings, 2002; Oliver, 1988).

Teoría Institucional y Teoría de Dependencia de Recursos

Tanto la teoría institucional como la teoría de dependencia de recursos ofrecen explicaciones sobre los motivos por los que las organizaciones adoptan ciertas modificaciones estructurales (DiMaggio y Powell, 1983; Greening y Gray, 1994; Oliver, 1991), aunque la teoría de dependencia de recursos ha sido más explícita sobre las elecciones estratégicas que pueden

tomar los gestores dentro de un contexto de restricciones (Greening y Gray, 1994).

La teoría de dependencia de recursos considera que la distribución de recursos es asimétrica por lo que unas organizaciones dependen de otras que controlan los recursos escasos. Son, por tanto, importantes las relaciones de poder, pues las organizaciones intentarán reducir esa dependencia y buscar una mayor autonomía compitiendo por los recursos escasos. Las organizaciones buscarán ser más competitivas al adquirir los recursos o introducir innovaciones que permitan hacer uso de recursos alternativos (Sherer y Lee, 2002). Los principios básicos de este enfoque son: En primer lugar, que las organizaciones están formadas por coaliciones externas e internas; En segundo lugar, el entorno posee recursos escasos que las organizaciones necesitan para sobrevivir; Y por último, que las organizaciones buscarán el control, maximizando las dependencias de otras organizaciones con ellos y minimizando las suyas con los proveedores de recursos críticos (Ulrich y Barney, 1984).

Aunque en el cuadro anterior hemos podido comprobar los puntos más característicos de este enfoque, en la tabla de la página siguiente se analizan tanto las semejanzas como las diferencias de ambas teorías (tabla 2.5).

La principal aportación del enfoque de dependencia de recursos a la teoría institucional ha sido, sin duda, la posibilidad de explicar a través de este enfoque no sólo la conformidad con las normas y reglas institucionales sino además, la posibilidad de las organizaciones de dar respuestas estratégicas más variadas a los procesos institucionales.

TABLA 2.5: Comparación de las teorías institucional y de dependencia de recursos

FACTOR EXPLICATIVO	ASUNCIONES CONVERGENTES	PUNTOS DIVERGENTES	
		TEORÍA INSTITUCIONAL	TEORÍA DE DEPENDENCIA DE RECURSOS
CONTEXTO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO	La elección organizativa está limitada por múltiples presiones externas. Los entornos organizativos son colectivos y están interconectados. La supervivencia depende de la responsabilidad de las demandas y expectativas externas. Las organizaciones buscan estabilidad y predictibilidad.	Entorno institucional No elección del comportamiento Aceptación de normas colectivas y creencias Presiones invisibles Isomorfismo Adherencia a las reglas y normas Persistencia en la organización Hábito y convención	Entorno de tarea Elección activa del comportamiento Enfrentarse a la interdependencia Presiones visibles Adaptación Gestión de los recursos escasos Reducción de incertidumbre Poder e influencia
MOTIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO	Las organizaciones buscan legitimidad. Las organizaciones están conducidas por intereses.	Valor social Conformidad con los criterios externos Intereses definidos institucionalmente Conformidad	Movilización de recursos Control de criterios externos Intereses políticos Inconformidad

(Fuente: Oliver, 1991, p. 147)

Cuando analizábamos los procesos de difusión destacábamos la legitimidad como una variable imprescindible para explicar cómo una determinada práctica organizativa se difunde a través del campo organizativo. Distinguíamos entonces entre los primeros adoptadores de una innovación y los siguientes. Las organizaciones que inician el proceso necesitan obtener legitimidad para cambiar, por lo que es el enfoque institucional el que explica este proceso. Sin embargo, “sin fuerzas competitivas, las organizaciones no necesitarán cambiar” (Sherer y Lee, 2002, p. 104). Por lo que la integración de

una perspectiva como el enfoque de dependencia de recursos que destaca cómo las presiones competitivas dirigen a las organizaciones para ser diferentes, con otra perspectiva como el enfoque institucional que destaca cómo las fuerzas institucionales capacitan la innovación inicial y la adopción primera del cambio, nos podría dar una visión más completa del cambio institucional. La escasez de un recurso en particular puede ser lo que inicie el cambio, lo que haga que una organización actúe y sea capacitada al obtener legitimidad tras su acción. Los siguientes adoptadores continuarán la difusión.

La aportación en el otro sentido, no cabe duda, es la consideración de la legitimidad como variable fundamental para explicar el comportamiento organizativo y la complementariedad de ambas a la hora de explicar las respuestas a las presiones del entorno: “La teoría institucional y la teoría de dependencia de recursos proporcionan respuestas a preguntas de fondo sobre el cambio institucional” (Sherer y Lee, 2002, p. 117).

Teoría Institucional y Teoría de los Costes de Transacción

La teoría institucional y la teoría de los costes de transacción parten de principios bastante contradictorios, aunque son cada vez más los trabajos que integran ambas perspectivas (Hoskisson *et al.*, 2000¹⁰; Lu, 2002; Martínez y Dacin, 1999; Roberts y Greenwood, 1997). Quizás el ser tan diferentes, hace a ambos enfoques en gran medida complementarios.

La unidad de análisis para este enfoque es la transacción, y sostiene que la comprensión de la economicidad de los costes de transacción es central para el estudio de las organizaciones (Williamson, 1981). El objetivo de la organización es la búsqueda de la eficiencia y sus dos supuestos básicos la racionalidad limitada y el oportunismo.

La teoría institucional relega a un segundo plano la búsqueda de eficiencia por la búsqueda de legitimidad, ya que considera que en muchas ocasiones no se eligen las soluciones más eficientes sino las que aportan más legitimidad. Cada uno de los enfoques hace un mayor hincapié en los dos tipos de entornos, técnico o competitivo, e institucional, al que ya hicimos referencia. Así, si una crítica de nuestro enfoque es su olvido en ocasiones de la eficiencia mientras que, la economía de los costes de transacción es criticada exactamente por lo contrario; su énfasis en la eficiencia le ha hecho olvidar o no prestar la suficiente atención a las relaciones sociales en las transacciones económicas, como pudieran ser las costumbres, hábitos, confianza y reputación (Granovetter, 1985).

Tres son las puntualizaciones que Roberts y Greenwood (1997) realizan a un modelo basado exclusivamente en la eficiencia según este enfoque:

- Para la economía de los costes de transacción los decisores son hiperracionales en la búsqueda del diseño organizativo más eficiente, dejando a un lado las restricciones cognitivas de los decisores, por lo que se debe hablar de racionalidad limitada.
- Para la economía de los costes de transacción las organizaciones deben hacer frente a las presiones competitivas como conductoras hacia las fronteras de la eficiencia, pero constituyen una explicación insuficiente.
- La economía de los costes de transacción sólo tiene en cuenta entornos competitivos y olvida el entorno institucional con todo lo que ello conlleva.

¹⁰ En este trabajo, además de utilizar la teoría de los costes de transacción y el enfoque institucional, se integran ambas perspectivas con el enfoque basado en los recursos.

Con estas puntualizaciones, Roberts y Greenwood (1997) partiendo de un modelo basado en la búsqueda de eficiencia de la economía de los costes de transacción, construyen un modelo de eficiencia limitada combinándolo con el enfoque institucional, con lo que al integrar ambas perspectivas superan las limitaciones de ambos enfoques. Otros trabajos también lo han hecho, para complementar las consideraciones sobre eficiencia con las consideraciones sociales (Martínez y Dacin, 1999).

El trabajo de Lu (2002) sobre formulación e implementación de estrategias internacionales, en el que se integran también ambas perspectivas, concluye obteniendo un fuerte apoyo a sus hipótesis institucionales, “demostrando empíricamente que las ideas de los teóricos institucionalistas, implican una consideración creciente del papel de los factores institucionales y otros factores sociológicos cuando se presta atención a las decisiones que han sido analizadas principalmente por perspectivas económicas” (Lu, 2002, p. 34). Sus resultados muestran que el modelo institucional tiene un poder explicativo significativo además del modelo de costes de transacción.

En resumen, la aportación de la teoría institucional a este enfoque es el considerar otras formas de minimizar los costes de transacción al estar las organizaciones inmersas en sus contextos institucionales, al igual que otros factores a tener en cuenta además de la eficiencia. La economía de los costes de transacción no consideraba variables fundamentales para explicar el comportamiento organizativo, como el papel de los individuos y las restricciones cognitivas que estos soportan y se ha centrado tradicionalmente en un entorno competitivo obviando el institucional. Integrar las consideraciones sociales del enfoque institucional con esta teoría, la hará mucho más robusta.

Teoría Institucional y Teoría de la Agencia

La teoría de la agencia analiza las transacciones entre una parte, el principal, que encarga a otra parte, el agente, la realización de una actividad. Las asunciones básicas de este enfoque son las siguientes: Aparece un conflicto de objetivos entre los participantes; la eficiencia es el criterio que se sigue y hay una asimetría de información entre principal y agente; y debido a que se pueden dar comportamientos oportunistas por parte del agente, se tendrán que establecer una serie de mecanismos de control para evitar que esto ocurra (Eisenhardt, 1989).

En el cuadro siguiente (tabla 2.6) se pueden observar las diferencias más significativas de estos enfoques.

TABLA 2.6: Comparación de las teorías institucional y de la agencia

	TEORÍA DE LA AGENCIA	TEORÍA INSTITUCIONAL
Idea clave	Las prácticas organizativas surgen de una eficiente gestión de la información y transmisión de riesgos	Las prácticas organizativas surgen de las fuerzas miméticas y de la tradición del sector
Base de la organización	Eficiencia	Legitimidad
Visión de los individuos	Autointerés y racionalidad	Búsqueda de legitimidad
Papel del entorno	Ajuste entre las prácticas organizativas y el entorno	Fuente de prácticas que las organizaciones han de aceptar
Papel de la tecnología	Ajuste entre las prácticas y la tecnología	La tecnología modera el impacto de los factores institucionales
Problema	Control	Prácticas organizativas
Variables independientes	Incertidumbre, control y programabilidad	Tradicción del sector, legislación, creencias sociales y políticas, condiciones de fundación
Asunciones	Auto interés Racionalidad Aversión al riesgo	Aceptación de las presiones externas

(Fuente: Eisenhardt, 1988, p. 491)

Como ocurría con el enfoque anterior, también para la teoría de la agencia el objetivo de la eficiencia es fundamental para las organizaciones y es el interés propio así como el intentar optar por los comportamientos más racionales, la visión sobre los individuos de este enfoque. Como ya sabemos, para la teoría institucional, la legitimidad es el objetivo supremo de las organizaciones y en su búsqueda intentarán adaptarse a las presiones del entorno. La explicación del comportamiento de las organizaciones puede estar en el interés de ciertos agentes pero éstos pueden estar influidos por las presiones del contexto institucional. El trabajo de Young *et al.* (2000) incluye variables de estudio basadas tanto en la teoría de la agencia como en la teoría institucional y ambas terminan siendo relevante, por lo que concluye afirmando que “las perspectivas de la agencia e institucional pueden ser complementarias” (Young *et al.*, 2000, p. 293).

Como hemos podido comprobar, el enfoque institucional puede considerarse como “un buen aliado” para otras perspectivas dentro de la Teoría de la Organización, puesto que puede suplir ciertas debilidades que se pueden asignar a todo enfoque teórico. Igualmente, la teoría institucional puede beneficiarse de determinados aspectos de otros enfoques que pueden ayudar a vencer los puntos más débiles de esta perspectiva. Creemos, al igual que un gran número de autores cuyos trabajos hemos citado en este último apartado, que la integración de enfoques puede subsanar ciertas limitaciones. Como resumen en la siguiente tabla, vamos a recoger las ventajas y desventajas de cada uno de los enfoques propuestos (tabla 2.7).

TABLA 2.7: Ventajas y desventajas de los enfoques teóricos

MARCO TEÓRICO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
T. DEPENDENCIA DE RECURSOS	Analiza la supervivencia y las relaciones entorno-organización. Evalúa el papel de los agentes externos e internos. Organizaciones como entes activos.	Obvia el papel de agencia y los costes de transacción. Limitada explicación del proceso de toma de decisiones.
T. ECOLÓGICA	Analiza la supervivencia y la importancia del entorno. Analiza el isomorfismo a nivel poblacional.	La lógica de la supervivencia no siempre funciona. Ignora el papel gerencial.
T. COSTES DE TRANSACCIÓN	Predice. Resuelve los problemas económicos de las transacciones explicando el funcionamiento de las organizaciones.	Énfasis económico. Obvia el papel individual.
T. AGENCIA	Resuelve el problema de agencia.	Simplista. Obvia el contexto social. Limitado en el proceso de toma de decisiones.
T. INSTITUCIONAL	Enfoque integrador. Es una teoría de cambio. Aplicable a múltiples niveles de análisis. Reconceptualiza el entorno de la organización.	Obvia el rol del interés y la agencia. La mayoría de los trabajos se centran en la conformidad y aceptación de las reglas institucionales por parte de la organización.

(Fuente: Fernández, 2001, p. 163, adaptado de Barringer y Milkovich, 1998)

Por último, nos gustaría destacar, que aunque en este apartado hemos hecho un estudio comparativo de la teoría institucional con los enfoques teóricos seleccionados, éstos no son los únicos con los que se ha integrado. Podemos resaltar otros trabajos que han aunado los aspectos del enfoque institucional con otros enfoques: Con la visión basada en los recursos (Jones, 2001; Oliver, 1997a) que en principio parten de supuestos básicos muy diferentes de los de la teoría institucional pero que pueden ser enfoques complementarios. Se puede analizar de este modo las elecciones estratégicas de la organización dentro de las limitaciones que el contexto institucional impone a la organización; Con el enfoque contingente (Gupta *et al.*, 1994; Lee

y Miller, 1996) que aunque enfatiza los aspectos técnicos del entorno mientras que la teoría institucional enfatiza los aspectos institucionales, ambas tienen en cuenta que los factores del contexto influyen en el comportamiento de las organizaciones. En el primero el ajuste se realiza por la obtención de los mejores resultados y en el segundo por la búsqueda de legitimidad; Otros trabajos realizan una combinación múltiple (Bluedorn *et al.*, 1994; Elsbach, 1994; Elsbach y Sutton, 1992; Getz, 2002).

7. CONSIDERACIONES FINALES

Como conclusión a este capítulo, queremos volver a destacar que la teoría institucional es un enfoque teórico adecuado para analizar los procesos de cambio institucional.

Queremos dejar atrás las críticas sobre este aspecto, aunque por otro lado, agradecer su efectivo empuje para tratar estos temas puesto que finalmente se está demostrando teórica y empíricamente que en sus fundamentos se encontraba la respuesta a muchos interrogantes sobre los procesos de cambio.

El enfoque institucional con su énfasis en el entorno ha conseguido descubrir los factores desencadenantes del cambio institucional y explicar el proceso de cambio institucional en sí.

Dentro de los estudios sobre cambio institucional, la desinstitucionalización es considerada como una de las líneas que necesita aún más desarrollo y soporte empírico. Se han realizado numerosos estudios sobre la conformidad de las organizaciones a las presiones del entorno institucional y es hora de centrarse en el abandono de ciertas prácticas institucionalizadas que dan paso a otras nuevas.

Al resaltar la influencia del contexto normativo sobre los procesos de toma de decisiones de las organizaciones, se pueden llegar a descubrir los verdaderos motivantes del cambio institucional. Las organizaciones están inmersas en sus contextos y campos organizativos, que no son estáticos sino que ofrecen oportunidades para el cambio.

En este capítulo hemos querido resaltar estos aspectos y otros, como el papel activo de las organizaciones frente a estas presiones y la posibilidad de integrar diferentes perspectivas teóricas para analizar el cambio.

CAPÍTULO TERCERO. LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZATIVA Y LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL

1. INTRODUCCIÓN

Dentro de los estudios organizativos hay una parte de la investigación centrada en las relaciones de las organizaciones y su entorno natural. Un área de investigación que desde unos años atrás hasta la actualidad se ha convertido en un núcleo de investigación importante dentro de las investigaciones organizativas. Algunos los han llamado “estudios organizativos verdes” (“green organizational studies”) por dedicarse a las relaciones de las organizaciones y el medio ambiente.

Es un área relativamente reciente. Destaquemos como Shrivastava en 1994 estimaba en un 10% los trabajos sobre temas sociales o sobre relaciones de las organizaciones con su entorno natural dentro del campo de la gestión y el área organizativa (Shrivastava, 1994). Ni siquiera en el campo de la

sociología se puede encontrar entre 1970 y 1990 un artículo sobre problemas medioambientales ni en la revista *American Sociological Review* ni en la *American Journal of Sociology* (Purser *et al.*, 1995).

En 1995 se publica un monográfico sobre “Organizaciones Ecológicamente Sostenibles” en la revista *Academy of Management Review*, una de las más prestigiosas en nuestra área, que se ha convertido en una de las primeras aportaciones importantes en este campo.

En líneas generales, y tradicionalmente, se han podido distinguir dos puntos de vista a la hora de tratar estos temas: Un enfoque económico, que afirma que las organizaciones actúan en un sistema económico global independiente del sistema ecológico y un enfoque ecológico, por el cual las organizaciones actúan en un sistema económico inexorablemente entrelazado y dependiente del sistema ecológico (Jennings y Zandbergen, 1995).

Dentro de los estudios organizativos están aumentando las investigaciones enmarcadas dentro de este segundo enfoque (Carmona y De Burgos, 2002; Gladwin *et al.*, 1995; Jennings y Zandbergen, 1995; Purser *et al.*, 1995; Shrivastava, 1995; Srikantia y Bilimoria, 1997). Esta reciente área de estudio necesita un marco teórico adecuado que explique estos comportamientos que llamaremos “ecológicamente sostenibles” o simplemente “sostenibles” y sobretudo los motivos que dirigen a las organizaciones hacia este tipo de comportamiento, como puede ser el incorporar en sus rutinas, prácticas sostenibles.

En este capítulo vamos a resaltar la idoneidad de la teoría institucional como el enfoque para tratar estos temas, por varios motivos:

1. En primer lugar, es un enfoque adecuado para explicar cómo surgen nuevos valores como en nuestro caso, es la sostenibilidad.

2. En segundo lugar, enfatiza la influencia del contexto institucional a la hora de explicar los comportamientos organizativos.
3. En tercer lugar, porque es capaz de explicar el proceso de cambio institucional producido.

El esquema que seguiremos será el siguiente. En primer lugar analizaremos los paradigmas actuales que se están utilizando para analizar las relaciones entre las organizaciones y la sostenibilidad. En segundo lugar, nos centraremos en la aplicación de la teoría institucional a los estudios de sostenibilidad, en concreto, en su capacidad para explicar por qué las organizaciones implantan prácticas sostenibles. Por último, desarrollaremos una práctica sostenible en particular, la Agenda Local 21, en la que se centra la posterior parte empírica.

2. LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZATIVA: PARADIGMAS ACTUALES

Como adelantábamos en la introducción, hay quienes piensan que la actividad organizativa debe quedar al margen del medio ambiente y los que creen que ambos aspectos no se pueden separar. Han surgido paradigmas que destacan uno u otro punto de vista. En los dos extremos aparecen el paradigma antropocéntrico y el paradigma ecocéntrico, aunque también ha surgido un paradigma intermedio llamado sostenicéntrico que cree que el desarrollo económico puede producirse dentro de los límites medioambientales (Gladwin *et al.*, 1995; Purser *et al.*, 1995).

El paradigma antropocéntrico se caracteriza por el dominio del hombre sobre la naturaleza, que pasa a ser un recurso explotable y a la que se puede manipular ya que los daños al medio ambiente son reversibles; el paradigma

ecocéntrico se caracteriza por reconocer la fragilidad y la vulnerabilidad del medio natural y otorga el mismo valor a los integrantes de la naturaleza (incluido el hombre) (Carmona y De Burgos, 2002).

Los motivos que pueden justificar el que en mucho tiempo no se haya tenido en cuenta que las sociedades dependen de un entorno biofísico para su supervivencia son: “Primero, las Ciencias Sociales tienen sus raíces en un pensamiento occidental antropocéntrico; y segundo, estas disciplinas se desarrollaron durante una era de abundancia anormal, cuando las restricciones ecológicas no eran sobresalientes” (Dunlap, 1980, p. 5).

En las últimas décadas ha habido un giro en los paradigmas; de los tradicionales antropocéntricos se ha producido un cambio a paradigmas ecocéntricos que no asumen que el medio ambiente sea un recurso a explotar por el hombre sino algo que conservar tal y como está. Autores como Shrivastava (1995) o Purser, Park y Mountouri (1995) manifiestan la necesidad de ese cambio de paradigma.

Hay otros autores como Newton (2002) que adoptan una postura crítica frente al nuevo paradigma ecocéntrico. El autor engloba todo el aumento de estudios organizativos verdes en algo más extenso como un “nuevo orden ecológico” y plantea si es o no es posible. Está de acuerdo con la “causa verde” pero destaca las limitaciones existentes.

Sea cual sea el paradigma elegido, como señala Shrivastava (1995) es una realidad el hecho de enfrentarnos a una serie de problemas ecológicos y que aunque las políticas gubernamentales han mitigado estos problemas, no podemos obviar el papel de las organizaciones, por tres motivos (Shrivastava, 1995, p. 937):

1. Las organizaciones son los motores principales del desarrollo económico.
2. Tienen recursos financieros, conocimientos tecnológicos y capacidad institucional para implementar soluciones ecológicas.
3. El análisis de la sostenibilidad a nivel organizativo, es a la vez apropiado para las organizaciones y débil en la literatura organizativa.

Como señala el mismo autor, la disposición de las organizaciones a adoptar un compromiso hacia la sostenibilidad depende de factores como las actividades personales y los valores de los consumidores, las políticas reguladoras y las infraestructuras físicas y sociales para el desarrollo sostenible (Shrivastava, 1995). Factores que se enmarcan en el contexto institucional en el que las organizaciones existen.

Hemos definido de forma resumida esos dos paradigmas situados en los dos extremos de un continuo. Pero habíamos destacado un paradigma intermedio, el paradigma sostenicéntrico en el que vamos a detenernos a continuación.

El paradigma sostenicéntrico sostiene que es el desarrollo sostenible el objetivo a seguir, pues se consigue que se produzca un desarrollo económico pero dentro de los límites medioambientales (Gladwin *et al.*, 1995).

Podemos definir el desarrollo sostenible como “el proceso para alcanzar el desarrollo humano de una forma global, relacional, equitativa, prudente y segura” (Gladwin *et al.*, 1995, p. 878). Según los autores, la globalidad implica un desarrollo humano a lo largo del espacio y el tiempo; es un proceso relacional porque entraña interdependencias ecológicas, sociales y

económicas; la equidad sugiere imparcialidad intergeneracional, intrageneracional e interespecífica; la prudencia connota propiedades de cuidado y prevención, tanto tecnológica, científica como políticamente hablando; y por último, es necesaria la seguridad frente a las amenazas crónicas y la protección de daños (Gladwin *et al.*, 1995).

El concepto de sostenibilidad ha sido tratado en literatura no relacionada con nuestra área, pero también en literatura organizativa, aunque hayamos tenido que esperar más tiempo. Como es obvio, no se ha hecho desde la misma perspectiva, pues los intereses de distintas disciplinas lógicamente también suelen ser diferentes (Srikantia y Bilimoria, 1997).

Vamos a recoger un cuadro comparativo que proponen Srikantia y Bilimoria (1997) donde se observan las diferencias de los conceptos de sostenibilidad entre la literatura empresarial y no-empresarial.

TABLA 3.1: Diferencias entre los conceptos de sostenibilidad

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

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

Como se puede comprobar en la tabla, la literatura empresarial ha enfatizado aspectos más “materialistas” como la búsqueda de una ventaja competitiva por parte de las empresas que desarrollan actividades en busca de la sostenibilidad. En cambio, desde la literatura no empresarial, el bienestar del planeta se define como el aspecto central en el concepto de sostenibilidad.

En los últimos años, este paradigma ha tenido una gran acogida, quizás por evitar las complicaciones que trae consigo el situarse en los extremos o por qué no, el interés sincero de encontrar una forma de frenar los problemas ecológicos a los que actualmente nos enfrentamos.

El adoptar comportamientos ecológicamente sostenibles, conlleva unos costes iniciales y unas barreras pero también una serie de ventajas de las que se pueden beneficiar las organizaciones.

Más que intentar posicionarnos en un paradigma, lo que queríamos poner de manifiesto en este epígrafe son las diferentes posturas sobre el tema, y destacar que sea cual sea el paradigma adecuado, lo que sí es una realidad es que actualmente las organizaciones adoptan este tipo de comportamientos.

Para analizarlo, creemos que el enfoque teórico adecuado es la teoría institucional, cuyos principios y supuestos básicos ya se han expuesto. El objetivo del siguiente epígrafe es analizar la idoneidad de este enfoque para el estudio de los conductores de la implantación de prácticas sostenibles. Aunque nuestra investigación se centrará en una práctica concreta, en primer lugar vamos a analizar de forma general el estudio de prácticas sostenibles a través del enfoque institucional, para en segundo lugar, profundizar en la práctica concreta, la Agenda Local 21, y en el contexto institucional que la envuelve.

3. LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL A LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZATIVA

Para analizar la implantación de prácticas organizativas tendentes a la sostenibilidad, primero es necesario explicar cómo surgen nuevos valores que luego se institucionalizan hasta que se da por sentado que son los correctos y tras una primera fase de difusión, una práctica concreta se va institucionalizando hasta generar isomorfismo en el campo organizativo. “En la teoría institucional, tratar temas como el de organizaciones ecológicamente sostenibles requiere primero entender como se crea el consenso sobre el significado de sostenibilidad y entonces entender las formas en que los conceptos o prácticas asociadas con la sostenibilidad se desarrollan y difunden entre las organizaciones” (Jennings y Zandbergen, 1995, p. 1016).

Para la primera fase del proceso de institucionalización, en la que se genera el consenso, la teoría institucional se considera útil para, en principio, comprender cómo las definiciones de sostenibilidad ecológica se generan y aceptan dentro y fuera de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987).

La explicación de todo este proceso exige el análisis del contexto institucional y los factores que condicionan las presiones institucionales que influyen en el comportamiento de las organizaciones, ya que, como señalan Jennings y Zandbergen, “debido a que se centra en los procesos en los que estos ítems terminan inmersos en las instituciones o en prácticas aceptadas, la teoría institucional es útil al describir como las actividades organizativas pueden, a lo largo del tiempo, llegar a contribuir a la sostenibilidad” (Jennings y Zandbergen , 1995, p. 1023).

Por otro lado, en capítulos anteriores habíamos destacado como importante aportación del enfoque institucional, los trabajos sobre difusión de prácticas organizativas y su capacidad para explicar estos procesos. Una vez que se definen los valores hacia la sostenibilidad, surgen nuevas prácticas que comienzan a institucionalizarse cuando se difunden de las primeras organizaciones que las incorporan al resto de organizaciones, hasta completar la institucionalización. Pues bien, el nacimiento y difusión de estas rutinas proporciona un campo rico hacia la investigación empírica basada en la teoría institucional (Boons y Strannegard, 2000).

A continuación vamos a detenernos en cada uno de los aspectos señalados. En primer lugar en el análisis del proceso a través del cual el concepto de sostenibilidad adquiere significado, es decir, el proceso en el que se inculca de valor al término sostenibilidad. Seguidamente, analizaremos el proceso de difusión que se produce a través de los mecanismos institucionales, con lo que pretendemos explicar el proceso de institucionalización. En tercer lugar, analizaremos las respuestas de las organizaciones en su contexto institucional. Por último, profundizaremos en el cambio institucional producido, al quedar relegadas ciertas prácticas para ser sustituidas por prácticas sostenibles, haciendo hincapié en la desinstitucionalización como forma de cambio institucional.

3.1. CÓMO SE INCULCA VALOR AL TÉRMINO SOSTENIBILIDAD

Para entender cómo el término sostenibilidad adquiere valor, hay que volver al concepto de campo organizativo, ya que es donde se produce el diálogo entre las distintas organizaciones e instituciones que coevolucionan

(Hoffman, 1999) y donde se infunde valor a un concepto como el de sostenibilidad.

El campo está compuesto por una colectividad de actores donde los conceptos de prácticas corporativas se forman, definen y consecuentemente se redefinen. Esta influencia se manifiesta a través de los tres niveles de las instituciones (Hoffman, 2001), o como ya lo habíamos llamado los tres pilares institucionales (Scott, 1995).

Recordemos como el pilar regulativo consideraba a las instituciones como un sistema de reglas estable defendido por la supervisión, control y poder sancionador que establecen una serie de reglas, y a través de mecanismos tanto formales como informales son capaces de regular las actividades de las organizaciones (Scott, 1995). En nuestro caso, es de destacar el incremento de la legislación en materia medioambiental. Actualmente existe un gran número de normas que regulan las actividades de las empresas y de las organizaciones públicas para la protección del medio ambiente.

El pilar normativo destacaba las reglas normativas que introducen una dimensión prescriptiva, evaluadora y de obligación dentro de la vida social. Los sistemas normativos incluían tanto valores como normas, y definían metas y objetivos además de las formas apropiadas para conseguirlos (Scott, 1995). Pues igualmente, la preocupación por temas sobre la protección del medio ambiente es fácilmente observable en el campo organizativo cuando las organizaciones incluyen en sus rutinas prácticas relacionadas con el medio ambiente como forma de aceptación de normas y valores legítimos. Por ejemplo, podemos destacar programas reconocidos y técnicas para la sostenibilidad como TQEM (Total Quality Environmental Management, en castellano, Gestión Ambiental de la Calidad Total), análisis del ciclo de vida,

programas de ecoeficiencia, etiquetado ecológico, premios medioambientales, etc.

Por último, el pilar cognitivo resaltaba 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 (Scott, 1995). Así, podemos observar la creciente concienciación medioambiental de numerosos agentes y del público en general o el gran número de asociaciones y grupos ecologistas que surgen y se desarrollan preocupados por la protección de medio ambiente. Por ejemplo, cabe destacar la formación de redes territoriales articuladas en torno a un grupo ecologista central como la CODA (que coordina a más de ciento cincuenta asociaciones ecologistas) o la FAT-FoE (que coordina a una veintena de grupos locales); o a nivel internacional destacan Greenpeace o ADENA-WWF (Font, 1999)¹.

En la formación de este concepto intervienen, por tanto, numerosos factores derivados de la existencia de un gran número de agentes que participan en la definición y que tienden a llegar a un consenso alrededor de un concepto. Jennings y Zandbergen (1995) encuentran dos fuentes principales por las que el término sostenibilidad adquiere valor. En primer lugar, por la necesidad de los seres humanos de construir relaciones con el entorno en términos biológicos y ecológicos, ya que el término sostenibilidad crea un puente entre el sistema ecológico y social. La segunda fuente de significado, es según los autores, la relación de la sostenibilidad con la modernidad, ya que los representantes de las naciones modernas encuentran en el concepto de sostenibilidad el balance entre el desarrollo económico y el desarrollo social dentro de los ecosistemas locales, por lo que destacan como

¹ Lectura de los acrónimos: CODA (Coordinadora de Defensa de la Naturaleza), FAT-FoE (Federación de Amigos de la Tierra- Friends of the Earth, ADENA-WWF (Asociación de Defensa de la Naturaleza- World Wild Fund for Nature).

Naciones Unidas, la Unión Económica Europea y otras instituciones supranacionales, han contribuido a infundir de valor a la sostenibilidad.

Así conforme este concepto se tipifica y se racionaliza, existe una mayor probabilidad de que sus elementos se acepten y legitimen por la acción de la sociedad en general (Jennings y Zandbergen, 1995).

3.2. LA DIFUSIÓN DE PRÁCTICAS SOSTENIBLES A TRAVÉS DE LOS MECANISMOS INSTITUCIONALES

Una vez que el concepto de sostenibilidad se ha creado y definido, y es un concepto aceptado por los diferentes agentes del campo organizativo, los mecanismos institucionales comienzan a actuar. Como resultado de los pilares institucionales, surgen las presiones coercitivas, normativas y miméticas que influyen en el comportamiento de las organizaciones generando isomorfismo entre ellas. Es lógico pensar, que un gran número de prácticas o actividades relacionadas con la sostenibilidad se han podido adoptar por presiones coercitivas, derivadas de determinadas leyes que forzosamente han tenido que ser acatadas por organizaciones. Pero cuando la presión coercitiva del Estado no está directamente implicada, las presiones normativas y miméticas tienen un mayor impacto en la difusión de conceptos y prácticas relacionadas con la sostenibilidad (Jennings y Zandbergen 1995). Es decir, si no hay una ley específica que obliga a adoptar o desarrollar una nueva actividad, las organizaciones puede que entonces lo que estén buscando sea una ventaja competitiva o adoptar un estándar de la industria que el resto de miembros ya ha adoptado (mimetismo). Es interesante analizar el efecto de los tres tipos de presiones institucionales sobre las organizaciones, aunque en la mayoría de los casos es difícil determinar de dónde deriva la influencia, probablemente de una mezcla de las tres.

Lo que nos interesa a nosotros es determinar “hasta qué punto nos puede ayudar la teoría institucional a comprender la naturaleza específica de la difusión de las rutinas verdes” como se preguntaron Boons y Strannegård (2000, p. 12). Para ello los autores tratan de distinguir entre la eficiencia y la institucionalización, ya que, se puede pensar que la difusión de estas prácticas puede deberse a razones de eficiencia. Pero la teoría institucional proporciona una explicación alternativa de la difusión de estas rutinas como respuesta a la presión institucional (Boons y Strannegård, 2000; Boons *et al*, 2000; Hofmann, 1999; Jennings y Zandbergen, 1995).

Los motivos para utilizar la teoría institucional en la explicación de la difusión de este tipo de prácticas son: En primer lugar, la ambigüedad de objetivos, porque tradicionalmente el objetivo último se había definido como la reducción de los efectos negativos del sistema ecológico, aunque desde 1986 se habla del desarrollo sostenible (objetivo todavía en discusión y con alrededor de 140 definiciones del término) y por tanto es un nuevo concepto que representa unos valores y la teoría institucional puede ayudar a explicar cómo se infunde de valor; en segundo lugar, la ambigüedad sobre los resultados a los que se intenta llegar al adoptar estas prácticas y los medios que se incorporan para ello (por ejemplo se debate si las empresas privadas son responsables de reducir estos impactos sobre el medio ambiente); y en tercer y último lugar, aparece la ambigüedad por la incertidumbre que puede existir sobre el tipo y probabilidad de estados futuros sobre el entorno social (Boons y Strannegård, 2000). Con respecto a estos dos últimos motivos, tanto la ambigüedad en los resultados como la incertidumbre sobre el futuro del entorno social pueden ser reducidas mediante el análisis del contexto institucional, que clarifique cuáles son los resultados y medios utilizados al adoptar estas prácticas y que nos ayude a anticipar los estados futuros del entorno social.

No queremos negar con esto, las razones de eficiencia que pueden dirigir los comportamientos de las organizaciones. Es más, pensamos que las primeras organizaciones en adoptar una práctica determinada lo pueden hacer por razones de eficiencia en esa búsqueda de una ventaja competitiva, pero una vez que esa práctica se legitima, las razones precisamente de legitimidad dirigen al resto de organizaciones a implantar esa determinada práctica produciéndose la difusión institucional: “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” (Boons y Strannegård, 2000, p. 15).

3.3. LA RESPUESTAS ORGANIZATIVAS Y LA DESINSTITUCIONALIZACIÓN

En este proceso de difusión las respuestas que pueden adoptar las organizaciones son variadas (Oliver, 1991). Recordemos como en el primer capítulo hacíamos un recorrido por las diferentes respuestas organizativas frente a las presiones institucionales. Recogemos a continuación el cuadro que en el capítulo segundo expusimos (tabla 2.3), añadiendo las contribuciones de Carmona y De Burgos (2002) al considerar la presión social hacia la sostenibilidad como la influencia institucional incorporando, además, la exposición de algún ejemplo de cada una de las respuestas descritas, ya que coincide con nuestras pretensiones (tabla 3.2).

TABLA 3.2: Respuestas organizativas a la presión hacia la sostenibilidad

ESTR.	TÁCTICAS	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS SOBRE PROTECCIÓN AMBIENTAL
Conformidad	Hábito	Seguir normas dadas por sentado, invisibles	Buscar la eficiencia en la utilización de recursos; ser responsable de sus productos y procesos.
	Imitación	Imitar modelos institucionales	Copiar medidas de protección ambiental como reciclado de papel, etc. Programas de certificación ambiental.
	Sumisión	Obedecer las reglas y aceptar las 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 McDonald's-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.
Desafío	Rechazo	Ignorar las normas y valores explícitos	No prestar atención a las cuestiones ambientales; ej. Algunos servicios.
	Reto	Rebatir las reglas y requerimientos	Algunos fabricantes pueden rechazar leyes de protección del medio por irracionales y estrictas; ej. Canadá y la calidad del agua.
	Ataque	Asaltar las fuentes de presión institucional	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. Responsible Care.
	Influencia	Formar valores y criterios	Utilizar 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, elaborado a partir de Oliver 1991, p. 152)

Por tanto, las organizaciones pueden ofrecer diferentes respuestas a la presión institucional sobre la protección del medio ambiente, o más concretamente, sobre la presión hacia la sostenibilidad. Aunque es la búsqueda de legitimidad en el entorno institucional el argumento para explicar el comportamiento de las organizaciones hacia la sostenibilidad (Bansal y Roth, 2000), no quiere decir que las organizaciones serán entes pasivos ante las presiones sino que pueden ser varios los motivos y, por tanto, las respuestas que estratégicamente decidan dar las organizaciones, desde la conformidad con estas presiones hasta la evasión de las mismas. Recientemente Bansal y Clelland (2004) analizan cómo las empresas pueden manipular sus relaciones lanzando información sobre su propio compromiso con el medio ambiente y estableciendo voluntariamente obligaciones medioambientales.

Lo que es un hecho, es que el cambio de paradigma supone una desinstitucionalización, ya que, prácticas menos sostenibles desarrolladas por las organizaciones son reemplazadas por otras que atienden a la sostenibilidad. La teoría institucional explica este proceso, donde este tipo de prácticas se legitiman y son adoptadas por las organizaciones.

Una vez que se ha inculcado valor al término sostenibilidad, se han construido los campos sociales y organizativos en los que se difunden las prácticas sostenibles a través de los mecanismos institucionales (hemos

destacado los numerosos agentes que intervienen en esos procesos, desde el público general cada vez más concienciado, instituciones a nivel mundial, europeo y nacional creadas para solventar problemas en materia de medio ambiente hasta el incremento en número de grupos ecologistas), podemos entender mejor el cambio institucional producido, que como ya hemos dicho, corresponderá a una desinstitucionalización o proceso por el cual las instituciones se debilitan y desaparecen, y a través del mismo las creencias y prácticas debilitadas dan paso a unas nuevas (Scott, 2001).

En nuestro posterior trabajo empírico vamos a centrarnos en un proceso de desinstitucionalización, plasmado en la implantación de una práctica sostenible, la Agenda Local 21, que reemplaza a otro tipo de prácticas desarrolladas por los ayuntamientos españoles. Por ello, a continuación, nos detendremos en su análisis y estudio del estado actual de la misma.

4. UNA PRÁCTICA SOSTENIBLE: LA AGENDA LOCAL 21

4.1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas los temas relacionados con el medio ambiente han suscitado un gran interés y una gran preocupación. Tras una época en la que el objetivo del crecimiento económico se perseguía sin tener en cuenta los límites ambientales, la sociedad empezó a darse cuenta de que esta forma de actuar estaba deteriorando el medio ambiente. Principalmente, “este optimismo ciego comienza a resquebrajarse en la década de los sesenta, porque empiezan a evidenciarse muchos y graves problemas, que son el fruto del extraordinario crecimiento económico que se estaba produciendo desde la segunda guerra mundial” (Bermejo y Nebreda, 1998, p. 2). Por tanto, podemos decir que es a partir de la segunda guerra mundial cuando comienza a desarrollarse una concienciación medioambiental que se incrementó a raíz

de la crisis del petróleo de 1973 y se acentuó a finales de los ochenta por una serie de accidentes medioambientales con consecuencias nefastas como pudieron ser el desastre en la central nuclear de Chernobyl (Ucrania) en 1986 o el accidente del petrolero Exxon Valdés en Alaska en 1989, entre otros.

En general “la contaminación atmosférica y acústica, la pérdida de biodiversidad, el incremento en la producción de residuos, el despilfarro de recursos naturales, las desigualdades Norte-Sur... son las consecuencias de un modelo de desarrollo que únicamente pone el acento en aspectos económicos (equiparando desarrollo con crecimiento económico) y olvida valores sociales y ambientales” (Aparici, 2003, p. 1). En la década de los noventa aumenta el número de organismos, iniciativas gubernamentales, opinión pública... a favor del medio ambiente. Y con ello va desapareciendo la idea de la incompatibilidad de crecimiento económico y medio ambiente, a favor del nacimiento del concepto de desarrollo sostenible que definiremos a continuación.

Fue en 1987, cuando por primera vez el concepto de desarrollo sostenible quedó recogido en un documento oficial por Gro Harlem Brundtland, ex Primera Ministra Noruega, que elabora para las Naciones Unidas el informe “Nuestro Futuro Común”, conocido también como “Informe Brundtland” donde se daba la siguiente definición de desarrollo sostenible: “El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Brundlant, 1987, citado de Font, 2000, p. 10). El mismo informe señala que el desarrollo sostenible es un proceso de cambio en el que la explotación de los recursos, la orientación hacia el desarrollo tecnológico, y el cambio institucional son consistentes con las necesidades tanto futuras como presentes.

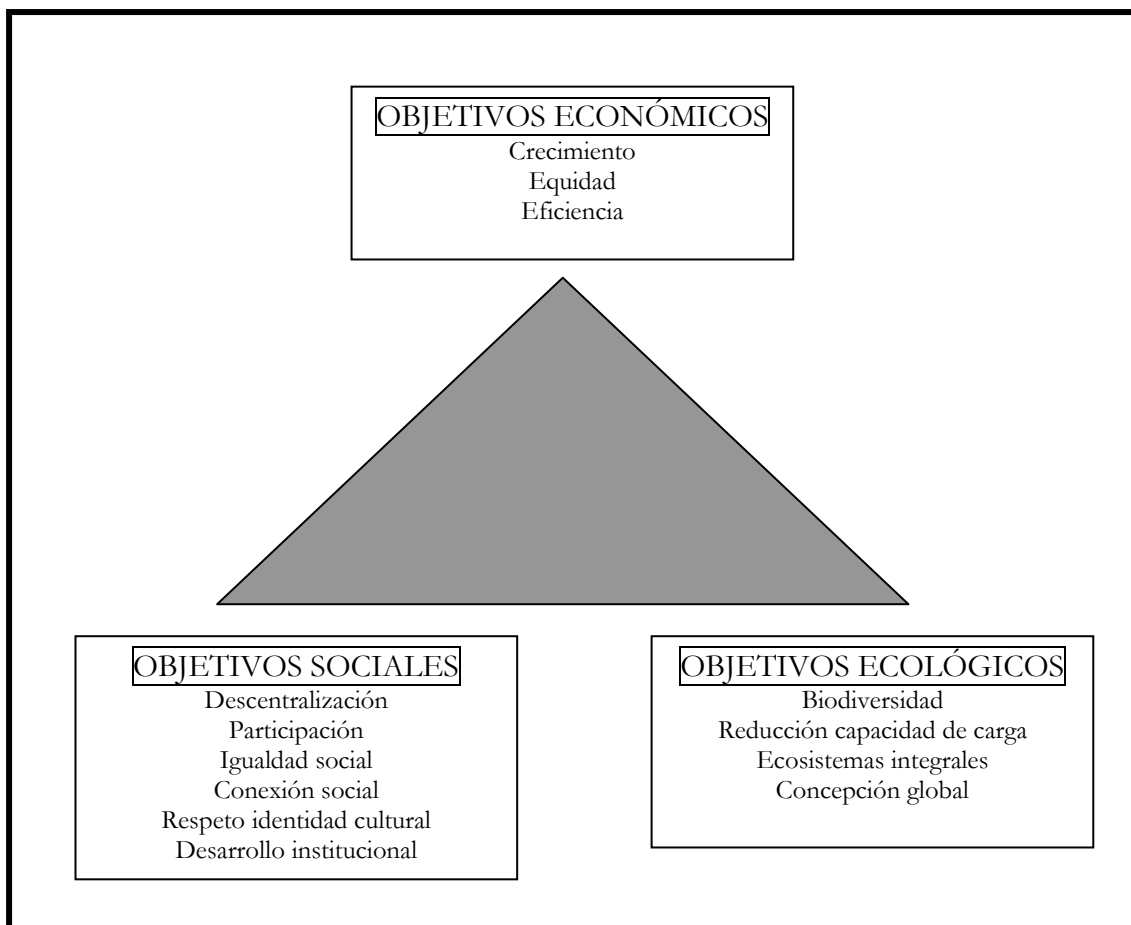
A partir de esta fecha se han iniciado programas que persiguen el objetivo del desarrollo sostenible, gracias a que la sociedad ha tomado conciencia de que el medio ambiente no es fuente de recursos ilimitados y que las acciones humanas han modificado la evolución del planeta, con acciones tales como la contaminación (en todas sus variantes), el calentamiento del planeta, la extinción de especies animales y vegetales, y un largo etcétera de problemas medioambientales a los cuales nos enfrentamos actualmente.

Como ejemplo claro de programa tendente al logro del desarrollo sostenible, resaltamos la Agenda 21. Aunque antes de comenzar a desarrollar en qué consiste, vamos, en primer lugar a profundizar un poco más en el concepto de desarrollo sostenible, a continuación expondremos de dónde surgió el programa Agenda 21 y nos detendremos para concretar en qué consiste y cómo se lleva a cabo un proceso de Agenda Local 21. Terminaremos recogiendo el estado de las Agendas Locales 21 en nuestro país haciendo referencia a algunos casos concretos.

4.2. EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA CUMBRE DE RÍO

De la definición anterior de desarrollo sostenible se desprenden cuatro conceptos esenciales: “Las necesidades (particularmente las elementales que condicionan la supervivencia de las poblaciones); los límites (referidos a las potencialidades de los ecosistemas naturales); el futuro (preservar el medio ambiente para las generaciones futuras); el interés común (todos los pueblos del planeta están comprometidos en esta empresa)” (Celma, 1999, p. 19). Por lo que como se puede observar en la figura siguiente (figura 3.1), el concepto de desarrollo sostenible engloba no solo objetivos ecológicos, sino también económicos y sociales.

FIGURA 3.1: Concepto de desarrollo sostenible



(Fuente: Celma, 1999, p. 20)

“El desarrollo sostenible implica que debe protegerse el equilibrio general y el valor de la reserva de capital natural, que hay que establecer otros criterios e instrumentos de evaluación de los costes y beneficios a corto, medio y largo plazo, para reflejar los auténticos efectos socioeconómicos y los valores de consumo y conservación, y que los recursos deben distribuirse y consumirse con justicia en todas las naciones y regiones del mundo” (MMA, 1999).

La prueba más clara de la importancia que iba tomando el concepto de desarrollo sostenible en la década de los noventa, fue la celebración de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo que

tuvo lugar en Río de Janeiro en 1992, donde uno de los acuerdos aprobados por los 172 gobiernos participantes, incluyendo 108 Jefes de Estado y de Gobierno, fue el Programa 21, un plan de acción mundial para promover precisamente el desarrollo sostenible.

Conocida como Cumbre de la Tierra o Río 92, fue en ella donde los gobiernos participantes se comprometieron a adoptar estrategias de desarrollo sostenible, plasmado en cuatro documentos (la Declaración de Principios, el Convenio Marco sobre Cambio Climático, el Convenio sobre Biodiversidad y la Agenda 21). De los cuatro documentos, la Agenda 21 destaca como la iniciativa impulsora de la implantación de planes de acción para la sostenibilidad. La Agenda 21 no es más que un detallado programa de actuación que establece iniciativas específicas que deben tomar los diversos países, donde se pide a los gobiernos que elaboren estrategias nacionales de desarrollo sostenible.

De acuerdo con el principio de subsidiariedad, las autoridades que deben tomar las decisiones referentes a algo en concreto, deben ser aquellas que estén en mayor contacto con las personas implicadas. Está claro, que la autoridad más cercana al ciudadano, es la autoridad local. Por lo que son las autoridades locales las que deberían tener un papel fundamental a la hora de alcanzar el desarrollo sostenible en su territorio.

El capítulo 28 de la Agenda 21 hace un llamamiento a las autoridades locales para que creen su propia Agenda 21 Local, que engloba los objetivos generales de la Agenda 21 animando a que cada ciudad o población los traduzca a planes concretos para su localidad específica. Citando parte de ese capítulo 28, recogemos a continuación el extracto donde se hace el llamamiento a las autoridades locales:

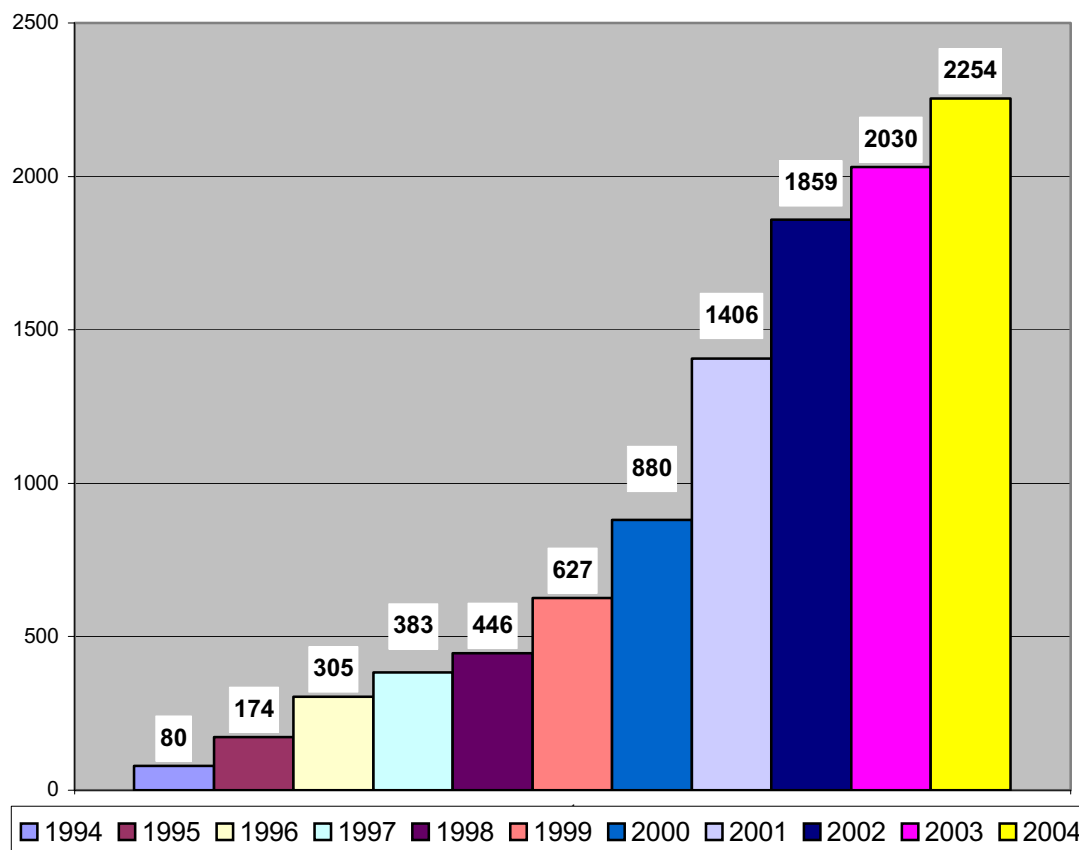
“Como muchos de los problemas y de las soluciones de que se ocupa la Agenda 21 se relacionan con las actividades locales, la participación y cooperación de las autoridades locales constituirán un factor determinante para el logro de los objetivos de la Agenda. Las autoridades locales se ocupan de la creación, el funcionamiento y el mantenimiento de la infraestructura económica, social y ecológica, supervisan los procesos de planificación, establecen las políticas y reglamentaciones ecológicas locales y contribuyen a la ejecución de las políticas ambientales en los planos nacional y subnacional. En su carácter de autoridad más cercana al pueblo, desempeñan una función importantísima en la educación y movilización de la ciudadanía en pro del desarrollo sostenible” (CNUMAD, 1992, Agenda 21, capítulo 28).

4.3. LA AGENDA LOCAL 21 EN EUROPA

La plasmación en Europa de la Conferencia de Río en cuanto a iniciativas locales, se reflejó en 1994 en la Primera Conferencia Europea de Ciudades y Poblaciones Sostenibles celebrada en Aalborg (Dinamarca), donde un total de 330 participantes firmaron la Carta comprometiéndose a participar en el proceso de Agenda 21 Local, cuyo fin es crear y poner en práctica un plan de acción local para la sostenibilidad.

La evolución de las autoridades firmantes se puede observar en el siguiente gráfico (figura 3.2), donde queda patente el gran acogimiento de la iniciativa, ya que de unas 80 autoridades locales que firmaron la Carta en 1994 se llegó a la cifra de 2254 en el 2004.

FIGURA 3.2: Firmantes de la Carta de Aalborg



(Fuente: www.sustainable-cities.org)

La Carta de Aalborg está dividida en tres partes:

- Parte I: Declaración de consenso: Las ciudades europeas hacia un desarrollo sostenible. Esta parte trata de establecer la filosofía básica de la Carta. Es la declaración de consenso, donde se establecen una serie de principios que definen la sostenibilidad local.
- Parte II: Campaña de ciudades europeas sostenibles. En esta parte se establecen los principales objetivos de la campaña, comprometiéndose las ciudades firmantes a cumplirlos.

- Parte III: Participación en las iniciativas locales del Programa 21: Planes de acción local a favor de un desarrollo sostenible. Es en esta parte de la Carta donde las autoridades aceptan el compromiso de preparar un Plan de Acción Local incluyendo una serie de etapas para la elaboración de un proceso de Agenda Local 21.

A continuación recogemos un extracto de la Parte III de la Carta de Aalborg², donde queda reflejado el compromiso que adquieren las ciudades signatarias.

“Nosotros, ciudades y pueblos europeos, signatarios de la presente Carta, nos comprometemos mediante la firma de la misma y la adscripción a la Campaña Europea de Ciudades y Poblaciones Sostenibles a tratar de llegar a un consenso en el seno de nuestras comunidades sobre una Agenda 21 de carácter local para finales de 1996. De esta manera seguimos el mandato establecido en el capítulo 28 de la Agenda 21 tal y como se acordó en la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en junio de 1992. En virtud de nuestros planes de acción locales contribuiremos a la ejecución del Quinto Programa de Acción de la Unión Europea en materia de Medio Ambiente, “Hacia un desarrollo sostenible”. Las iniciativas de la Agenda 21 local se pondrán en práctica conforme a la Parte I de la presente Carta.

Proponemos que el proceso de elaboración de un plan de acción local incluya las siguientes etapas:

- Reconocimiento de los marcos financieros y de planificación existentes, así como otros planes y programas;

² En el Anexo I, se puede consultar la Carta de Aalborg tal y como fue aprobada en Mayo de 1994.

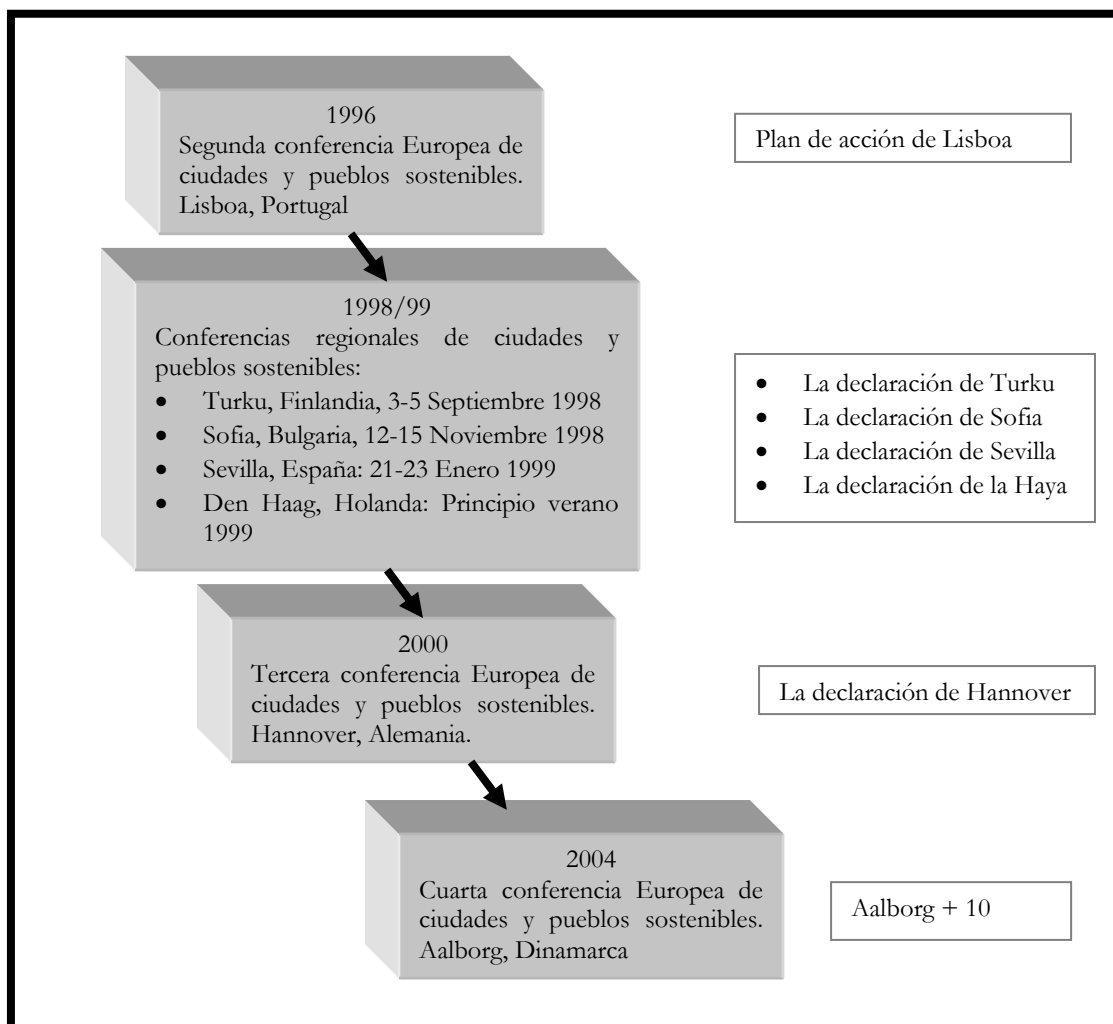
- Identificación sistemática de los problemas y sus causas a través de una amplia consulta pública;
- Clasificación de las tareas por orden de prioridad a fin de tratar los problemas detectados;
- Creación de un modelo de comunidad sostenible mediante un proceso de participación que involucre a todos los sectores de la comunidad;
- Consideración y evaluación de opciones estratégicas alternativas;
- Establecimiento de un plan de acción local a largo plazo hacia un desarrollo sostenible que incluya objetivos mensurables;
- Programación de la puesta en vigor del plan incluyendo la elaboración de un calendario y una declaración sobre la asignación de responsabilidades entre los participantes;
- Creación de sistemas y procedimientos para el seguimiento e información de la ejecución del plan”.

(Fuente: Campaña Europea de ciudades y Poblaciones Sostenibles, 1994)

Dos años después de la celebración de la Conferencia en Aalborg, se celebró la Segunda Conferencia Europea de Pueblos y Ciudades Sostenibles en Lisboa para evaluar los progresos y dificultades del proceso de Agenda 21 en treinta y cinco países europeos. El objetivo principal era tratar de concretar los principios de Aalborg en pasos específicos para “pasar del plan a la acción”. Ambas conferencias desarrollaron el marco adecuado para que las autoridades locales y regionales actuaran en búsqueda de un desarrollo sostenible. En la siguiente figura (figura 3.3) se pueden observar las fechas y

lugares concretos donde tuvieron lugar los encuentros posteriores a la Conferencia celebrada en Aalborg.

FIGURA 3.3: Encuentros posteriores a la Conferencia de Aalborg



(Fuente: Adaptado de: www.sustainable-cities.org)

Fueron un total de 1000 representantes de autoridades locales y regionales de toda Europa, los que se reunieron entre los días 6 y 8 de octubre de 1996 en la ciudad portuguesa de Lisboa. Se intercambiaron opiniones, experiencias y resultados, para evaluar los progresos conseguidos hasta ese momento en los procesos de Agenda 21 Local. De 1994, año en que se celebró la conferencia en Aalborg, hasta la celebración de la segunda conferencia en Lisboa, el número de autoridades participantes había ascendido

de 80 municipios a 250 autoridades locales y regionales (ese año se llegó a alcanzar la cifra de 305 autoridades firmantes como se puede observar en la figura 3.2). También sirvió esta conferencia para animar a aquellas autoridades locales que todavía no habían firmado la Carta a firmarla y participar en los procesos de Agenda 21 Local, así como a proporcionar ayuda y orientación para su implantación.

Durante 1998 y 1999 tuvieron lugar una serie de conferencias regionales, cuatro en total, sobre temas específicos en zonas del norte, sur, este y oeste de Europa (ver fechas y lugares concretos en la figura 3.3). El objetivo no fue otro que continuar promocionando la Agenda Local 21 y el desarrollo sostenible a lo largo de Europa.

La Tercera Conferencia Europea sobre Ciudades y Municipios Sostenibles se celebró en febrero del año 2000 en Hannover, donde se evaluaron por un lado los progresos conseguidos desde la Carta de Aalborg y por otro se adoptaron el Plan de Lisboa y las declaraciones de Turku, Sofia, Sevilla y La Haya.

La Cuarta Conferencia Europea sobre Ciudades y Municipios Sostenibles se celebró en junio 2004, de nuevo en Aalborg, para evaluar los progresos y enfrentarse a nuevos retos, tras diez años de funcionamiento, desde 1994 con la primera Conferencia hasta la cuarta en el año 2004, por lo que se anunció como “Aalborg + 10”.

En lo que respecta a las posturas de los países europeos en cuanto a iniciativas de desarrollo de Agendas Locales 21, podemos decir que son bastante diferentes. En el trabajo de Gomila (2000b) se realiza un análisis comparado de las Agendas 21 Locales en diez países europeos que son Irlanda, El Reino Unido, Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca, Holanda,

Alemania, Austria e Italia, y analiza para cada uno de ellos las reacciones y grado de implicación de los diferentes niveles de gobierno, los resultados y las características de los municipios con Agendas 21 Locales.

La autora parte de las hipótesis de que la tradición de política ambiental y la autonomía del gobierno local en cada país influyen en el desarrollo de las Agendas Locales 21 y concluye que en general son válidas aunque necesitan ser completadas por otros factores más concretos. Pero en general, los países situados a la cabeza en cuanto a implantación de Agendas Locales 21 de sus municipios, son los que cuentan con mayor tradición en política ambiental y mayor autonomía de sus gobiernos locales, es decir, Suecia, Holanda, Dinamarca y Reino Unido. Le sigue el grupo de pelotón formado por Noruega, Finlandia y Alemania y finalmente, el grupo de los rezagados, Austria, Italia e Irlanda.

Otros factores influyentes en la implantación de las Agendas Locales 21 que la autora resalta son, por ejemplo, el no ver el beneficio adicional que trae consigo su implantación, el papel de los gobiernos situados a un nivel superior al local (mecanismos de difusión de información, formación o apoyo financiero de los gobiernos centrales), la experiencia del gobierno local en iniciativas similares o el interés personal de los representantes municipales, el tejido asociativo y de organizaciones ecologistas de cada país y el papel de las federaciones de municipios (Gomila, 2000b).

4.4. LA IMPLANTACIÓN DE LA AGENDA LOCAL 21

La Agenda Local 21 es, por consiguiente, un programa de actuación tendente a la consecución del desarrollo sostenible. Es, para los municipios, una forma de marcar unas guías, unas líneas de actuación, que sirvan para crear un modelo de ciudad sostenible. Una forma de planificar

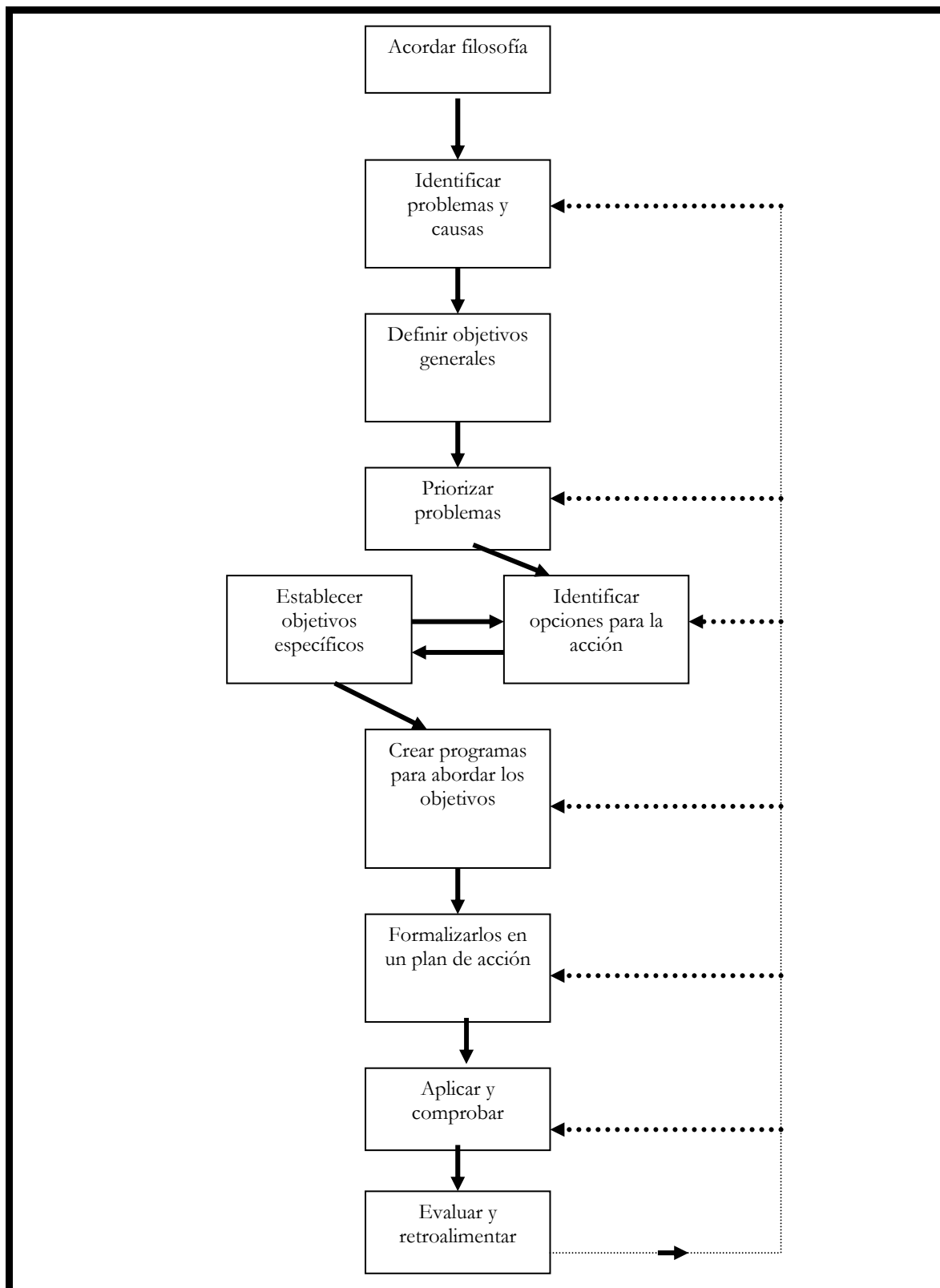
estratégicamente, de llevar a cabo un plan de acción local hacia la sostenibilidad. Como hemos visto, la Carta de Aalborg señala unos pasos a seguir en el proceso de Agenda Local 21, aunque no los describe de forma exhaustiva, sino que da las pautas necesarias para asegurar el éxito en su implantación, dejando a cada ayuntamiento la responsabilidad de adaptar la Agenda a las características y problemática propia del municipio en cuestión.

Para analizar de forma más completa las fases en la implantación de la Agenda Local 21, vamos a detenernos en el proceso que presenta el Consejo Internacional para las Iniciativas Ambientales Locales (The International Council for Local Environmental Initiatives, ICLEI), ya que ha sido y es actualmente, la institución que está impulsando en mayor medida las actuaciones locales hacia la sostenibilidad.

El ICLEI es una asociación de autoridades locales comprometidas a contribuir localmente para mejorar de forma significativa el medio ambiente global. Esta asociación, en particular, Nicola Hewitt, elaboró “La Guía Europea para la Planificación de las Agendas 21 Locales”, para la Campaña Europea de Ciudades y Poblaciones Sostenibles, con el objetivo de servir de ayuda y orientación sobretodo a las autoridades locales que no han iniciado el proceso. De orientación, precisamente, porque como hemos señalado cada municipio en concreto tendrá unas características peculiares, a las cuales deberá adaptar su plan de acción.

En la página siguiente recogemos el esquema propuesto en la Guía (figura 3.4). Vamos a comentar brevemente cada una de las etapas a seguir para tener una idea de en qué consiste la implantación de una Agenda Local 21.

FIGURA 3.4: Esquema del proceso de Agenda Local 21



(Fuente: Hewitt, 1998, p. 11)

Una vez que se ha decidido implantar la Agenda Local 21 la Guía recomienda constituir un Foro de medio ambiente, es decir, un organismo formado por representantes de la comunidad con el fin de que todos los sectores de la comunidad estén implicados en el proceso. Uno de los pilares de la filosofía de la Agenda 21 es precisamente la participación ciudadana, y no sólo en determinadas fases del proceso, sino a lo largo de toda la formulación, ejecución y evaluación del plan.

Constituido el Foro, habrá que clarificar cuáles son los principios a seguir y la visión de futuro de la comunidad. La sostenibilidad será el principio fundamental acompañado por los principios de la gestión ambiental (prevención, precaución, “quien contamina paga”, cooperación, trabajar dentro del ecosistema), y los principios de la toma de decisiones (democracia, subsidiariedad, responsabilidad, transparencia, participación ciudadana).

En la siguiente etapa, se identifican los problemas y las causas, empleando indicadores y seleccionando estándares para luego comparar y exigir un debate político. Así se llevará a cabo una descripción del estado actual del municipio analizando los problemas, causas y efectos.

A partir de este análisis se puede llevar a cabo la formulación de los objetivos generales que deben ser aprobados por el ayuntamiento. En función de los recursos con los que se cuente se podrán llevar a cabo los objetivos, por ello la siguiente fase consiste en la priorización de los problemas. Es de gran importancia la participación del Foro por la complicación de priorizar problemas que afectan a sectores de la comunidad con intereses diferentes. Seguidamente se pueden elaborar los objetivos específicos y las diversas actuaciones posibles para alcanzar cada uno de ellos. De cada una de las opciones es conveniente analizar el impacto ambiental que tendrá, la efectividad en función del coste así como la trascendencia o impacto social.

A partir de las opciones analizadas se crean programas para conseguir los objetivos específicos. También en este caso se evalúa el impacto ambiental que tendrán los diferentes programas así como su compatibilidad con la visión de comunidad que se marcó al principio. A cada programa le corresponden sus propios indicadores que ayuden luego a evaluar el progreso conseguido.

Tras esta fase ya se puede elaborar un borrador de lo que será el plan de acción que se debatirá con la participación del Foro y que será aprobado por el ayuntamiento. El borrador del plan elaborado se someterá a una amplia discusión y debate público para incorporar todas las modificaciones necesarias del plan de acción definitivo. Para llevar a cabo la puesta en práctica del plan, que sería la siguiente etapa, deben identificarse los funcionarios responsables de cada programa concreto, definiendo los presupuestos necesarios en cada caso.

Finalmente, habrá una evaluación y retroalimentación continua para verificar la efectividad de cada programa con la ayuda de los indicadores seleccionados en las primeras etapas. Los resultados obtenidos servirán para revisar en todo momento el plan de acción introduciendo las modificaciones necesarias. Por eso, como califica la Guía, el proceso se transforma en una continua espiral hacia la sostenibilidad.

4.5. EL ESTADO ACTUAL DE LAS AGENDA LOCALES EN EL MUNDO

Datos del 2002 muestran la gran difusión que la Agenda Local 21 ha tenido en los últimos años. Son en total 6416 las autoridades locales de 113 países que se han comprometido formalmente a llevar a cabo una Agenda Local 21 desde la celebración de la Cumbre de Río en el 92.

Estos datos y los que mostraremos a continuación son el resultado de una encuesta llevada a cabo por el ICLEI junto a la Secretaría de Naciones Unidas para la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible y en colaboración con el Programa de Desarrollo de Naciones Unidas “Capacity 21”. Desde Noviembre de 2000 a Diciembre de 2001 llevaron a cabo una encuesta en la que participaron 633 autoridades locales y 146 asociaciones, con el objetivo de evaluar los progresos conseguidos en la implementación de las Agendas Locales 21. Este fue el segundo estudio llevado a cabo como continuación de una primera encuesta que se realizó en 1997 para analizar las respuestas que se habían obtenido por parte de las autoridades locales y de las asociaciones nacionales e internacionales. Los resultados de la encuesta muestran la gran difusión de la Agenda Local 21 desde 1992 en todo el mundo, por lo que la encuesta, elaborada inicialmente en inglés, se tradujo al español, portugués, chino, japonés, francés y coreano.

En la encuesta se definía la Agenda Local 21 como un proceso participativo, multisectorial para alcanzar los objetivos de Agenda 21 en la esfera local por medio de la preparación e implantación de un plan de acción estratégico a largo plazo, plan estratégico que señala la prioridad concerniente al desarrollo sostenible local.³

En el cuadro siguiente (tabla 3.3) mostramos las Agendas Locales 21 que se habían iniciado hasta 2002 a lo largo del mundo.

³ Hay autores como Doyle (1998) que, sin embargo, critican a la Agenda Local 21 argumentando que fue creada por élites del Norte que vendieron una visión de ecología global que trataba de resolver sus propios problemas obviando otros, y que su objetivo sigue siendo el crecimiento y la industrialización a todo coste.

TABLA 3.3: Agendas Locales 21 en el mundo

África	Asia Pacífico	Europa	América Latina	Oriente Medio	Norte-América	Total
151	674	5292	119	79	101	6416

(Fuente: ICLEI, 2002)

Por otro lado, el estudio muestra también el rol de las campañas que los gobiernos de algunas naciones realizan para impulsar los procesos locales de Agenda 21. En total son 2640 las Agendas Locales 21 llevadas a cabo en países con campañas nacionales, es decir, un 41% del total. En Europa, de las 5292 Agendas Locales 21, 2011 eran de países con campañas nacionales que impulsaban las mismas. Los países europeos que contaban con campañas nacionales eran Dinamarca, Finlandia, Islandia, Irlanda, Italia, Noruega, Suecia y el Reino Unido, un total de ocho países englobaban a 2011 municipios con Agendas Locales 21. En cambio las 3281 Agendas Locales 21 de municipios que no contaban con campañas nacionales, provenían de 28 países, lo que muestra el mayor número de Agendas Locales 21 en países con campañas nacionales. En el siguiente cuadro (tabla 3.4) podemos observar cómo se distribuyen por países esas 5292 Agendas Locales 21 europeas.

TABLA 3.4: Agendas Locales 21 en Europa

Países	2002	Países	2002
Albania	7	Latvia	5
Austria	64	Lituania	14
Bélgica	106	Luxemburgo	69
Bosnia y Herzegovina	1	Montenegro	2
Bulgaria	22	Holanda	100
Croacia	20	Noruega	283
Chipre	1	Polonia	70
Rep. Checa	42	Portugal	27
Dinamarca	216	Rumania	12
Estonia	29	Rusia	29
Finlandia	303	Rep.Eslovenia	30
Francia	69	Eslovenia	3
Alemania	2042	España	359

Grecia	39	Suecia	289
Hungría	9	Suiza	83
Islandia	37	Ucrania	9
Irlanda	29	Reino Unido	425
Italia	429	Yugoslavia	18

(Fuente: ICLEI, 2002)

4.6. EL CONTEXTO INSTITUCIONAL ESPAÑOL

Con los datos mostrados anteriormente, parece ser que la noción de desarrollo sostenible se ha difundido a lo largo de todo el mundo. Sin embargo, “el concepto de desarrollo sostenible adquiere significados diferentes en función de los diversos parámetros ideológicos e intelectuales que se utilicen en su análisis, planteando con ello numerosos interrogantes sobre cuáles son los fines a perseguir y cómo deben adecuarse a los distintos contextos socioeconómicos (...) el paso del modelo predominante al de desarrollo sostenible exigiría un nivel de transformaciones económicas, político-institucionales y culturales de tal envergadura que sería un proceso continuo de aprendizaje y reajuste entre los múltiples intereses de los poderes públicos y la sociedad” (Font y Subirats, 2001, p. 186).

Por ello, el caso de España será un caso particular puesto que esas transformaciones económicas, político-institucionales y culturales, tienen sus características específicas en el contexto español.

En el caso español, siguiendo el análisis mencionado anteriormente por Gomila (2000b), podríamos decir, que España no ha contado con una larga tradición en cuanto a política ambiental ni tampoco en cuanto a autonomía de sus gobiernos locales. Quizás su lugar en la clasificación hecha por Gomila, estaría en el grupo de los rezagados.

Las características principales de las políticas medioambientales españolas las recogemos de forma resumida, siguiendo a Subirats y Gomá (1998, p. 382):

- Las políticas de medio ambiente se han diseñado: a) en un marco de débil relevancia política y social, bajo la tensión recurrente de su supuesta incompatibilidad con otros objetivos de política económica y laboral; b) en un marco de gobierno multinivel y complejidad decisional, bajo la fragmentación e inestabilidad de sus bases institucionales a escala de Estado.
- Las políticas medioambientales se han desplegado, básicamente, en el ámbito de protección atmosférica, del saneamiento de las aguas, de la gestión de residuos y de la protección de espacios naturales. En todos ellos, la legislación comunitaria, desde finales de los años ochenta, ha operado de motor de desarrollo de política pública en España.
- El enfoque predominante ha sido de tipo regulativo, con establecimiento de límites y controles a actividades de producción y consumo, y sobre la base de actuaciones limitadas, fragmentarias y correctivas. Se ha avanzado poco en el enfoque global y anticipativo y en la puesta en práctica de instrumentos autorregulativos y económico-fiscales.
- En la elaboración de políticas medioambientales han predominado redes de actores reducidas e impermeables. En ellas, las Administraciones y la industria han interactuado sobre la base del intercambio de recursos económicos y normativos con recursos técnicos y cognitivos. En múltiples ocasiones se han podido presentar fenómenos de captura de agencias públicas por coaliciones industriales. La presencia de otros intereses, aunque creciente, ha sido escasa y los mecanismos de participación ambiental han funcionado poco.

En cuanto, al papel de los gobiernos locales, hasta finales de los años setenta, la política medioambiental en España estuvo caracterizada por una gran centralización estatal. Era la Administración Central la encargada de la elaboración de estas políticas. A partir de los años ochenta, las competencias fueron transfiriéndose desde el Estado a las Comunidades Autónomas (CCAA). La etapa posterior sería la caracterizada por la consolidación de esta situación, con el suceso principal de la entrada de España a la Unión Europea (UE) y la mayor relevancia del principio de subsidiariedad. Es a lo largo de los años noventa cuando la política ambiental en España comienza a ser motivo de preocupación para las administraciones públicas y a ocupar un lugar más destacado en la agenda pública.

Por otro lado, en cuanto al resto de factores también antes mencionados, en el período posterior a la Cumbre de Río, podemos señalar que España no contó con el apoyo de la administración estatal para el desarrollo de Agendas Locales 21, aunque algunas de las administraciones autonómicas si han adoptado medidas para impulsar las Agendas Locales 21 y otras lo van haciendo. Tampoco eran numerosos los municipios con experiencias similares ni el tejido asociativo para apoyar estas iniciativas. Sin embargo, son de destacar experiencias pioneras como, la de la Diputación de Barcelona, la de la Fundación Desarrollo y Naturaleza (DEYNA) y la del municipio de Calvià (Font y Subirats, 2000).

Por tanto, en España la difusión de las Agendas Locales 21 se está produciendo en estos momentos con un mayor impulso. En 1999, más de dos terceras partes de los grandes municipios españoles ignoraban esta iniciativa. Un 41% de los grandes ayuntamientos desconocía la existencia de la Agenda Local 21, aunque con respecto a 1998 se partía de un 58% (Font y Subirats, 2000). Con lo que se puede observar que estos años atrás son los de comienzo

de la difusión del programa en los municipios españoles. Tendremos la oportunidad en capítulos posteriores de contar con datos más actualizados gracias a la investigación empírica llevada a cabo, y podremos observar la difusión del programa en estos últimos años que modifican los argumentos anteriores.

Pero para ir haciéndonos una idea de los diferentes estadios en que los diversos municipios españoles se encuentran en relación a los temas de sostenibilidad y Agenda Local 21, vamos a recoger el siguiente esquema de Subirats (2000), que la autora elabora como una “*pista*” que siguen los distintos municipios españoles y que pone de manifiesto como el contexto institucional influye en sus diferentes posturas.

TABLA 3.5: Momentos de avance de los municipios españoles

Prescindir, pasar: La relativamente débil conciencia ambiental del país, la fragmentación municipal, el establecimiento de otras prioridades y el poco apoyo proporcionado por instancias supramunicipales en muchos ámbitos territoriales, genera un desinterés local hacia los temas de sostenibilidad.

Interesarse, implicarse: Ciertos municipios van siendo conscientes de la importancia de los temas de sostenibilidad en el diseño de la propia estrategia de desarrollo. Detectan que si marginan esos aspectos al plantearse su futuro, están dejando escapar elementos que pueden ser esenciales en pocos años. Buscan referentes, empiezan a interesarse por algo que hasta ahora quizás les sonaba extraño, exótico. En esta fase resulta esencial encontrar a alguien (instituciones supralocales, organizaciones sociales, personas con especial sensibilidad en el tema...) que les oriente en qué hay que hacer y cómo hay que hacerlo.

Suscribir, signar: En algunos municipios la adhesión a la Carta de Aalborg, la incorporación al entramado internacional que ha ido creándose a partir de la Conferencia de Río, ha significado un cambio en la perspectiva en que a nivel local se entiende el desarrollo. En otros casos, ha supuesto una forma de iniciar una reflexión entre los diversos actores, institucionales o no, sobre cómo plantear los temas estratégicos a escala local. Para algunos ha sido simplemente una forma más o menos retórica de expresar una identificación formal con los supuestos de Río, sin que por el momento ello signifique cambio o acción significativa alguna.

Trazar, tramar: En ciertos municipios la adhesión a los postulados de Aalborg y a los principios que confluyen en la noción de sostenibilidad local ha supuesto empezar un verdadero proceso de replanteamiento de la perspectiva de desarrollo, analizar los principales problemas medioambientales de la localidad (con un protagonismo social a veces muy significativo), detectar los puntos débiles y fuertes de la sostenibilidad local, o trazar un plan de acción específico. En algunos casos ha llegado a suponer cambios organizativos en el propio organigrama municipal, en la línea de transversalizar la perspectiva y la acción ambiental, o ha supuesto abrir caminos para la implicación de los distintos agentes sociales en la batalla por la sostenibilidad.

Actuar, alterar: Los municipios más avanzados, aquellos que han aprovechado la oportunidad de Río o Aalborg para plantear horizontes distintos para su comunidad, han pasado a la acción. Han puesto en marcha acciones específicas que rompen con procesos incrementalistas anteriores, han cambiado organigramas municipales, han creado plataformas de reflexión y acción conjunta con los actores económicos y sociales más significativos, etc. Son relativamente pocos, pero su actuación es significativa, ya que muestra cómo es posible replantearse la senda del desarrollo local en la línea de la sostenibilidad, para que todos, los ciudadanos de hoy y los de mañana, aumenten su calidad de vida.

(Fuente: Subirats, 2000, p. 270)

En la Cumbre de Johannesburgo de 2002 de 5292 ciudades y pueblos europeos que habían implantado una Agenda Local 21, 359 correspondían a municipios españoles. Actualmente, son más de 800 los ayuntamientos que han firmado la Carta de Aalborg hasta 2004 (en el anexo II se puede consultar el listado de ayuntamientos españoles firmantes de la Carta de Aalborg).

Otro estudio sobre el estado de las Agendas Locales 21 en nuestro país realizado por la empresa pública de Gestión Ambiental, S.A. de la Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía EGMASA, bajo la dirección conjunta de la Junta de Andalucía y la Diputación de Barcelona, se presentó en el VI Congreso Nacional de Medio Ambiente donde se organizó un grupo de trabajo con el título “Retos y dificultades en la implantación de las Agendas 21”. Este grupo de trabajo tenía como objetivos principales analizar el Estado del Arte de las Agendas 21 en España: 1992-2002, realizar una reflexión acerca

de los contenidos recogidos en la Carta de Aalborg y debatir experiencias particulares de las distintas entidades que conformaban el Grupo.

En cuanto al Estado del Arte de las Agendas 21 en España (Informe del Estado de las Agendas 21 en España, 2002), se realizaron encuestas a 63 municipios españoles, complementándolo con recopilación de información disponible en los diversos medios, encuestas presenciales, telefónicas, correo electrónico o fax, entrevistas personales con los responsables de las Agendas Locales 21, etc. Entre las conclusiones que obtuvieron (www.conama.es) vamos a destacar algunas de interés para nuestra investigación.

En cuanto al municipio tipo que aplica la Agenda Local 21, el estudio muestra que suelen ser municipios de entre 5.000 y 50.000 habitantes, con disponibilidad y voluntad política de asignar recursos a los procesos sostenibilistas, motivado por el desarrollo de una política sostenible adecuada a las necesidades locales actuales, dispuesta a adoptar estrategias definidas y concretas y con voluntad de crear una herramienta de gestión complementaria a la planificación del territorio. La mayoría de los municipios cuentan con el apoyo de otras administraciones públicas, a pesar de haber tomado la iniciativa en solitario. En cuanto al organismo impulsor de la Agenda Local 21 destaca con un 86% el propio ayuntamiento como principal impulsor y como el mayor sujeto que asume las responsabilidades financieras (también un 86%).

Los principales obstáculos identificados son la falta de recursos técnicos, materiales y económicos y la falta de liderazgo político y de consenso en el seno del ayuntamiento. Por lo que destacan los problemas de naturaleza económica en primer lugar, y política en segundo como los más importantes a la hora de iniciar el proceso de implantación de las Agendas Locales 21.

El nivel de satisfacción que ha generado la ejecución y desarrollo de los planes de acción diseñados por la Agenda Local 21, fue medido por el reconocimiento que dan los municipios españoles a la Agenda Local 21 como herramienta de gestión ambiental. La gran mayoría de ellos aconsejaban a otros municipios la Agenda Local 21 (un 95%).

Por último como circunstancias favorecedoras del proceso destacaban: el impulso conjunto de todos los partidos políticos del ayuntamiento conjugado con el apoyo de alguna administración de ámbito mayor; el apoyo de las asociaciones con presencia en el territorio municipal; y la participación de un núcleo amplio de ciudadanos que se incorporan al proceso a título individual.

La tercera parte del grupo de trabajo fue la dedicada a la exposición de diversas experiencias de implantación de Agenda Local 21, a través de análisis DAFO realizados en diferentes municipios y otros realizados por diferentes empresas y organismos. De estos, vamos a recoger a continuación el que nos parece más completo en cuanto a la recopilación de Amenazas, Oportunidades, Fuerzas y Debilidades de los municipios españoles que han implantado una Agenda Local 21. Es el análisis DAFO realizado por la empresa IDOM.

TABLA 3.6: Análisis de DAFO de las Agendas Locales 21 españolas

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • En municipios pequeños: Escasez de datos locales históricos que permiten observar la evolución social económica y ambiental. • En municipios pequeños: Falta de recursos técnicos y económicos para impulsar estos procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias compartidas que sirven de referencia e intercambio de información. • La gestión ambiental y el control de la contaminación que realizan las administraciones ha mejorado sensiblemente en los últimos años, lo que permite realizar un seguimiento y tomar decisiones.

- La población no está preparada en los conceptos de sostenibilidad. La participación debe ir precedida de un proceso previo formativo cuya asimilación es compleja para evitar peticiones “no sostenibles”.
- La integración del medio ambiente en las políticas sectoriales (transporte, urbanismo) y la eficacia de planes ambientales necesita de una mayor cooperación entre administraciones y departamentos.
- Necesidad de definir y difundir consensuadamente un concepto más práctico y cotidiano de sostenibilidad “qué estilos de vida son sostenibles”.

- La implantación de la ISO 14000 en empresas (grandes) y la sensibilización de algunas asociaciones empresariales puede ayudar en el diseño e implementación de los planes de acción y a sensibilizar a la población.
- Ilusión de los técnicos involucrados en los procesos de Agenda 21.
- Formación y experiencia ambiental y social cada vez mayor que ayuda a definir mejor los procesos.
- Nuevas tecnologías como sistema para la difusión de experiencias.

AMENAZAS

- Dificultades en los procesos de participación por experiencias anteriores negativas.
- La población se desilusiona en procesos a largo plazo sin observar mejoras inmediatas.
- La experiencia de la población en procesos participativos es muy limitada.
- Competencias complejas entre las distintas administraciones y falta de interés de grupos representativos de sectores puede derivar en el fracaso del plan de acción.
- El estilo de vida actual y lo que se ensalza como calidad de vida “vivir en un chalet en el campo-pero cerca de la ciudad” supone un consumo de recursos mucho mayor que la vida en la ciudad cuando obliga a trasladarse en vehículo privado al trabajo, a comprar, al ocio. Mayor consumo de agua y energía para la calefacción. Lo que se entiende por calidad de vida actualmente no es sinónimo de “sostenibilidad”.
- Excesiva ambientalización de algunas Agendas 21, olvidando los problemas sociales.
- Poca conciencia en justicia social a nivel mundial. Producción más barata a costa de trabajo en condiciones humanas

OPORTUNIDADES

- El concepto de desarrollo sostenible ha empezado a “sonar” entre la población gracias a algunas campañas y a la cumbre de Johannesburgo.
- Los diferentes procesos que se están iniciando en España animan a muchos municipios a incorporarse a la Agenda 21 Local.
- Ayudas de las CCAA a pequeños municipios a conformar redes y procesos piloto de Agenda 21.
- Procesos de planificación que se llevan a cabo en las políticas sectoriales ayudan a incorporar el factor ambiental y social.
- El voluntariado, muy desarrollado actualmente, puede participar en los planes de acción siempre que se haya involucrado desde el principio en el proceso.

poco favorables en países subdesarrollados.

- Utilización política. La Agenda 21 Local puede convertirse en un instrumento de imagen, más que en una herramienta útil.

(Fuente: www.conama.es)

4.7. ALGUNOS EJEMPLOS DE AGENDAS LOCALES 21 DE ESPAÑA

Antes de acabar este apartado, hemos querido recoger algunos ejemplos y experiencias de Agendas Locales 21 de ayuntamientos españoles.

El ayuntamiento de Calvià, por ejemplo, fue uno de los primeros ayuntamientos en iniciar un proceso de Agenda Local 21, ya que desde 1995 está desarrollando una gran labor plasmada en un plan estratégico formado por una serie de programas de actuación que continúa desarrollando. Calvià es un municipio de la isla de Mallorca con más de 35.000 habitantes aproximadamente. Su experiencia es una de las más citadas por ser uno de los primeros casos y por su éxito, plasmado en numerosas publicaciones sobre su Agenda Local 21 y premios como el de “Ciudad Europea de la Sostenibilidad”. Tres ejemplos de su labor son: “En primer lugar, el documento inicial, realizado por un experto, fue ampliamente difundido entre todos los sectores de la sociedad mallorquina, administración insular y autonómica, principales empresas de la isla, asociaciones empresariales, federación hotelera, entidades bancarias, colegios profesionales, Universidad y sindicatos, a los que, además se les consultó sobre su parecer respecto al documento. En segundo lugar, los grupos de trabajo para el análisis de cada área temática clave estaban constituidos por personas bastante independientes: consultores, profesores de universidad, entre otros. Por otra parte, el ayuntamiento de Calvià ha dedicado un importante esfuerzo a conseguir la

implicación permanente de la sociedad a través de los numerosos Foros Asesores que ha organizado, tanto en su dimensión global como en las Comisiones Temáticas. Finalmente, la implementación de algunos proyectos medioambientales se ha llevado conjuntamente o a través de organizaciones ecologistas como Greenpeace o Amigos de la Tierra” (Gomila, 2000a, p. 236).

La Agenda Local 21 de Vitoria, también, fue una de las primeras en desarrollarse en España. En 1995 el ayuntamiento de Vitoria firma la Carta de Aalborg, lo que significó un aumento del compromiso de la ciudad por continuar desarrollando su política ambiental pero renovando sus esfuerzos y uniéndolos a los de muchas otras ciudades para empujar en la dirección del desarrollo sostenible (Velasco, 2000).

El ayuntamiento de Valladolid constituye en octubre de 1999 una mesa técnica municipal para la elaboración del proyecto Agenda Local 21 de Valladolid, constituida por dieciséis técnicos de todas las áreas municipales, coordinados desde el Área de Medio Ambiente del Ayuntamiento de Valladolid. Los objetivos generales de la Agenda son en primer lugar, conseguir que la ciudad de Valladolid alcance un desarrollo sostenible, que garantice una mejor calidad de vida de sus ciudadanos sin menoscabo del medio ambiente, y en segundo lugar, crear una nueva estructura de coordinación en la esfera de la sostenibilidad, que asegure una adecuada participación de la sociedad civil organizada y un correcto impulso, seguimiento y evaluación de la Agenda Local 21 (Ayuntamiento de Valladolid, 2001). La Agenda Local 21 de Valladolid se organiza en 18 programas agrupados en cuatro ámbitos genéricos, que son Urbanismo y Movilidad, Medio Ambiente, Energía y Recursos y Política Socio-Económica y Seguridad. En cada programa se definen los objetivos generales y específicos del mismo así como las actividades a realizar.

El ayuntamiento de Lloret de Mar se adhiere a la Carta de Aalborg en 1998, después de un año de trabajo donde ya se había constituido el Foro y las primeras áreas temáticas divididas en: Entorno natural, recursos, problemática ambiental urbana, educación y formación ambiental e identidad y territorio.

El ayuntamiento de Pamplona también se adhiere a la Carta de Aalborg en 1998. En 1999 se inicia el trabajo de auditoría. En 2000 aprueba la “Declaración Ambiental” que incluía el Diagnóstico Ambiental y la propuesta de Plan de Acción Ambiental y acordó constituir el Foro “Agenda 21 de Pamplona” como nuevo órgano de participación social con representantes de instituciones, entidades ciudadanas, ecologistas, mundo empresarial y sindical, universidades y grupos políticos. El foro estuvo encargado de priorizar los problemas socioambientales detectados y las acciones de la propuesta de Plan de Acción Ambiental. El foro se ocupó durante el año 2001 de valorar y seleccionar los indicadores de sostenibilidad resultando un sistema de 21 indicadores, que se revisan y actualizan periódicamente para que puedan desempeñar su función evaluadora (Ayuntamiento de Pamplona, 2002).

El ayuntamiento de Granada firma en enero de 2000 la Carta de Aalborg. Durante el segundo semestre del año, se trabaja en el Diagnóstico Ambiental articulado en las siguientes áreas de interés: La participación ciudadana, el modelo de crecimiento urbano, el consumo de recursos físicos y de energía, la producción de residuos y la emisión de contaminantes, las relaciones sociales de los ciudadanos, las cuestiones de la economía relacionadas con las sostenibilidad y la equidad social. En marzo de 2001, una vez aprobado por el Consejo de Medio Ambiente, se publica el diagnóstico para posibilitar la participación ciudadana en la elaboración del Plan de Acción Ambiental. Posteriormente se elaboró el plan (partiendo de los compromisos se definieron las líneas prioritarias concretándose en los objetivos y las

propuestas específicas) primándose como escala temporal el corto y medio plazo (de dos a cuatro años, por lo que muchas de las propuestas tienen como temporización el período 2002-2006). Tras la aprobación de dicho Plan de Acción por el Pleno Municipal del ayuntamiento, la labor siguiente está siendo actualmente vigilar el cumplimiento y desarrollo del plan, evaluar las distintas propuestas y analizar la problemática que surja relacionada con las mismas.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Retomando el objetivo inicial planteado al inicio del capítulo, lo que pretendíamos era aplicar el enfoque institucional mostrando su capacidad para analizar el cambio a un área que trata de analizar la relación entre las organizaciones y su entorno natural, como es en nuestro caso, la implantación de la Agenda Local 21, un programa de actuación cuyo objetivo prioritario es el desarrollo sostenible.

Para ello, hemos analizado los paradigmas actuales que tratan estos aspectos y hemos destacado la idoneidad de la teoría institucional para llegar a una comprensión del comportamiento de las organizaciones frente a las presiones institucionales hacia la sostenibilidad.

Hemos definido en qué consiste la Agenda 21 y el contexto institucional que rodea su nacimiento y posterior difusión, pues aunque el interés principal está en el papel de los ayuntamientos españoles, hemos creído necesario dar al menos unas pinceladas de en qué consiste el programa, sus antecedentes, evolución y estado actual. Además puesto que nos centraremos en el cambio institucional producido y en las respuestas de los ayuntamientos a él, junto a los factores motivantes de este cambio, es necesario conocer los antecedentes y el contexto en el que se ha desarrollado.

Por ello, pensamos que ha quedado claro cómo surgió la Agenda Local 21 y su evolución desde una perspectiva mundial en primer lugar, europea en segundo lugar, para llegar por último al contexto institucional español, ya que es en él donde analizaremos las respuestas que nuestros ayuntamientos han decidido adoptar frente a este cambio institucional. Sin embargo, ahondar más en características específicas del programa no nos parece ni necesario ni de interés en el estudio que estamos llevando a cabo.

Recapitulando, la Agenda Local 21 no es más que un plan estratégico con la peculiaridad de la filosofía que lo envuelve, que no es otra que la búsqueda del desarrollo sostenible en cada municipio en el que se implanta. Nuestro interés es la difusión de este programa en el contexto institucional español para analizar los determinantes que han afectado a su implantación.

Lo que nos queda en capítulos posteriores es mostrar el estudio empírico que hemos llevado a cabo para aplicar lo que teóricamente hemos analizado hasta el momento. Por lo que en la parte segunda de esta tesis doctoral, exponemos el análisis empírico desde el desarrollo del modelo teórico y de medida hasta el análisis e interpretación de los resultados. Los capítulos posteriores completarán por tanto, esta investigación.

SEGUNDA PARTE

ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO CUARTO. ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA IMPLANTACIÓN DE LA AGENDA LOCAL 21 (I): HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

1. INTRODUCCIÓN: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En los capítulos anteriores se ha llevado a cabo una revisión teórica del enfoque institucional y el cambio institucional (capítulos primero y segundo). Seguidamente, hemos analizado la idoneidad de la teoría institucional para explicar los comportamientos sostenibles de las organizaciones y, puesto que hemos centrado la investigación en un programa concreto, la Agenda Local 21, también hemos dedicado un apartado a su definición y análisis (capítulo tercero).

Iniciamos ahora con este capítulo el bloque empírico, dedicado al planteamiento de la investigación, centrada, por un lado, en *los ayuntamientos españoles* y, por otro, en un programa concreto que tiende a la sostenibilidad, *la Agenda Local 21*.

Las organizaciones sobre las que vamos a realizar la investigación empírica son *los ayuntamientos españoles*, organizaciones públicas con sus peculiaridades. Es cierto que las investigaciones institucionales se han centrado en organizaciones públicas: “Aunque los elementos institucionales se encuentran en todas las organizaciones, los servicios sociales y no lucrativos son la esfera institucional por excelencia” (Brint y Karabel, 1991, p. 342). En estos sectores no lucrativos, el logro de legitimidad es esencial, y la búsqueda de este objetivo se antepone a la búsqueda de eficiencia, ya que son organizaciones sometidas a grandes requerimientos institucionales. Además, “la teoría institucional es particularmente aplicable cuando la efectividad técnica de las organizaciones es difícil de evaluar” (Wells, 2001, p. 81).

Los ayuntamientos son organizaciones públicas que deben gestionar los intereses correspondientes a su espacio territorial (art. 137 de la Constitución), es decir, el municipio. Según la Ley 7/1985 el municipio puede, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias, promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal, y como hemos señalado, la gestión de estos servicios corresponderá a los ayuntamientos. La comunidad vecinal representa a todos los grupos de interés que se relacionan con el ayuntamiento. Por un lado, aparece el ciudadano como cliente del ayuntamiento que exige una prestación eficaz y eficiente de los servicios públicos. Por otro lado, aparecen otros colectivos en forma de grupos

organizados, como asociaciones de vecinos, ONGs, asociaciones comerciales, grupos ecologistas, etc. que también exigen al ayuntamiento un comportamiento acorde con los intereses particulares que cada uno defiende. La necesidad de mantener relaciones estables con todos los grupos de interés es muy necesaria para el ayuntamiento. Pongamos como ejemplo más claro el hecho de que el ciudadano es un votante del que depende la continuidad del grupo político en el poder o la llegada de otro grupo político. Con respecto al gobierno central, la relación es fundamental para el ayuntamiento para obtener recursos. Los medios de comunicación también se convierten en un grupo importante ya que pueden tanto resaltar su buena actuación como ser la vía utilizada para exponer críticas sobre su gestión.

Por tanto, estas organizaciones dependen de la opinión pública para la obtención de legitimidad y recursos, y están sujetas a la evaluación por el uso de procesos y estructuras actuales ya que no pueden, en la mayoría de los casos, ser juzgadas en base a la rentabilidad (Casile y Davis-Blake, 2002; Dobbin *et. al*, 1993). De ahí que las presiones institucionales que conducen a la implantación de nuevas prácticas deban ser tenidas en cuenta por los gestores de estas organizaciones si quieren adquirir o mantener la legitimidad necesaria para sobrevivir.

Para plantear la investigación decíamos que por otro lado, debíamos hacer mención a *la Agenda Local 21* y a los motivos de su elección como práctica a analizar. Lo que nos ha hecho elegir este programa ha sido el interés por analizar un proceso de cambio institucional en el que pudiéramos centrarnos tanto en el enfoque institucional como en el estudio de las organizaciones y el medio ambiente. Nos parecía relevante tanto teórica como empíricamente, enmarcar en la teoría institucional la relación de la

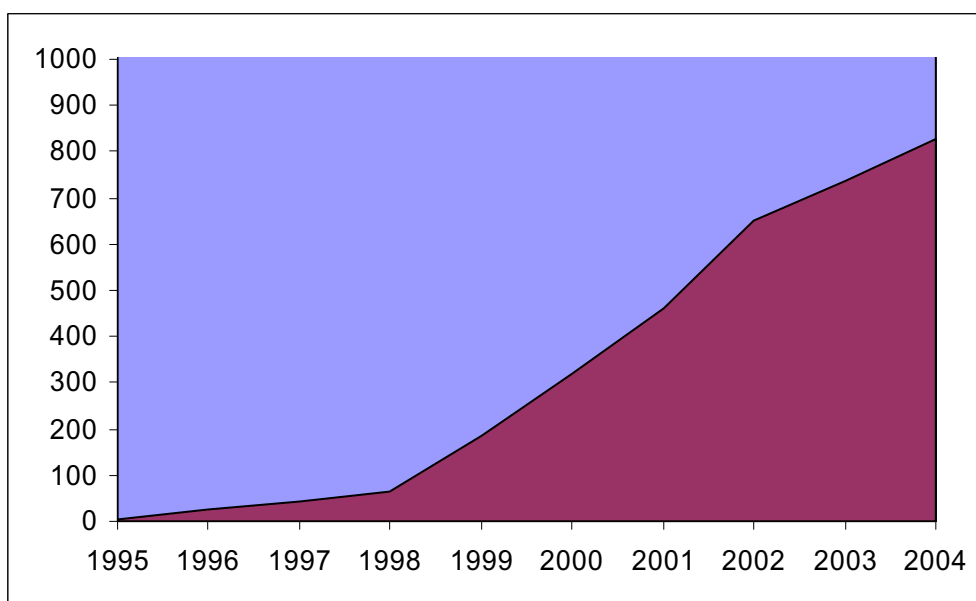
organización con su entorno natural, gracias al estudio de una práctica tendente a la sostenibilidad, capaz de reflejar un completo sistema interconectado de instituciones locales, nacionales, regionales e internacionales, aunque de momento centrado en el contexto institucional español. En línea con el trabajo de Mezias (1990) podemos justificar la elección de la Agenda Local 21 para el estudio empírico sobre la adopción de programas a favor del medio ambiente y la sostenibilidad por las siguientes razones:

1. La primera razón es el tiempo, ya que su creación es relativamente reciente, 1992 en la Cumbre de Río. Por tanto, hay gran expectación sobre el seguimiento de la implantación de estos programas y ha habido grandes cambios en el entorno institucional.
2. En segundo lugar, estos cambios están bien documentados y pueden ser medidos con precisión para examinar sus efectos en los municipios en los que se implante.
3. En tercer lugar, debido a la controversia y la novedad sobre los temas medioambientales, los ayuntamientos están dispuestos a dirigirse hacia comportamientos sostenibles. Es relativamente fácil determinar qué ayuntamientos y en qué momento se han comprometido a implantar este programa a través de información en la red sobre la fecha de la firma de la Carta de Aalborg. Por tanto, es de destacar que la publicidad sobre la implantación del programa facilita la recogida de datos.

Centrándonos en el contexto español, desde los comienzos de su difusión cuando eran seis los ayuntamientos que habían firmado la Carta de Aalborg, hasta 2004, el número se ha incrementado hasta llegar a sobrepasar la cifra de 800¹ (sin tener en cuenta las diputaciones provinciales, las mancomunidades de municipios y los consejos comarcales). En la figura siguiente (figura 4.1) podemos observar la difusión de la Agenda Local 21 entre los ayuntamientos españoles.

Recogemos además en la tabla 4.1 los datos concretos de la totalidad de ayuntamientos españoles por año, que iniciaban un proceso de Agenda Local 21 en la primera columna, y la suma agregada de ayuntamientos totales en cada año, en la segunda columna.

FIGURA 4.1: Difusión de la Agenda Local 21 en España



(Fuente: Elaboración propia a partir de datos de www.sustainable-cities.org)

¹ Los diez primeros ayuntamientos españoles en firmar la Carta de Aalborg fueron: el de Vitoria, Jerez de la Frontera, Sabadell, Santa Cruz de Tenerife, Barcelona, Terrassa, Calvia, Rubí, Gerona y Leganés.

TABLA 4.1: Adhesión de los ayuntamientos españoles a la Carta de Aalborg por año

Año	Nº Aytos. que firman la Carta	Nº total Aytos. con Agenda Local 21
1995	6	6
1996	22	28
1997	15	43
1998	23	66
1999	121	187
2000	132	319
2001	144	463
2002	190	653
2003	86	739
2004	88	827

(Fuente: Elaboración propia a partir de datos de www.sustainable-cities.org)

En este capítulo, basándonos en la revisión teórica realizada, vamos a formular empíricamente un modelo explicativo que dé respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Conduce la necesidad de legitimidad a los ayuntamientos españoles a implantar la Agenda Local 21?
- ¿Afecta la inmersión institucional derivada de las fuertes presiones institucionales a esa búsqueda de legitimidad?
- ¿Es necesaria la capacidad de innovar para implantar una práctica, como la Agenda Local 21, aún no institucionalizada? ¿Influye la resistencia al cambio de los empleados del ayuntamiento a tal capacidad de innovar?
- ¿Es verdaderamente efectiva la Agenda Local 21? Es decir, ¿consigue realmente el desarrollo sostenible del municipio y repercute su implantación en mejoras internas del ayuntamiento?

Para ello, basándonos en los capítulos anteriores, establecemos una serie de hipótesis para comprender las variables impulsoras de su implantación. A continuación, se describen los aspectos metodológicos de la investigación empírica, tales como el diseño de la investigación, las características de la muestra y la medición de las variables utilizadas. Posteriormente, en el siguiente capítulo, se presenta el procedimiento estadístico utilizado, se interpretan y discuten los principales resultados obtenidos y se señalan las limitaciones encontradas.

2. MODELO PROPUESTO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

Considerando la importancia actual del análisis de los procesos de cambio institucional y tomando como sustento teórico los capítulos previos, se han formulado una serie de hipótesis, siendo el objetivo final el planteamiento de un modelo integrador que será contrastado empíricamente.

2.1. ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS

Hipótesis relacionadas con las presiones institucionales y la inmersión institucional

Las presiones institucionales promueven diferentes tipos de motivación para la adopción de modelos sociales (Kostova y Roth, 2002). Los componentes reguladores, normativos y cognitivos desencadenantes de las presiones coercitivas, normativas y miméticas respectivamente, envuelven a las organizaciones en su contexto institucional, promoviendo o inhibiendo el cambio.

A través de los procesos coercitivos, normativos y miméticos, las organizaciones adoptan ciertas estructuras, programas, políticas y

procedimientos (DiMaggio y Powell, 1983; Greenwood *et al.*, 2002; Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1987). Las organizaciones pueden adoptar prácticas voluntariamente, en respuesta a presiones para adaptarse a los estándares aceptados, o involuntariamente en respuesta a la coerción de fuerzas institucionales poderosas que controlan los recursos críticos (Barringer y Milkovich, 1998; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987; Tolbert y Zucker, 1996).

Los servicios sociales y no lucrativos sectores han sido tradicionalmente la esfera institucional por excelencia (Brint y Karabel, 1991), aunque se están extendiendo los trabajos enmarcados en el sector privado. En estos sectores no lucrativos, el logro de legitimidad es esencial, y la búsqueda de este objetivo se antepone a la búsqueda de eficiencia, ya que son organizaciones sometidas a grandes requerimientos institucionales. “La teoría institucional es particularmente aplicable cuando la efectividad técnica de las organizaciones es difícil de evaluar” (Wells, 2001, p. 81). Estas organizaciones del sector público se enfrentan a grandes presiones institucionales: “Los colegios, los hospitales y las organizaciones de bienestar, muestran una considerable habilidad para sobrevivir, precisamente porque están casi absorbidos por sus entornos institucionales” (Meyer y Rowan, 1991, p. 53). Trabajos recientes enmarcados en el sector público siguen utilizando un enfoque institucional (Bowerman, 2002; Collin y Vagnoni, 2002), puesto que es un enfoque con un gran potencial en la gestión de organizaciones no-lucrativas (Euske y Euske, 1991).

El grado de inmersión institucional de este tipo de organizaciones es bastante alto, y en este enfoque se destaca la importancia de esta inmersión, es decir, de la relación de la actividad organizativa con el contexto social a la hora

de cubrir la necesidad de legitimidad de la organización. En la matriz de Scott y Meyer (1991) que recogimos en el capítulo primero (figura 1.4), podríamos enmarcar a los ayuntamientos en el cuadrante inferior izquierdo por estar sometidos a fuertes presiones institucionales y en cambio débiles presiones técnicas o competitivas. Lo podemos observar en la figura de la página siguiente (figura 4.2).

FIGURA 4.2: Presiones institucionales y técnicas de los ayuntamientos

		Entornos institucionales	
		Fuertes	Débiles
Entornos técnicos	Fuertes	Servicios Bancos Hospitales generales Empresas farmacéuticas	Empresas manufactureras
	Débiles	Clínicas de salud mental Colegios, agencias legales Iglesias Ayuntamientos	Restaurantes Clubes de salud

(Fuente: Adaptado de Scott y Meyer, 1991, p. 124)

Según la figura, los ayuntamientos españoles se enfrentarían por tanto a grandes presiones institucionales, más que técnicas. Estas organizaciones dependen de la opinión pública para la obtención de legitimidad y recursos, y están sujetas a la evaluación por el uso de procesos y estructuras actuales ya que no pueden, en la mayoría de los casos, ser juzgadas en base a la rentabilidad (Casile y Davis-Blake, 2002; Dobbin *et. al*, 1993).

Los ayuntamientos por un lado, están sometidos a una gran presión coercitiva, debido como ya hemos dicho a que al ser organizaciones públicas todo su comportamiento está regulado por leyes y normas procedentes tanto

del nivel autonómico, del gobierno y de la Unión Europea. La Cumbre de Río se considera un hito importante con un gran poder coercitivo, así como en general la legislación a nivel europeo sobre protección del medio ambiente, las Campañas Europeas y nacionales por la sostenibilidad, etc.

Por otro lado, la presión normativa también será elevada. Debemos tener en cuenta el componente político de estas organizaciones. El partido que gobierne a nivel local busca con su actividad la obtención de legitimidad, ya que ese apoyo social traerá consigo un mayor número de votantes a su favor. El ayuntamiento debe ser congruente con los valores de la sociedad. Además, la presión normativa está relacionada con la profesionalización, ya que los profesionales de un campo son capaces de transmitir los valores predominantes en la sociedad, y marcan una tendencia en las modas de gestión. En las universidades y otros centros profesionales se crean normas y se transmiten valores que se traducen en prácticas a adoptar por las organizaciones. Otro vehículo importante en el desarrollo de normas son los medios de comunicación, como señalan Mazza y Álvarez (2000, p. 567), “describiendo prácticas exitosas la prensa ha generado la construcción e institucionalización de la gestión como un tema popular”.

Por último, la presión mimética, proveniente de la imitación de modelos exitosos de otras organizaciones que se dan por sentado como los apropiados a seguir (DiMaggio y Powell, 1983), afecta a la inmersión institucional de los ayuntamientos. La presión mimética supone la imitación de ayuntamientos líderes e innovadores, que inician ciertos cambios al ser pioneros en la implantación de diversas prácticas, y se crean modelos para el resto de ayuntamientos que terminan adoptándolos por considerarse prácticas legítimas.

Nos preguntamos entonces, si el hecho de que las presiones institucionales sean más fuertes repercute en el mayor grado de inmersión institucional de estas organizaciones. Habíamos definido la inmersión institucional como la incrustación de la actividad económica en el contexto social (Granovetter, 1985). La inmersión institucional se puede medir a través del capital social, como esa aceptación de los requerimientos sociales y a través del establecimiento de redes de relaciones sociales con los diferentes grupos de interés (Oliver, 1996). La labor de los ayuntamientos se puede resumir en que son las entidades encargadas de la organización del municipio incluyendo todos los servicios tanto obligatorios como potestativos que deben prestar a la comunidad. Por tanto, no cabe duda que siendo ésta su actividad, las relaciones con diferentes stakeholders y con ciudadanos particulares, serán numerosas e intensas. Por lo que queremos comprobar si la existencia de estas presiones coercitivas, normativas y miméticas, influyen en el mayor grado de inmersión institucional percibido por el ayuntamiento, es decir, si la existencia de una legislación extensa a cumplir, los valores y normas del contexto, la presión proveniente de otras organizaciones exitosas, hace que esa interconexión de la actividad normal del ayuntamiento con su contexto social sea mayor y más intensa.

Los argumentos anteriores, aunque han sido analizados teóricamente, empíricamente no han recibido demasiada atención, por lo que con nuestro trabajo empírico queremos verificar las siguientes hipótesis:

H1a: La presión coercitiva derivada de las leyes y regulaciones influye positivamente en el grado de inmersión institucional de los ayuntamientos que han implantado la Agenda Local 21.

H1b: La aceptación de los valores y normas del contexto normativo influye positivamente en el grado de inmersión institucional de los ayuntamientos que han implantado la Agenda Local 21.

H1c: La presión mimética proveniente de la imitación de prácticas de organizaciones percibidas como exitosas, influye positivamente en el grado de inmersión institucional de los ayuntamientos que han implantado la Agenda Local 21.

Hipótesis relacionadas con la legitimidad

La legitimidad se define como “una percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, convenientes, o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995, p. 574). Los ayuntamientos, al igual que otras organizaciones públicas, no son evaluados en términos de eficiencia o rentabilidad, por lo que la consideración de que su actividad es la apropiada y está enmarcada dentro de un sistema de normas, valores, etc. se vuelve imprescindible.

En cuanto a la inmersión institucional, ésta viene determinada, como acabamos de mencionar, a través del capital social tanto por los requerimientos sociales como por la red de relaciones (Oliver, 1996) que, en nuestro caso, el ayuntamiento establece con otros colectivos.

El ayuntamiento como organización pública que es, debe prestar una serie de servicios a los ciudadanos, por un lado, y por otro, mantiene relaciones con otros grupos como pueden ser las empresas e industrias locales, las ONGs, las asociaciones de vecinos, los grupos ecologistas, el gobierno central, la Administración Autónoma, etc. La necesidad de mantener

relaciones estables con todos los grupos de interés es muy necesaria para el ayuntamiento. Pongamos como ejemplo más claro el hecho de que el ciudadano es un votante del que depende la continuidad del grupo político en el poder o la llegada de otro grupo político. Con respecto al gobierno central, la relación es fundamental para el ayuntamiento para obtener recursos de distinto tipo.

Además, uno de los principios básicos de la Agenda Local 21 es la participación ciudadana y uno de los pasos iniciales que se aconsejan es la constitución de un Foro de Medio Ambiente en el que participen el mayor número de grupos de interés posible, representativos de todos los sectores del municipio, para que se impliquen en la labor del diagnóstico inicial, en la detección de las necesidades y los problemas concretos y en la elaboración posterior del plan de acción hacia la sostenibilidad.

Hewitt (1998) en la “Guía Europea para la planificación de las Agendas Locales 21” establece que los posibles representantes del Foro pueden ser los que hemos recogido en la tabla 4.2, pero como señala la autora no es una lista exhaustiva, ya que la composición exacta del Foro será responsabilidad exclusiva de la comunidad local.

La información de la tabla refleja las numerosas relaciones que establece el ayuntamiento con todos estos grupos. El grado de inmersión institucional se derivará, por tanto, de la creación y mantenimiento de las relaciones con los grupos que aparecen en la tabla, entre otros. El ayuntamiento tendrá que actuar de la mejor forma posible si no quiere perder la legitimidad o apoyo social que estos colectivos ofrecen a la organización.

TABLA 4.2: Grupos de interés que deben participar en la Agenda Local 21

<ul style="list-style-type: none">▪ Gobierno local:<ul style="list-style-type: none">- Concejales del ayuntamiento.- Funcionarios del ayuntamiento (para fines administrativos y como expertos en su campo).
<ul style="list-style-type: none">▪ Ciudadanía<ul style="list-style-type: none">- Colectivos de ciudadanos, como agrupaciones cívicas y asociaciones de vecinos (incluyendo minorías étnicas y colectivos de mujeres).- Grupos que representen a discapacitados y marginados.- Sindicatos.
<ul style="list-style-type: none">▪ Organismos del gobierno central<ul style="list-style-type: none">- Protección del medio ambiente.- Prestación de servicios.
<ul style="list-style-type: none">▪ Interesados en la naturaleza y el territorio<ul style="list-style-type: none">- Grupos ecologistas y de conservación de la naturaleza.- Agricultores y silvicultores.- Propietarios de territorios.
<ul style="list-style-type: none">▪ Empresas e industria<ul style="list-style-type: none">- La cámara de comercio local.- Grandes empresas/industrias.- Asociaciones de pequeños comerciantes, etc.
<ul style="list-style-type: none">▪ Otros participantes que puedan influir en el medio ambiente<ul style="list-style-type: none">- Sólo pueden definirse localmente. Por ejemplo, en el Reino Unido, donde el agua y la energía son de titularidad privada, las compañías que operan en la zona deberían estar representadas. En los Países Bajos la policía desempeña un papel muy activo en el cumplimiento de las normativas medioambientales, por lo que se debe contar con ella.

(Fuente: Hewitt, 1998, p. 31)

Pretendemos verificar si el mayor grado de inmersión institucional producirá en el ayuntamiento una mayor búsqueda del objetivo de legitimidad en lugar del objetivo de eficiencia. En entornos altamente institucionalizados, la búsqueda de legitimidad se convierte en el principal objetivo (Meyer y Rowan, 1991). En nuestro caso, estamos interesados en verificar si el mayor grado de inmersión institucional hace que la búsqueda de legitimidad sea más intensa. Los ayuntamientos se enfrentan a grandes requerimientos sociales y a intensas y numerosas relaciones con los grupos de interés con los que interactúan.

Suchman definía la legitimidad como “una percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, convenientes, o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995, p. 574). En nuestro caso, en ese sistema socialmente construido se han incorporado nuevas normas, valores, creencias y definiciones que se han difundido en el campo organizativo.

Los ayuntamientos que han implantado la Agenda Local 21, han tenido para empezar que adherirse a la Carta de Aalborg, con lo que están participando en la “Campana Europea de Ciudades y Poblaciones Sostenibles”. Por otro lado, la mayoría de ellos participa en redes de ayuntamientos sostenibles, bien a nivel autonómico (por ejemplo el “Programa 21” de Andalucía, la Red de Ciudades y Pueblos sostenibles de Castilla-la Mancha), o bien a nivel nacional (por ejemplo, la Confederación de Ciudades Españolas sostenibles).

Por otro lado, en la Agenda Local 21 participan numerosos y diferentes colectivos que aportan apoyo social al ayuntamiento. Perder el apoyo de los stakeholders es un riesgo para el ayuntamiento. Son agentes, en muchas

ocasiones, de los que incluso puede partir la iniciativa de adoptar una Agenda Local 21.

En resumen, conforme son más numerosas e intensas estas redes de relaciones que crea el ayuntamiento y la necesidad de dar respuesta a los requerimientos sociales que plantean, la necesidad de legitimidad se hace cada vez mayor. Así, la inmersión institucional no solo puede considerarse como freno al cambio, sino, como en este caso, impulsora del cambio al hacer incrementarse la necesidad de legitimidad.

Por todo ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H2: El mayor grado de inmersión institucional está positivamente relacionado con la necesidad de legitimidad de los ayuntamientos que han implantado la Agenda Local 21.

Hipótesis relacionada con la resistencia al cambio y la innovación

Una línea de investigación reciente dentro de los estudios organizativos, es la diferenciación en los procesos de difusión de una práctica, estrategia o estructura determinada, entre los primeros innovadores y los siguientes adoptadores (Leblebici *et al.*, 1991; Sherer y Lee, 2002; Tolbert y Zucker, 1983; Westphal *et al.*, 1997). Las primeras organizaciones en adoptar una innovación lo harán para mejorar su desempeño y los adoptadores siguientes, cuando la práctica está semi o completamente institucionalizada, lo harán por cuestiones de legitimidad (Barringer y Milkovich, 1998). En estas primeras adopciones es importante la capacidad de innovación de la organización, mermada en algunos casos, por la resistencia al cambio de los empleados. Al no tratarse de una práctica institucionalizada, la resistencia será mayor. “Cuanto más institucionalizada esté la estrategia o práctica que se difunde mayor será el

ratio de adopción y menor la resistencia, ya que se da por sentado que la implantación de la misma ofrecerá una visión de las organizaciones de que éstas se comportan correctamente de acuerdo a los requerimientos sociales” (Fernández, 2001, p. 254).

La resistencia al cambio es considerada como uno de los factores que influyen tanto en la orientación como en la receptividad de los miembros de la organización a las nuevas ideas y la innovación (Acemoglu y Pischke, 1999; Daniel, 1987; Daniel y Hogarth, 1990; Hauschildt, 1999; Jermias, 2001; Kimberly, 1981; Kotter y Schlesinger, 1979; Milgron, 1988; Milgron y Roberts, 1988; Zaltman *et al.*, 1973; Zwick, 2002). Por ello, los responsables de la organización deben ser conscientes de la existencia de esta resistencia, si no quieren obtener una negativa al intentar implantar una nueva práctica.

Habíamos definido la resistencia al cambio como un proceso reactivo donde los agentes incluidos en las relaciones de poder se oponen activamente a las iniciativas de otros agentes (Jermier *et al.*, 1994). Cuando una práctica está institucionalizada la resistencia al cambio es menor (Fernández, 2001). La institucionalización supone mayor estabilidad. El hecho de que las prácticas del ayuntamiento sean más antiguas, hace que se de por sentado que son las correctas. En este caso, lo que estamos tratando es un proceso de desinstitucionalización, puesto que ha surgido una innovación que reemplazará a las prácticas existentes, siempre que se considere más legítima. Una práctica como la Agenda Local 21, aún no institucionalizada, puede recibir una negativa por parte de los empleados cuya colaboración se exige para llevarla a cabo. En el proceso de institucionalización definido por Tolbert y Zucker (1996), antes de llegar a la completa institucionalización veíamos cómo los grupos de interés de la organización podían mostrar su apoyo ante la innovación o bien, mostrar un rechazo hacia la misma. Ese rechazo puede

reflejar la resistencia al cambio que presentan los empleados de la organización. Pretendemos por tanto verificar si la resistencia al cambio afecta a la capacidad de innovar del ayuntamiento.

Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

H3: La resistencia al cambio de los miembros de la organización está negativamente relacionada con la capacidad de innovar de los ayuntamientos que han implantado la Agenda Local 21.

Hipótesis relacionada con la implantación de la Agenda Local 21

En la fase de semi-institucionalización en la que se encuentra la Agenda Local 21, la búsqueda de legitimidad comienza a adquirir importancia, puesto que aparece una difusión ligera que empieza a legitimar la práctica en sí. Pero, por otro lado, al no saber con certeza si la práctica tendrá éxito y terminará completamente institucionalizada, la persecución de legitimidad no es tan ciega como en una etapa posterior, en la que la práctica se da por sentada como la correcta y se debe implantar para no perder el apoyo de los grupos de interés.

En la fase de semi-institucionalización ya hay una difusión ligera, pero es necesario que la organización sea innovadora para vencer la resistencia al cambio de una práctica novedosa, aunque también acompañará la necesidad de la legitimidad, ya que no estamos en la fase de pre-institucionalización, donde las primeras organizaciones innovadoras, implantan la práctica por razones exclusivamente técnicas o de eficiencia, ni estamos en una fase de completa institucionalización donde la práctica ya está sedimentada (Tolbert y Zucker, 1996).

Por un lado, como hemos puesto de manifiesto en la hipótesis anterior, queremos verificar si la mayor resistencia al cambio influye negativamente en la capacidad de innovar de la organización, fundamental ésta última para la implantación de una práctica novedosa como la Agenda Local 21.

Por otro lado, queremos verificar si se necesita esa capacidad de innovar para implantar una práctica que todavía no está institucionalizada, siendo ésta una variable no tenida en cuenta en este tipo de trabajos. La institucionalización de una práctica se ve afectada tanto por el contexto institucional externo como por el contexto interno (Kostova y Roth, 2002), por lo que tener en cuenta como variable impulsora de la implantación de la Agenda Local 21 una variable del contexto interno de la organización como la capacidad de innovar, nos dará una visión más completa de los conductores del proceso de adopción.

Por último, conforme aumente la difusión de la práctica, mayor será el nivel de legitimidad que adquiera, y el resto de organizaciones la adoptará aún sin poseer esta capacidad para innovar y sin tanta resistencia. “Al incrementarse el número de organizaciones que adoptan un programa o política, progresivamente se institucionaliza, o llega a ser entendida como un componente necesario de la estructura racionalizada organizativa. La legitimidad de los propios procedimientos sirve de impulso para los últimos adoptadores” (Tolbert y Zucker, 1983, p. 35). Posteriormente, cuando la práctica llegue a su fase de completa institucionalización, el resto de ayuntamientos la implantará por motivos únicamente de legitimidad².

² El tiempo infundirá de valor a la práctica en cuestión, incrementando su grado de institucionalización. Por tanto, tiempo tendrá que transcurrir para completar esta investigación y verificar empíricamente estos sucesos. Podremos comprobar el éxito de la

Según la definición de legitimidad de Suchman (1995), podríamos preguntarnos si realmente hay una percepción generalizada de que la acción de implantar la Agenda Local 21 es considerada como la apropiada o conveniente conforme a los valores y normas socialmente construidos. Es decir, si los ayuntamientos están implantando la Agenda Local 21 por el objetivo de legitimidad, de no quedarse atrás y no perder el apoyo social de los diferentes grupos con los que se relaciona.

Por otro lado, una organización como un ayuntamiento, sometida a grandes requerimientos institucionales y donde se está produciendo una erosión de las prácticas antiguas (Kikulis, 2000) y dejando paso a otras nuevas que aún no están institucionalizadas, necesitará ser innovadora para vencer la resistencia al cambio de la que hablábamos, y en estas primeras fases de la innovación cuando los elementos institucionales no están ampliamente difundidos (Tolbert y Zucker, 1983), mostrar esa capacidad de innovar para llevar a cabo la adopción de la nueva práctica.

Por ello, proponemos las siguientes hipótesis con las que queremos verificar si realmente la capacidad de innovar de los ayuntamientos influye positivamente en la implantación de la Agenda Local 21 y si su adopción se está realizando por la necesidad de legitimidad de los mismos. Así:

H4: La capacidad de innovar influye positivamente en la implantación de la Agenda Local 21.

H5: La búsqueda de legitimidad influye positivamente en la implantación de la Agenda Local 21.

práctica y su institucionalización, o su fracaso con la desinstitucionalización de la práctica y su reemplazo por una nueva (Baum y Oliver, 1992).

Hipótesis relacionadas con la efectividad de la Agenda Local 21

No queríamos dejar de testar la efectividad de la Agenda Local 21. Para hacerlo desarrollamos dos hipótesis para verificar si la implantación de la misma repercute en lo que es su mayor objetivo, el desarrollo sostenible y en cambios organizativos internos en el propio ayuntamiento que la implanta.

El objetivo de la Agenda Local 21 es intentar conseguir el desarrollo sostenible en cada municipio, con la mejora económica, social y medioambiental que trae consigo, es decir, realizar sus funciones intentando mejorar conjuntamente el nivel económico y la prosperidad del municipio, el nivel de bienestar social y el estado y evolución de los factores ambientales del municipio (Bond, 1998; Freeman *et al.*, 1996). La propia definición de desarrollo sostenible de Brundlant (1987) implica tres premisas fundamentales: “en primer lugar, integra los conceptos de desarrollo, bienestar social y calidad de vida; en segundo lugar, exige la distribución equitativa de la riqueza, tanto entre las generaciones presentes como respecto de las futuras, y finalmente, presupone la utilización racional de los recursos como condición para asegurar la habitabilidad del planeta a largo plazo” (Font, 2000, p. 10).

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la Agenda es un instrumento de planificación, que permite al ayuntamiento desarrollar procedimientos políticos y administrativos apropiados que incluyan la participación ciudadana (Hewitt, 1998). Permite una mejor planificación de la actuación del ayuntamiento ya que lo que hace es priorizar problemas e intentar solucionarlos de la mejor forma posible. Por tanto, la implantación de una Agenda Local 21 debe mejorar la gestión del ayuntamiento que la implanta. Como recoge Gomila (2000b) “la cultura de la sostenibilidad plantea un cambio de las instituciones que permita integrar los aspectos sociales,

económicos y ambientales tanto para la formulación de la Agenda Local 21 como para la transformación de políticas públicas previamente existentes” (p. 68). Incluso podemos decir que no es necesario que se haya finalizado la implantación de la Agenda Local 21, para obtener mejoras significativas en la estructura municipal (ICLEI, 2002). Así:

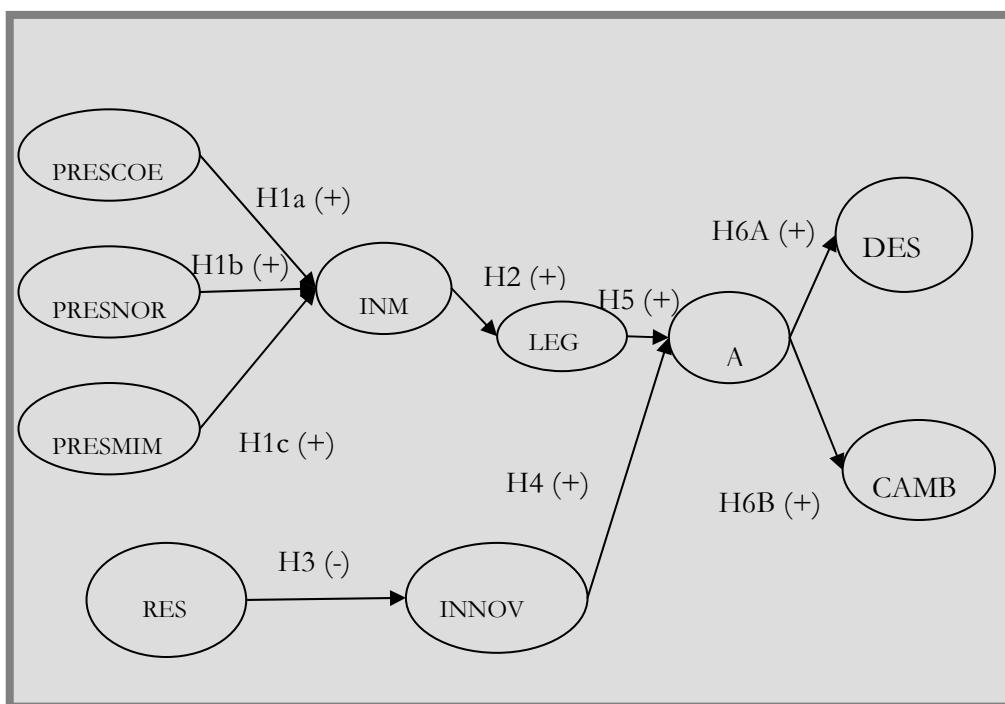
H6a: La implantación de la Agenda Local 21 influye positivamente en el desarrollo sostenible de los municipios.

H6b: La implantación de la Agenda Local 21 influye positivamente en mejoras organizativas en los ayuntamientos.

2.2. MODELO PROPUESTO

La revisión de la literatura pertinente nos ha llevado al planteamiento de las hipótesis que conjuntamente presentan un modelo que refleja los factores explicativos del cambio institucional producido. Desde 1994 los ayuntamientos españoles han iniciado un proceso de cambio institucional al implantar un programa novedoso, la Agenda Local 21, una práctica que tiende a la sostenibilidad. Lo que pretendemos es comprender los motivos que han conducido y están dirigiendo la difusión del programa. El modelo se centra en un conjunto de variables relacionadas con el contexto institucional de los ayuntamientos españoles y con su capacidad para adoptar una nueva práctica. Así, en la figura 4.3 se recogen las relaciones causales que existen entre los conceptos considerados indicando al lado de cada una de ellas el signo esperado de la relación causal. Éstas han sido establecidas en los anteriores apartados mediante el planteamiento de nueve hipótesis.

FIGURA 4.3: Modelo Propuesto



PRESNOR: Presión Normativa	RES: Resistencia al Cambio
PRESNOR: Presión Normativa	INNOV: Innovación
PRESNOR: Presión Normativa	A: Agenda Local 21
INM: Inmersión Institucional	DES: Desarrollo Sostenible
LEG: Legitimidad	CAMB: Cambios Organizativos

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

La revisión de la literatura nos ha llevado al planteamiento de un modelo que constituye la base de la presente investigación. Antes de proceder al análisis y obtención de resultados, describiremos brevemente el diseño de la investigación, justificaremos la muestra seleccionada y comentaremos el desarrollo de las escalas de medida y los métodos cuantitativos utilizados para analizar los datos.

El objetivo general del presente estudio es contrastar el modelo desarrollado, que refleja los factores explicativos e influyentes en la implantación de la Agenda Local 21. Pretendemos con ello comprender los determinantes de su adopción en el seno de las organizaciones, los ayuntamientos de España que han implantado la Agenda Local 21.

Para conseguir este objetivo, el método de investigación que se considera más conveniente es el estudio de campo, en contraposición con los métodos puramente experimentales, debido a que se desea que las variables a investigar ejerzan su influencia de forma natural. De este modo, la información se obtiene de los entrevistados en su entorno habitual y el interés se centra en sus experiencias actuales.

Por otra parte, dada la complejidad del estudio a realizar y el estado actual de la investigación, que ofrece un mayor número de herramientas y directrices para la realización de estudios cuantitativos, se consideró más apropiada la realización de una investigación de este tipo. No obstante, es necesario recordar los requerimientos de la realización de este tipo de investigaciones. Entre los principales destacan: la necesidad de hacer

operativas las variables, disponer de una muestra suficientemente amplia y representativa, hacer asunciones estrictas, disponer de datos cuantitativos que otorguen poder estadístico que permita generalizar los resultados y tener capacidad de ejercer control sobre las personas, los escenarios y otros factores, así como prevenir la contaminación causal (García, 2002).

El siguiente paso consiste en la elección entre la realización de las entrevistas cuantitativas mediante encuesta auto-administrada o mediante entrevistador. Dadas las limitaciones presupuestarias de los departamentos universitarios, y ante la falta de financiación complementaria alguna para llevar a cabo la presente investigación, se optó por la realización de una encuesta auto-administrada. Con este tipo de encuesta se evita influir en el entrevistador y éste puede meditar más sus respuestas. Otra ventaja es que se facilita el alcance a la población objetivo cuando ésta está dispersa, como ocurre en nuestro caso que abarcamos a todo el territorio español. Por otra parte, para hacer llegar el cuestionario, se utilizó la encuesta postal, el fax o el correo electrónico, de cara a maximizar el porcentaje de respuesta sobre el total muestreado.

En este sentido, un problema que frecuentemente presentan los envíos de cuestionarios por correo es el bajo número de respuestas que se obtienen debido a diferentes causas. En ocasiones el cuestionario es rechazado directamente por el propio entrevistado, debido a que puede estar demasiado centrado en su trabajo diario como para responder a un cuestionario. Otras veces le preocupa que se divulgue información confidencial, por lo que suele ser reacio a contestar cuestionarios que no garanticen la confidencialidad. Estos condicionantes señalaban la conveniencia de utilizar una serie de estrategias que ayudaran a aumentar el índice de respuesta. Por ello, se elaboró una carta de presentación (anexo III), en la que se destacaban tres aspectos: en

primer lugar se justificaba la realización del estudio así como su importancia y utilidad; en segundo lugar, se aseguraba la confidencialidad, la globalidad y el anonimato con que se trataría la información; finalmente, se destacaba también la importancia de las opiniones de los entrevistados para el buen fin de la investigación. La carta concluía incidiendo en la importancia de las sugerencias que los entrevistados quisieran plantearnos y en el agradecimiento por su colaboración. Adicionalmente, el comentado uso de distintos medios (fax, cartas, e-mail, etc.) también trataron de apoyar el proceso.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA. FICHA TÉCNICA

Para definir la muestra se tomó como ámbito geográfico el territorio español. La razón principal que nos llevó a limitarnos a este marco fue el intentar minimizar el impacto de las variables no controlables en la investigación empírica. En este sentido, se recomienda escoger una muestra localizada en un espacio geográfico, cultural, legal y político relativamente homogéneo. Por otro lado, elegir organizaciones de un mismo estado, nos aseguraba que el contexto sería el mismo para todas, hecho importante al tener en cuenta el contexto institucional de las organizaciones. Además como afirman DiMaggio y Anheier (1990, p.137) “en el sector no lucrativo, las funciones, los orígenes y el comportamiento de las organizaciones reflejan definiciones legales específicas, herencias culturales y políticas estatales en diferentes sociedades nacionales”. Por lo que decidimos centrarnos en el ámbito geográfico español.

La población está compuesta por los ayuntamientos españoles que han firmado la Carta de Aalborg, comprometiéndose por tanto, a implantar un programa de Agenda Local 21 en su municipio. El listado de ayuntamientos españoles que habían firmado la Carta de Aalborg fue facilitado por el

personal de contacto de la “Campaña Europea de Ciudades y Poblaciones Sostenibles”, que desinteresadamente nos proporcionó la información solicitada. Eran un total de 694 ayuntamientos que habían establecido hasta la fecha dicho programa de actuación³.

Inicialmente fueron llevadas a cabo una serie de entrevistas con algunos responsables de la implantación en los ayuntamientos de la Agenda Local 21 y con técnicos y académicos interesados en tal programa, con el objetivo de analizar las principales dificultades que tenía el cuestionario y de que aportaran sugerencias tales como la aclaración de algunos términos que podían ofrecer problemas de comprensión, que el cuestionario estuviera completo y que los ítems facilitaran la obtención de la información.

Entre los académicos y profesionales que se prestaron desinteresadamente a evaluar el cuestionario final destacan, una experta en estudios sobre Agenda Local 21 en España de la Universidad Autónoma de Barcelona, una profesora doctora de la Universidad de Cádiz cuya tesis doctoral se enmarcó teóricamente en el enfoque institucional, un ingeniero y director de una consultora responsable de la parte técnica de Agendas 21 Locales de algunos municipios, y varios miembros del departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Granada, algunos de ellos usuarios del programa LISREL 8.50.

Después de incorporar las sugerencias de mejora al cuestionario, elaboramos el cuestionario final (anexo IV) que nos permitió recoger información sobre las causas y las consecuencias de la existencia de un programa de Agenda Local 21 en los ayuntamientos. Se realizó un primer

³ Esta cifra corresponde al número de municipios que habían firmado la Carta de Aalborg hasta noviembre de 2002, fecha en la que llevamos a cabo el envío de los cuestionarios.

pretest con algunos de los ayuntamientos con el objetivo de analizar las principales dificultades que tenía el cuestionario y que aportaran diferentes sugerencias y la necesidad de aclaraciones de algunos términos que podían conllevar problemas de comprensión. Esto se efectuó en el mes de octubre de 2002. Además, antes de iniciar el desarrollo del proceso de elaboración del cuestionario, se revisó gran documentación sobre Agendas Locales 21 de un gran número de municipios que sirvió para aumentar nuestro conocimiento sobre las mismas y sobre la situación en los municipios españoles (Ayuntamiento de Pamplona, 2002; Ayuntamiento de Valladolid, 2001; Bermúdez, 2002; Cámara *et al.*, 2002; Casado, 2002; Diputación de Córdoba, 2001; Estaún, 2002; Font y Subirats, 2000; García, 2002; García-Alegre, 2002; Gayán, 2002; Hernández del Águila, 2002; Puig, 2002; Romero, 2002).

La muestra finalmente seleccionada incluía los 694 ayuntamientos que habían iniciado el proceso para la implantación de una Agenda Local 21. Omitimos las respuestas de los entrevistados en el pretest en el análisis posterior de los datos.

En el cuestionario nos dirigimos a los responsables de Agenda Local 21, en la mayoría de los casos técnicos de Medio Ambiente de los ayuntamientos, porque ellos eran los más adecuados para observar y determinar los impactos de las variables estudiadas sobre el resto de las actividades del ayuntamiento y eran los que más conocimiento tenían respecto a la implantación de la Agenda Local 21 en la institución. Además, al no ser un cargo político, la objetividad de las respuestas podía considerarse mayor.

Tomadas en consideración las diferentes recomendaciones del pretest se enviaron 694 cuestionarios a finales de noviembre de 2002 a los responsables del programa Agenda Local 21 de cada ayuntamiento. En la carta se indicaba

la posibilidad de respuesta del cuestionario por carta (en el envío se incluyó un sobre adicional con la dirección del investigador con el objetivo de facilitar la devolución del cuestionario), por fax o por correo electrónico. Además, se incluía la carta de presentación anteriormente mencionada.

Transcurridas varias semanas desde el envío de los cuestionarios, se efectuó un primer reenvío en enero y un seguimiento telefónico con el fin de aumentar el índice de respuesta obtenido. Posteriormente, a principios de marzo se efectuó un segundo reenvío con recogida de información en marzo y abril. En todo momento existía la posibilidad de contactar con el encuestador tanto por teléfono como a través de correo electrónico, usando estos medios de comunicación para cualquier duda, sugerencia o recomendación.

Resulta factible considerar un posible sesgo de la muestra que no responde; es decir, que los que deciden no responder pueden ser significativamente diferentes de los que sí deciden hacerlo. Este hecho podría suponer un problema para extrapolar los resultados de la muestra de análisis a toda la población. Para determinar la gravedad de este problema es normal que se compruebe la existencia de diferencias significativas entre los que responden antes y después (pensando que estos últimos suelen tener características similares a los que no responden). Considerando que en nuestra muestra final existían tres periodos de respuesta, realizamos un análisis de la varianza y diferentes tests en aquellas variables que por su escala de medida lo permitían, no encontrándose diferencias significativas. Por tanto, podemos decir que los ayuntamientos que no respondieron al cuestionario no introducen un sesgo significativo en los resultados finales que se obtienen en el estudio, por lo que no limitan la extrapolación de los resultados a la población total.

Se obtuvieron un total de 157 cuestionarios, siendo necesario eliminar 9 por resultar incompletos. En definitiva, de los 694 cuestionarios enviados, se recibieron 148 cuestionarios validados, lo que supone un índice de respuesta global válido de 21,33% (tabla 4.3).

TABLA 4.3: Detalles técnicos de la investigación

Sector	Ayuntamientos que han implantado la Agenda 21
Localización geográfica	España
Metodología	Cuestionario Estructurado
Universo de Población	694 Ayuntamientos
Tamaño de la Muestra	148 Ayuntamientos
Tasa de Respuestas	21,33 %
Error Muestral	7,15%
Nivel de Confianza	95 percent, $p = q = 0,50$; $Z = 1,96$
Periodo de recolección de datos	Pretest (octubre 2002). Primer envío (noviembre 2002). Primer reenvío (enero 2003). Segundo reenvío (marzo 2003)

Algunos cuestionarios recibidos incluían información adicional sobre cómo se estaba llevando a cabo la implantación de la Agenda Local 21, publicaciones que se habían realizado sobre el tema, trípticos informativos, informes de la fase de diagnóstico, CD interactivos sobre el proceso, etc. Contactamos con dichos ayuntamientos para intercambiar impresiones al respecto y aprovechamos este nuevo contacto para reiterar nuestro agradecimiento por su colaboración.

Una vez cerrado el proceso de recepción, se procedió a la informatización de los datos en una base de datos diseñada al efecto. Para evitar posibles errores que pudieran imprimir algún sesgo a la investigación, se realizó un control sobre la mecanización y se revisaron los cuestionarios, no detectándose errores.

5. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

La construcción del cuestionario es una etapa esencial en el proceso de investigación, hasta el punto de que un diseño inadecuado puede poner en juego el éxito de una encuesta y de la investigación. Según Rodríguez del Bosque (1999), aunque no existen unos principios explícitos para la elaboración de un cuestionario, sí que existen recomendaciones y reglas generales en un intento de maximizar el nivel de respuesta y minimizar el error en las mismas.

Sin olvidar que la función de todo cuestionario es plasmar en las preguntas los objetivos que se persiguen con la investigación, así como servir de estímulo para que el entrevistado se implique y coopere, se intentó que éste respondiera a una estructura adecuada. Además, se utilizaron preguntas cerradas, puesto que las preguntas abiertas no son recomendables en cuestionarios por correo, ya que el grado de respuesta depende del interés y de la locuacidad de quien responde. Todo esto permite que la información que se reciba del entrevistado se pueda analizar conjuntamente, establecer comparaciones y, algo fundamental, que se minimicen los errores de respuesta.

Posteriormente se deben formular los ítems que medirán los distintos conceptos. Considerando que gran parte de los ítems utilizados en esta investigación han sido adaptados de estudios realizados en lengua inglesa, se prestó especial atención a la traducción de las versiones originales para captar los matices lingüísticos.

Se intentó minimizar la utilización de preguntas expresadas negativamente, debido a que inducen con facilidad a error y sólo se utilizaron

cuando se consideraron apropiadas al contexto de la pregunta. Se procuró, por tanto, utilizar en todas las cuestiones frases cortas, simples y en positivo. Por último, también se tuvo cuidado de no plantear cuestiones que pudieran inducir a sesgos, ser intencionadas o que trataran de extraer información confidencial.

Otro aspecto que se tuvo en cuenta fue la secuencia de las cuestiones. El orden de las preguntas es también un aspecto importante, en la medida en que puede influir en las respuestas. Se considera conveniente que las preguntas tengan una secuencia lógica que facilite su contestación. En consecuencia, el cuestionario fue dividido en secciones que representaban las principales dimensiones analizadas.

La primera sección del cuestionario obtenía información sobre el contexto institucional de los ayuntamientos, concretamente, sobre el impacto de las presiones institucionales y el grado de inmersión institucional de los mismos. Además, esta sección incluía preguntas que medían la necesidad de legitimidad de los ayuntamientos que habían implantado la Agenda Local 21.

La segunda sección incluía preguntas relacionadas con diferentes características de estas organizaciones. Así, se intentaba recoger la opinión con respecto a la capacidad de innovación del ayuntamiento en el momento de la implantación de la Agenda Local 21, así como la resistencia al cambio de los empleados del ayuntamiento.

En la tercera sección existían preguntas con el objetivo de analizar la implantación efectiva de la Agenda Local 21 y sus consecuencias. En este sentido, se captaba información sobre la obtención de mejoras en el municipio con relación al objetivo último de la Agenda Local 21, el desarrollo sostenible,

y otras mejoras que su implantación debe traer consigo en la organización interna del ayuntamiento.

Finalmente, en la cuarta sección se incluían preguntas relacionadas con características socioeconómicas y demográficas del ayuntamiento y del encuestado, utilizando escalas nominales o de razón. Se situaron al final del cuestionario tal y como se recomienda, pues son las que menos esfuerzo requieren, y en caso de que alguna de ellas no fuera del agrado del entrevistado o no deseara contestarlas, no provocaría distorsión posterior en el resto de las respuestas.

Así el cuestionario final (anexo IV) constaba de seis páginas y un total de 59 cuestiones. Se iniciaba con las instrucciones para su cumplimentación y en todo momento se trató de cuidar su aspecto para que transmitiera seriedad, interés por la investigación y comodidad en su respuesta.

La medición se realizó mediante escalas tipo likert. Este tipo de escalas tienen 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 las personas entrevistadas. La escala likert también permite el uso de procedimientos estadísticos que se pueden aplicar a escalas de intervalos. Se utilizaron unas escalas bidireccionales simétricas (es decir, con un punto de indiferencia) de siete puntos que comprende desde el 1, “*totalmente en desacuerdo*”, hasta el 7, “*totalmente de acuerdo*”, siendo el cuatro la posición de indiferencia. Debido al interés de que la escala usada genere la suficiente varianza entre los encuestados para el uso en análisis estadísticos a posteriori (Hinkin, 1995), se optó por usar una escala de siete puntos en vez de una de cinco puntos.

6. INSTRUMENTOS DE MEDIDA PROPUESTOS

En el estudio se utilizan escalas compuestas para los conceptos de presión coercitiva, presión normativa, presión mimética, inmersión institucional, legitimidad, innovación, resistencia al cambio, Agenda Local 21, desarrollo sostenible y cambios organizativos, siendo nuestro interés definir esos conceptos, identificar las dimensiones de los mismos y seleccionar los indicadores adecuados para medirlos. Se revisó la literatura existente para usar escalas fiables y válidas que ya hubieran sido analizadas con anterioridad en revistas prestigiosas. Además nos basamos en otros casos en revisiones teóricas rigurosas de la literatura existente sobre las mismas. De cara a crear un instrumento que permitiera medir la variable y estimar la naturaleza del concepto de forma fiable y válida, se siguieron los pasos recomendados por Bollen (1989)⁴. La validez y consistencia de los instrumentos de medida se realizará más adelante, en el siguiente capítulo.

Medida de las presiones institucionales

Las presiones institucionales fueron clasificadas de acuerdo con DiMaggio y Powell (1991) en presiones coercitivas, normativas y miméticas; cada una de ellas proveniente de los pilares institucionales, regulador, normativo y cognitivo (Scott, 1995).

En el caso de la presión coercitiva queríamos medir el impacto que sobre los ayuntamientos tenían las leyes y mandatos provenientes del gobierno o de

⁴ Los cuatro pasos recomendados son: 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 y 4) especificar la relación entre los indicadores o variables observadas y los conceptos o variables latentes.

otros actores reguladores. El componente regulador de un entorno institucional “refleja la existencia de leyes y reglas en un entorno nacional particular que promueve ciertos tipos de comportamientos y restringe otros” (Kostova, 1999, p. 314). Queríamos medir hasta qué punto la presión coercitiva del entorno institucional influía en la adopción de prácticas, como la Agenda Local 21, por parte de los ayuntamientos españoles.

En el caso de la presión normativa, ésta refleja toda una serie de normas, valores, creencias, etc. que se convertirán en los correctos a seguir en el campo organizativo. Recordamos la importancia de la profesionalización (DiMaggio y Powell, 1991), o 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 que se difunden por el campo organizativo

Por último, la presión mimética proviene del pilar cognitivo que refleja los conocimientos socialmente compartidos y las categorías cognitivas que se difunden en el campo organizativo (Scott, 1995). En este caso, unas organizaciones adoptarán un tipo de comportamiento imitando a otras organizaciones exitosas que ya lo hayan adoptado produciéndose un mimetismo entre ellas.

Hay un gran número de trabajos que analizan las presiones institucionales que afectan el comportamiento de las organizaciones. Algunos trabajos se han centrado en el análisis de las presiones coercitivas (Covaleski y Dirsmith, 1988; Dobbin *et. al.*, 1993; Edelman, 1992; Greening y Gray, 1994), otros en las presiones normativas (Galaskiewicz, 1985; Lounsbury, 2002; Mezas y Scarselletta, 1994), otros en las miméticas (Fligstein, 1985; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Haveman, 1993; Westphal *et al.*, 2001), y

otros en una combinación de las tres (Busenitz *et al.*, 2000; Dirsmith *et al.*, 2000; Kostova y Roth, 2002; Mezias, 1990).

El instrumento de medida que utilizamos para nuestra investigación es el propuesto por Kostova y Roth (2002). En primer lugar, el fundamento teórico sobre el que ha sido desarrollado recoge los distintos aspectos fundamentales sobre las presiones institucionales. En segundo lugar, porque partimos de escalas válidas y fiables.

En el caso de la presión coercitiva, utilizamos los cuatro ítems de la escala de Kostova y Roth (2002), adaptándolos a nuestro caso particular, por lo que la escala fue de nuevo validada. Utilizamos una escala tipo likert de siete puntos (1 es “*totalmente en desacuerdo*” y 7 es “*totalmente de acuerdo*”) formada por los siguientes ítems:

- La implantación de nuevos programas o planes de actuación se guía por la ley en el Ayuntamiento.
- Las leyes y reglas se hacen cumplir estrictamente en el Ayuntamiento.
- Hay un gran número de organismos reguladores (internacionales y/o nacionales y/o autonómicos) que promueven y hacen cumplir los programas o planes de actuación que se implantan en el Ayuntamiento.
- Existen leyes o acuerdos en el ámbito internacional, estatal y/o autonómico que impulsan la implantación de nuevos programas o planes de actuación en el Ayuntamiento.

La medida de la presión normativa se basa en la escala de Kostova y Roth (2002) de la que adaptamos dos ítems y añadimos otros dos a partir de la revisión teórica llevada a cabo. Por lo que finalmente la escala tipo likert de siete puntos (1 es “*totalmente en desacuerdo*” y 7 es “*totalmente de acuerdo*”) quedó de la siguiente forma:

- Se espera en el municipio que el Ayuntamiento actúe de forma correcta en el desarrollo de su actividad.
- Asegurar la implantación de programas o planes de actuación en función de los nuevos valores de la sociedad es una obligación moral en el Ayuntamiento.

- En el Ayuntamiento se intenta conseguir coherencia entre los valores sociales que predominan en el entorno y los que se persiguen al implantar nuevos programas o planes de actuación.
- En el Ayuntamiento se intenta conseguir coherencia entre las normas sociales que reflejan los medios de comunicación, instituciones educativas y asociaciones profesionales, etc. y los que se persiguen al implantar nuevos programas o planes de actuación.

Por último, para medir la presión mimética, a partir de la revisión teórica realizada, le preguntamos a los responsables de la Agenda 21 utilizando una escala Likert de siete puntos su nivel de acuerdo o desacuerdo (1=“totalmente desacuerdo”; 7=“totalmente de acuerdo”) con las afirmaciones siguientes:

- Antes de implantar un nuevo programa o plan de actuación se intenta obtener información sobre otros Ayuntamientos en los que se haya implantado para que sirvan de guía en su puesta en práctica.
- Las actuaciones llevadas a cabo en otros Ayuntamientos suelen tomarse como modelos a seguir.
- El Ayuntamiento ha imitado alguna vez a otro Ayuntamiento en la implantación de algún programa o plan de actuación.
- En el Ayuntamiento se conocen experiencias exitosas sobre actuaciones realizadas por otros Ayuntamientos.

Medida de la inmersión institucional

La inmersión en los contextos institucionales es una línea de investigación importante en los estudios organizativos (Baum y Oliver, 1992; Dacin *et al.*, 1999; Oliver, 1996; Uzzi, 1997; Uzzi, 1996). La inmersión institucional se define como la incrustación de la actividad económica en estructuras de relaciones sociales (Granovetter, 1985) o dicho de otro modo, como el proceso mediante el cual la actividad económica y estratégica se desarrolla dentro de un contexto institucional formado por el gobierno, los grupos de interés, la opinión pública y las redes profesionales y de negocio (Oliver, 1996).

Según Oliver (1996) el grado de inmersión institucional se puede medir a través del capital social, que puede definirse desde una doble perspectiva. En

primer lugar, como el grado de aceptación de los requerimientos sociales, ya sean de calidad, de medioambiente, de equidad social, etc. y en segundo lugar, como una densa red de relaciones con los actores o constituyentes claves que otorgan legitimidad, los stakeholders (Fernández, 2001).

El instrumento de medida utilizado fue la escala de Fernández (2001) basada en una revisión teórica profunda y rigurosa como demuestran los resultados de su investigación. Utilizamos varios ítems que recogían los dos aspectos señalados anteriormente para medir el capital social: el grado de aceptación de los requerimientos sociales y la red de relaciones de la organización con el constituyente clave.

La escala utilizada fue una escala Likert de siete puntos, formada por tres ítems, donde los encuestados debían mostrar su nivel de acuerdo o desacuerdo (1=“*totalmente desacuerdo*”; 7=“*totalmente de acuerdo*”) con las afirmaciones siguientes:

- El Ayuntamiento ha sido testigo de conflictos de presiones técnicas y sociales.
- El Ayuntamiento asume un elevado grado de responsabilidad social.
- El Ayuntamiento destaca en el contexto por la red de relaciones sociales que establece con los diferentes stakeholders.

Medida de la legitimidad

Un gran número de trabajos ha analizado el objetivo de la legitimidad en las organizaciones (Kostova y Zaheer, 1999; Ruef y Scott, 1998; Suchman, 1995). Pese al elevado número de trabajos teóricos sobre este concepto faltan investigaciones empíricas en este campo, lo que se puede explicar por la dificultad que entraña tanto su definición como su medición (Galaskiewicz, 1985; Suchman, 1995).

En un capítulo previo presentamos varias definiciones de legitimidad. Deephouse (1996) define la legitimidad como “la aprobación de una organización por los actores sociales” (Deephouse, 1996, p. 1025). Es cierto, que este concepto se ha desarrollado más teóricamente que en estudios empíricos, por lo que nuestro reto también consistía en ser capaces de medir la legitimidad organizativa para luego comprobar si era determinante en la implantación de la Agenda Local 21.

Aunque sólo ciertos actores relevantes confieren legitimidad a la organización (Baum y Oliver, 1991; Galaskiewicz, 1985; Meyer y Scott, 1983), en nuestro caso son actores relevantes tanto el Estado como el ciudadano como otros grupos de interés que establecen relaciones con el ayuntamiento. Al tratarse de una organización pública representativa de las ciudades y municipios, sus relaciones con diferentes grupos son intensas, numerosas y de muy diferentes tipos. Además, al ser organizaciones no lucrativas, se enfrentan al reconocimiento por parte de la opinión pública de su labor.

Deephouse (1996) plantea que es posible medir la legitimidad examinando las evaluaciones de dos actores sociales, el gobierno (la aceptación de una organización por las agencias estatales que formalmente lo regulan) y el público general (la aceptación de una organización por el público en general). En nuestra investigación, hemos tenido en cuenta también a ambos, pues definimos a los stakeholders como “los grupos sin cuyo soporte el ayuntamiento dejaría de existir, y cuyos intereses han de ser contemplados en su actuación (gobierno, empleados, ciudadanos, grupos ecologistas, asociaciones de vecinos, sector empresarial...)”. Con la definición de stakeholders englobamos tanto al gobierno, pues es cierto que es el actor regulador por excelencia que tiene autoridad sobre la organización, como al

público general, pues hemos querido incluir a todos los agentes sociales que se relacionan con el ayuntamiento.

Además, de acuerdo con Suchman (1995) no solo nos hemos centrado en la legitimidad pragmática (satisfacción de los grupos más cercanos a la organización) sino que además hemos tenido en cuenta a la hora de establecer los indicadores que éstos fueran capaces de medir también la necesidad de legitimidad moral (realización de actividades que se consideran correctas) y cognitiva (aceptación de componentes cognitivos dados por sentado).

El instrumento de medida finalmente utilizado fue una escala formada por cuatro ítems. Dos ellos adaptados de la escala utilizada por Fernández (2001) y otros dos procedentes de la revisión teórica realizada. En este último caso seguimos a Deephouse (1996) teniendo en cuenta tanto a las agencias reguladoras y a la opinión pública como agentes que otorgan legitimidad. Por lo que siguiendo a estos autores (Deephouse, 1996; Fernández, 2001), utilizamos una escala tipo likert de siete puntos (1 es “*totalmente en desacuerdo*” y 7 es “*totalmente de acuerdo*”) formada por cuatro ítems:

- Algunos de los stakeholders descritos otorgan legitimidad y apoyo social al Ayuntamiento.
- En el Ayuntamiento se considera importante mantener relaciones estables con los stakeholders.
- En el Ayuntamiento se intenta lograr apoyo y reconocimiento social a la hora de implantar nuevos programas o planes de actuación.
- Los valores sociales del Ayuntamiento son congruentes con los valores predominantes en la sociedad.

Medida de la resistencia al cambio

La resistencia al cambio fue definida como el conocimiento de los empleados del cambio en la organización y las reacciones afectivas y de

comportamiento hacia el cambio (Dunham *et al.*, 1989, citado de Yousef, 2000, p. 567).

En primer lugar, tomamos como punto de referencia el estudio de Trumbo (1961) que diseñó una escala compuesta por nueve ítems para medir la resistencia al cambio. La escala ha sido utilizada por otros autores tanto para medir las actitudes hacia el cambio global (Livingstone *et al.*, 2002), como para medir las actitudes a cambios específicos. En ambos estudios se verificó su fiabilidad y validez. Otra investigación de interés es la de Hage y Dewar (1973), quienes diseñaron el denominado “Índice de Valores Favorables hacia el Cambio”. Más recientemente, Folkedal (2000) desarrolló una escala de tipo Likert de siete puntos formada por veinticinco ítems relacionados con las creencias hacia el cambio global y la evaluación de distintos aspectos de cambios potenciales. Finalmente, destacamos el trabajo de Dunham *et al.* (1989) donde se desarrolla un instrumento para medir la actitud hacia el cambio tomando como base un enfoque multidimensional. Para ello, se utiliza una escala tipo Likert de siete puntos (1=“*totalmente en desacuerdo*”; 7=“*totalmente de acuerdo*”), formada por dieciocho ítems que recogen el conocimiento de las personas del cambio, las reacciones afectivas y el comportamiento hacia el cambio. Esta escala ha sido posteriormente utilizada por distintos estudios obteniendo una validez aceptable tanto para la escala general como para cada subescala (Lau y Woodman, 1995; Yousef, 2000).

Son varias las razones que justifican que en nuestra investigación nos decantemos por utilizar el instrumento de medida propuesto por Dunham *et al.* (1989). En primer lugar, el fundamento teórico sobre el que ha sido desarrollado recoge los distintos aspectos fundamentales de la resistencia al cambio. En segundo lugar, la fiabilidad y la validez de la escala están garantizadas por posteriores investigaciones.

El instrumento original se ha adaptado incorporando modificaciones en la redacción de los ítems para favorecer su total comprensión. Además, a diferencia de la escala de dieciocho ítems utilizada por Dunham *et al.* (1989) hemos utilizado una escala compuesta por cuatro ítems relacionados con la respuesta afectiva y el comportamiento hacia el cambio que se adaptan a los intereses de nuestra investigación. Por lo que posteriormente se volverá a examinar su fiabilidad y validez.

Por ello, hemos preguntado a los responsables de la Agenda 21 utilizando una escala Likert de siete puntos su nivel de acuerdo o desacuerdo (1 es “*totalmente en desacuerdo*” y 7 es “*totalmente de acuerdo*”) sobre las afirmaciones siguientes:

- En su Ayuntamiento no gusta el cambio.
- En su Ayuntamiento el cambio frustra a los empleados.
- En su Ayuntamiento la mayoría de los cambios se consideran injustos.
- En su Ayuntamiento el cambio reduce la habilidad de los empleados para controlar sus tareas.

Medida de la innovación

La innovación representa la adopción de una nueva idea, proceso, producto o servicio desarrollado internamente o adquirido desde el ambiente externo de la organización. Hay, pues, una desviación de las prácticas o conocimientos existentes (Rogers, 1983; Zaltman *et al.*, 1973), de tal forma que esa idea, producto, servicio o proceso es nuevo para la unidad de negocio (Tushman y Nadler, 1986). Por tanto, no hace falta que sea nuevo para la industria en cuestión, sino basta que sea nuevo para la unidad de adopción.

Existen numerosos autores que han medido la capacidad para innovar en las organizaciones. En el trabajo de Miller y Friesen (1983) se intenta profundizar en la relación entre la toma de decisiones y el ambiente. Para el

análisis de la innovación usan una escala bipolar de siete puntos formada por cinco ítems donde se cuestionan: 1) la razón, en comparación con los competidores, de introducción de nuevos productos o servicios, 2) la razón de cambio en los métodos de producción o servicios, 3) la toma de riesgos para buscar y explorar oportunidades, 4) la agresividad en sus relaciones con competidores y 5) la búsqueda de soluciones inusuales.

Russell (1990) utiliza una escala formada por seis ítems que reflejan la existencia de innovaciones en: 1) productos o servicios, 2) procesos de producción, 3) sistemas o programas, 4) mercados, 5) estructuras organizacionales y 6) comparación con los competidores. Este autor tiene en cuenta los diferentes aspectos incluidos en el concepto de innovación y el horizonte temporal. Kusunoki, Nonaka y Nagata (1998) analizan las capacidades organizacionales de las firmas japonesas para desarrollar productos. Entre las diferentes cuestiones que miden está la innovación a través de una escala likert de siete puntos (desde una valoración muy baja y débil hasta una valoración muy alta y fuerte) formada por tres ítems que recogen la existencia de principales innovaciones en tecnologías de producto, en productos o en la creación de un nuevo concepto de producto. Bennett y Gabriel (1999) también usan una escala likert de cinco puntos (1 es “*totalmente en desacuerdo*” y 5 “*totalmente de acuerdo*”) formada por tres ítems que reflejan el grado de innovación en las políticas y métodos de trabajo, en los sistemas actuales y en los métodos de marketing o de promoción.

Todas las anteriores escalas son fiables y válidas. De todas ellas, la que responde más a los objetivos de esta investigación es la de Miller y Friesen (1983), por lo que se adaptó al tipo de organización con la que tratamos, seleccionando aquellos ítems que reflejaban la problemática de los ayuntamientos. Así, a los responsables del programa se les sugirió que

consideraran como “*nuevo*” todo aquello que representa un cambio importante, y que tuvieran en cuenta que el objeto en cuestión no tiene que ser nuevo para su contexto, sino que basta que lo sea sólo para su organización.

En nuestro caso particular, nos interesaba la innovación de los ayuntamientos en el momento anterior a la implantación de la Agenda Local 21, pues nuestro interés residía en determinar si la capacidad de innovar había sido decisiva en la implantación del programa. Por ello, en el cuestionario situábamos al encuestado en este momento del tiempo.

Así, pedíamos a los encuestados que reflejaran su grado de conformidad con respecto a las siguientes proposiciones (1 es “*totalmente en desacuerdo*” y 7 es “*totalmente de acuerdo*”) en el momento de la implantación de la Agenda Local 21:

- Se estaba viendo incrementado rápidamente el porcentaje de introducción en la organización de nuevos programas o planes de actuación.
- En relación con otros ayuntamientos, el Ayuntamiento en el que trabaja estaba llegando a ser mucho más innovador.
- La búsqueda de soluciones nuevas por parte de los responsables del Ayuntamiento a problemas a través del uso de “ideas generadas por los miembros”, estaba llegando a ser mucho más común.

Medida de la Agenda Local 21

La implantación de la Agenda Local 21 trae consigo una serie de pasos para completar el proceso. Aunque no es un proceso estricto, ya que cada ayuntamiento tiene libertad para decidir relativamente cómo llevarla a cabo, todos los procesos de Agenda Local 21 tienen una base común que caracterizan su correcta implantación.

Existen trabajos que han analizado los procesos de Agenda Local 21 (Bond, 1998; Cámara *et al.*, 2002; Font, 2001; Freeman *et al.*, 1996; Hewitt, 1998; ICLEI, 2002; Lafferty y Eckerberg, 1998; Scott, 1999; Selman, 1996).

En nuestro caso, el instrumento de medida utilizado ha sido la escala empleada en la “Segunda Encuesta sobre Agenda Local 21”⁵ llevada a cabo por la Comisión de Desarrollo Sostenible para la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible de 2002, para medir la implantación de la Agenda Local 21. En esta encuesta se definía la Agenda Local 21 como “un proceso participativo, multisectorial para alcanzar los objetivos de Agenda 21 en la esfera local por medio de la preparación e implementación de un plan de acción estratégico a largo plazo, plan estratégico que señala la prioridad concerniente al desarrollo sostenible local” (ICLEI, 2002).

Siguiendo esta escala, pedíamos a los encuestados que indicaran si su autoridad local estaba o no involucrada con los siguientes procesos de Agenda Local 21, desde (1) si el grado de involucración era mínimo, hasta (7) si el grado de involucración era muy significativo, puesto que eran representativos de la correcta implantación de la Agenda Local 21:

- Compromiso multisectorial en los procesos de planificación a través de un grupo local de interesados que funciona como el ente de coordinación y de políticas para avanzar hacia el desarrollo sostenible a largo plazo.
- Consulta a los socios de la comunidad tales como grupos comunitarios, ONG, empresas, agencias del gobierno, grupos y federaciones de profesionales, con el propósito de crear una visión en común y de identificar propuestas y prioridades para la acción.

⁵ Esta encuesta fue llevada a cabo por el ICLEI con el apoyo de la Secretaría de Naciones Unidas para la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible y en colaboración con el Programa de Naciones Unidas “Capacity 21”, con el propósito de evaluar los progresos conseguidos en la implantación de la Agenda Local 21 y analizar las limitaciones afrontadas por las autoridades locales. Los cuestionarios recibidos fueron un total de 633 procedentes de 113 países.

- Evaluación conjunta de los grupos anteriores de las necesidades locales sociales, económicas y ambientales.
- Establecimiento participativo de objetivos por medio de negociaciones entre interesados clave o socios de la comunidad con el fin de lograr el establecimiento de la visión y las metas en un plan de acción comunitario.
- Elaboración de informes sobre procedimientos tales como indicadores locales, para realizar el seguimiento del avance y permitir a los participantes hacerse cada uno responsable de un plan de acción comunitario.

Medida de la efectividad de la Agenda Local 21

Varios trabajos analizan la sostenibilidad en las organizaciones como objetivo y los nuevos comportamientos y prácticas adoptadas que ello trae consigo (Bansal y Roth, 2000; Gladwin *et al.*, 1995; Jennings y Zandbergen, 1995; Selman, 1996; Shrivastava, 1995). Los trabajos que analizan la implantación de la Agenda Local 21, tratan irremediamente el desarrollo sostenible, como principal objetivo de la misma (Bond, 1998; Cámara *et al.*, 2002; ICLEI, 2002; Font, 2001; Freeman *et al.*, 1996; Hewitt, 1998; Lafferty y Eckerberg, 1998; Scott, 1999; Selman, 1996).

Como hemos podido comprobar en la definición anterior y en capítulos anteriores, la Agenda Local 21 señala la prioridad concerniente al desarrollo sostenible local. Por ello, pretendíamos medir la consecución de este objetivo desde la implantación de la Agenda 21. En este caso, seguimos las consideraciones del ICLEI (Hewitt, 1998) sobre cómo debe alcanzarse realmente el objetivo del desarrollo sostenible planteando si el desarrollo de la prestación de servicios sociales, económicos y ambientales básicos se realiza sin amenazar la viabilidad de los sistemas sociales, artificiales y naturales que permiten dichos servicios; si se alcanza o se está alcanzando la justicia social, una economía sostenible y la sostenibilidad ambiental; si se alcanza o se está alcanzando un buen nivel de vida conforme la capacidad de carga del medio

ambiente natural; y si se realizan las funciones intentando mejorar conjuntamente tanto el nivel económico y la prosperidad del municipio, como el nivel de bienestar social y el estado y la evolución de los factores ambientales del municipio o si ha existido una mejora significativa⁶.

De esta forma consideramos cuatro ítems, medidos a través de una escala tipo likert de siete puntos (1 es “*totalmente en desacuerdo*” y 7 es “*totalmente de acuerdo*”) que contemplan la consecución del desarrollo sostenible en el municipio desde la implantación de la Agenda Local 21. Así, a los responsables de la Agenda se les solicitó que valoraran si en su municipio se habían conseguido o se estaban consiguiendo estos resultados:

- El desarrollo de la prestación de servicios sociales, económicos y ambientales básicos se realiza sin amenazar la viabilidad de los sistemas sociales, artificiales y naturales que permiten dichos servicios.
- Se persigue alcanzar la justicia social, una economía sostenible y la sostenibilidad ambiental.
- Se intenta alcanzar un buen nivel de vida conforme la capacidad de carga del medio ambiente natural.
- Se realizan las funciones intentando mejorar conjuntamente tanto el nivel económico y la prosperidad del municipio, como el nivel de bienestar social del municipio como el estado y evolución de los factores ambientales del municipio.

La implantación de la Agenda Local 21 también pretende implícitamente, promover una serie de cambios positivos en diferentes áreas del ayuntamiento. La puesta en práctica de un plan estratégico de tal envergadura que es a la vez un proceso participativo, multisectorial, transparente, etc., debe

⁶ En el proceso de implantación de la Agenda Local 21 se aconseja establecer una serie de indicadores para evaluar la consecución del desarrollo sostenible a través de indicadores económicos, sociales y medioambientales (Hewitt, 1998). Una vez realizado el diagnóstico y llevado a cabo el plan de acción se comprueba la mejora de estos indicadores en comparación con la situación inicial en la que se encontraba el municipio. En nuestro caso, no es posible comprobar estos datos puesto que la mayoría de ayuntamientos españoles que han implantado una Agenda Local 21 se encuentran en las primeras etapas de su implantación.

traer consigo además del objetivo último del desarrollo sostenible, una serie de mejoras en la organización interna del ayuntamiento.

En la “Segunda Encuesta sobre Agenda Local 21” llevada a cabo por la Comisión de Desarrollo Sostenible para la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible de 2002, mencionada anteriormente, también miden estos cambios organizativos. En nuestro caso, también quisimos comprobar si la implantación de la Agenda en nuestros ayuntamientos producían esas mejoras. Utilizamos por tanto la escala utilizada en esta encuesta pidiendo a los responsables de la Agenda Local 21 que valoraran si desde la implantación de la Agenda Local 21 se habían producido mejoras en las diferentes áreas a través de una escala tipo likert de siete puntos (1 es “*no se han producido cambios significativos*” y 7 es “*se han producido cambios muy positivos*”):

- Trabajo en políticas
- Estructuras de toma de decisiones
- Asignación interdepartamental de recursos
- Transparencia municipal
- Reglamentos, normativas o códigos municipales
- Preparación/Implantación del plan oficial
- Asociaciones públicas/privadas
- Estructura corporativa para la Agenda Local 21
- Cooperación interdepartamental
- Procesos de consulta pública
- Uso de asociaciones de grupos múltiples de socios
- Otras mejoras

Medidas de las características socio-culturales de los responsables de la Agenda Local 21

En el cuestionario también se incluyeron diversos ítems para medir las características socio-culturales de los responsables de la Agenda Local 21 (tabla 4.4); y ello con un doble objetivo:

1. Facilitar la descripción de la muestra.
2. Comprobar la existencia de diferencias significativas entre diversas variables consideradas debido a estas características.

Estas medidas son, lógicamente, mucho más directas que las anteriores. La edad ha sido medida por el número de años que manifiesta tener el responsable. Igualmente, se les solicitó que indicaran el sexo. El nivel educativo se midió por una escala de seis puntos basada en el nivel educativo más alto poseído por el mismo: 1) graduado escolar o inferior, 2) formación profesional, 3) bachiller, 4) diplomado universitario, 5) licenciado universitario y 6) doctor. En esta forma de actuar procedemos análogamente a la forma en que lo hacen otros autores (Ej. Datta y Guthrie, 1994; Guthrie *et al.*, 1991; Papadakis *et al.*, 1998).

Por su parte, de cara a medir el tiempo que había trabajado en el ayuntamiento, al igual que el tiempo que llevaba en el cargo actual y la unidad o concejalía a la que pertenecía, se solicitó que indicara el número de años o antigüedad en el cargo y en el ayuntamiento, usándose una escala de cuatro puntos: 1) menos de 5 años; 2) entre 5 y 10 años; 3) entre 10 y 15 años; 4) más de 15 años (tabla 4.4).

TABLA 4.4: Medidas de las características socio-culturales

Concejalía/ unidad, a la que pertenece y cargo
¿Podría indicar su edad, sexo y nivel educativo?
Edad.....
Hombre/ Mujer
Graduado escolar/ FP/ Bachiller/ Diplomado/ Licenciado/ Doctor. Especifique la titulación.....
Antigüedad en el cargo: a) Menos de 5 años; b) Entre 5 y 10 años; c) Entre 10 y 15; d) Más de 15 años → Respuesta:
Antigüedad en el Ayuntamiento: a) Menos de 5 años; b) Entre 5 y 10 años; c) Entre 10 y 15; d) Más de 15 años → Respuesta:

Medidas de las características del ayuntamiento y el municipio

Igual que en el caso anterior, introducimos en el cuestionario una serie de ítems que midieran las características del ayuntamiento y del municipio (tabla 4.5). Para ello se usó una escala nominal, solicitando al encuestado que nos indicara la Comunidad Autónoma y la provincia a la que pertenecía su municipio, el partido político en el gobierno y años consecutivos de gobierno, el número de habitantes del municipio y el número de empleados del ayuntamiento.

TABLA 4.5: Medidas de las características del ayuntamiento y el municipio

Ayuntamiento de.....
Número de habitantes.....
Provincia.....
Partido político que gobierna actualmente y años consecutivos de gobierno.....
Número de empleados que trabajan en el Ayuntamiento.....

Por último, solicitamos información sobre dos aspectos que nos resultaba relevante conocer, como más adelante pondremos de manifiesto. En primer lugar, las fases completadas de cada ayuntamiento de la Agenda Local 21 y la fecha en la que la habían llevado a cabo. En segundo lugar, conocer de dónde había surgido la iniciativa de implantar la Agenda Local 21.

7. CONSIDERACIONES FINALES

En este capítulo hemos formulado el modelo explicativo del proceso de cambio institucional que queremos analizar. Hemos planteado una serie de hipótesis cuya verificación dará respuesta a las preguntas de investigación planteadas. Apoyándonos en los capítulos teóricos anteriores y en trabajos empíricos realizados sobre la materia, hemos diseñado una metodología rigurosa, así como una adecuada medición de las variables propuestas.

En el capítulo siguiente, presentamos el procedimiento estadístico utilizado con la validez y consistencia interna de los instrumentos de medida descritos en este capítulo, para una vez validadas las escalas, formular el modelo estructural propuesto para analizar, interpretar y discutir los principales resultados obtenidos, analizando la verificación o no-verificación de las hipótesis planteadas en este capítulo.

CAPÍTULO QUINTO. ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA IMPLANTACIÓN DE LA AGENDA LOCAL 21 (II): ANÁLISIS Y RESULTADOS

1. INTRODUCCIÓN

Puesto que el objetivo general del presente estudio es el desarrollo y contraste de un modelo que refleje los determinantes institucionales explicativos del cambio institucional producido, resulta necesario emplear un método de análisis de datos que permita responder a dos cuestiones claves. En primer lugar, si todos los constructos utilizados en el modelo son válidos y fiables, y en segundo lugar, si la relación entre los mismos se produce según se ha previsto. El *modelo de ecuaciones estructurales* permite responder a estos planteamientos. Bajo este epígrafe genérico se han agrupado una serie de técnicas multivariantes que engloban procedimientos tales como el análisis de estructura de covarianza, modelos causales, análisis de variables latentes o análisis factorial confirmatorio (Crowley y Fan, 1997; Hair *et al.*, 1999).

Se trata de una poderosa herramienta de análisis cuyas principales ventajas derivan tanto de la posibilidad de estimar relaciones múltiples interrelacionadas, como de su habilidad a la hora de incorporar variables latentes al análisis junto con los errores de su medida (Hair *et al.*, 1999).

Antes de proceder al análisis del modelo estructural propuesto, es conveniente estudiar si los conceptos teóricos del modelo están medidos correctamente a través de las variables observadas. Entre los diferentes procedimientos que pueden utilizarse para analizar un instrumento de medida, hemos elegido el análisis factorial confirmatorio, ampliamente utilizado a raíz del desarrollo de los modelos de ecuaciones estructurales. Asumido, como es habitual en las ciencias sociales, que ningún indicador es una medida totalmente válida y fiable del concepto que se trata de medir, esta técnica se caracteriza por considerar en su análisis los errores de medición. El análisis factorial confirmatorio no es más que un caso particular y reducido del análisis de ecuaciones estructurales, por lo que el proceso a seguir en la validación de una escala está formado igualmente por las etapas para el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales, es decir, especificación, identificación, estimación y evaluación e interpretación del modelo. Las únicas diferencias residen en la especificación o formulación del modelo y en la evaluación.

Con respecto a la formulación, no habrá que especificar las ecuaciones estructurales al no establecer relaciones causales entre las variables latentes, y en la evaluación será suficiente con determinar la fiabilidad de los indicadores utilizados, la validez de los mismos como medidas de los conceptos considerados y, finalmente, la magnitud de la relación entre los indicadores y sus respectivos conceptos.

Una vez validadas las diferentes escalas el programa LISREL 8.50 permite la evaluación del modelo estructural y la estimación del conjunto de coeficientes relativos a las relaciones causales entre los constructos, lo que proporciona una valoración de la validez predictiva.

La fase de especificación es mucho más compleja en el modelo estructural y consiste en el desarrollo de un modelo basado en la teoría, en la construcción de un diagrama de secuencias y en la conversión de éste en ecuaciones estructurales que definan tanto el modelo estructural como el de medida. La fase de evaluación del modelo se debe realizar a tres niveles: evaluación del ajuste del modelo global, evaluación del ajuste del modelo de medida y evaluación del ajuste del modelo estructural.

A continuación vamos a centrar nuestro estudio en el análisis cuantitativo de los datos. Así, comenzaremos con la descripción de la muestra utilizada para pasar a continuación a comprobar la validez y la consistencia interna de los instrumentos de medida que posteriormente utilizaremos. Finalmente, analizaremos el modelo estructural propuesto.

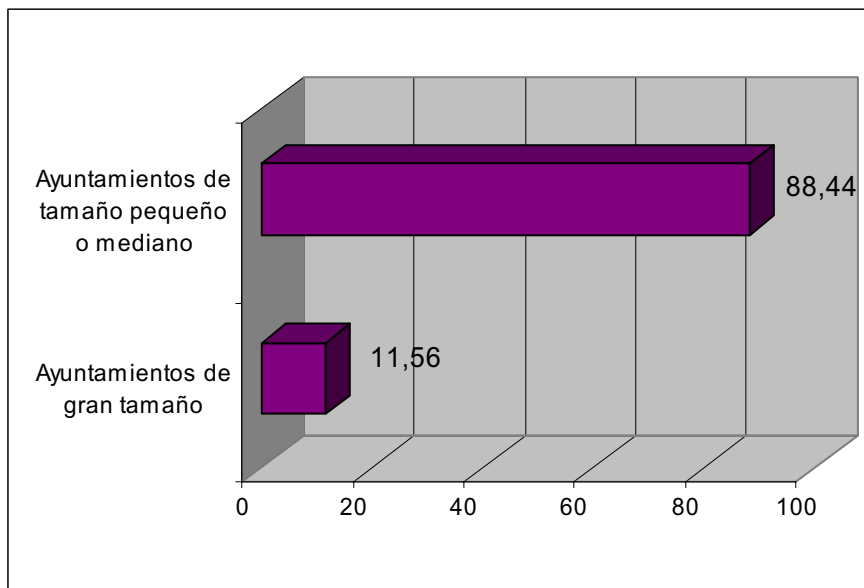
2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

El análisis de los datos se inicia con un análisis de la muestra con el objetivo de caracterizar a los ayuntamientos que componen la misma. En concreto vamos a analizar con respecto a los ayuntamientos encuestados, la Comunidad Autónoma a la que pertenecen, su tamaño y el número de empleados. En el caso del tamaño del ayuntamiento, hemos considerado ayuntamientos grandes a aquéllos cuyos municipios tienen una población superior a los 100.000 habitantes y/o capitales de provincia, y ayuntamientos

de tamaño mediano y pequeño a aquéllos con una población inferior a los 100.000 habitantes y que no son capitales de provincia (Font y Subirats, 2000). En cuanto a la implantación de la Agenda Local 21, hemos analizado las fases que se han cumplimentado, las fechas de comienzo del programa en estos ayuntamientos, las características socio-culturales de los responsables de la Agenda Local 21, así como el colectivo del que partió la iniciativa de implantar el programa.

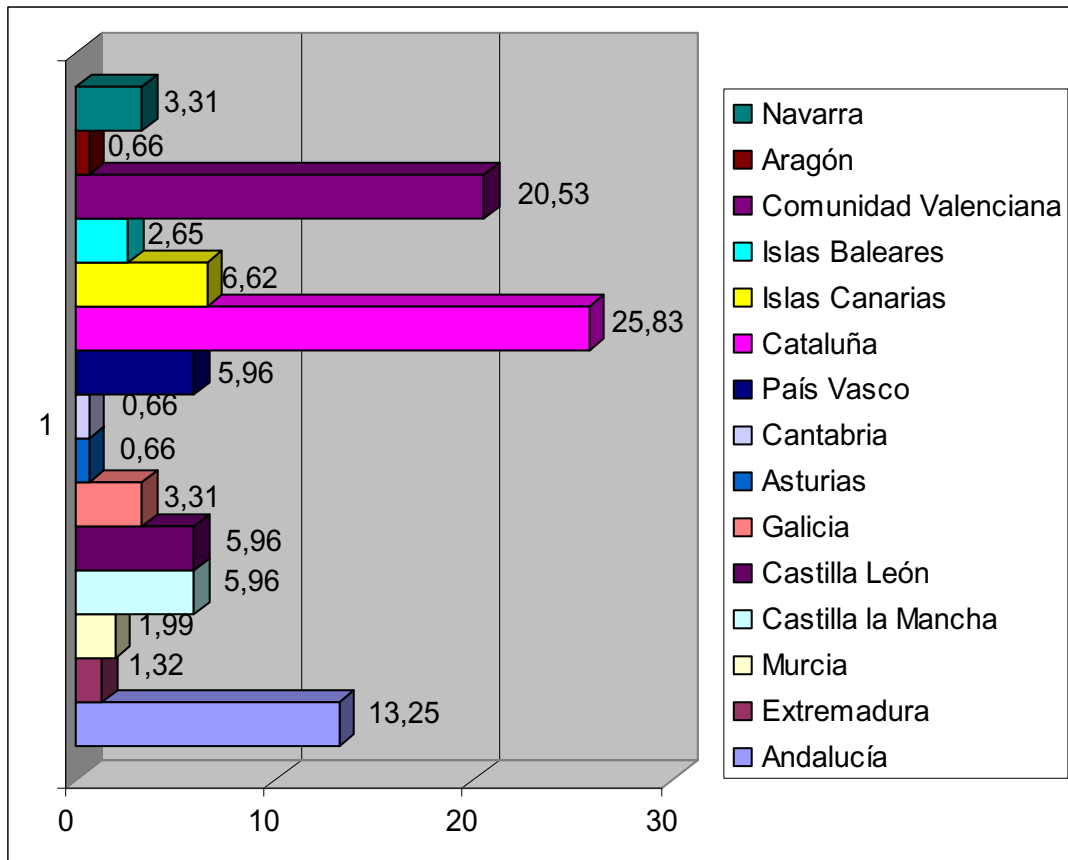
En lo referente al tamaño de los ayuntamientos, un 88,44% corresponde a ayuntamientos de tamaño pequeño y mediano, mientras que un 11,56% corresponde a ayuntamientos grandes (figura 5.1).

FIGURA 5.1: Tamaño de los ayuntamientos



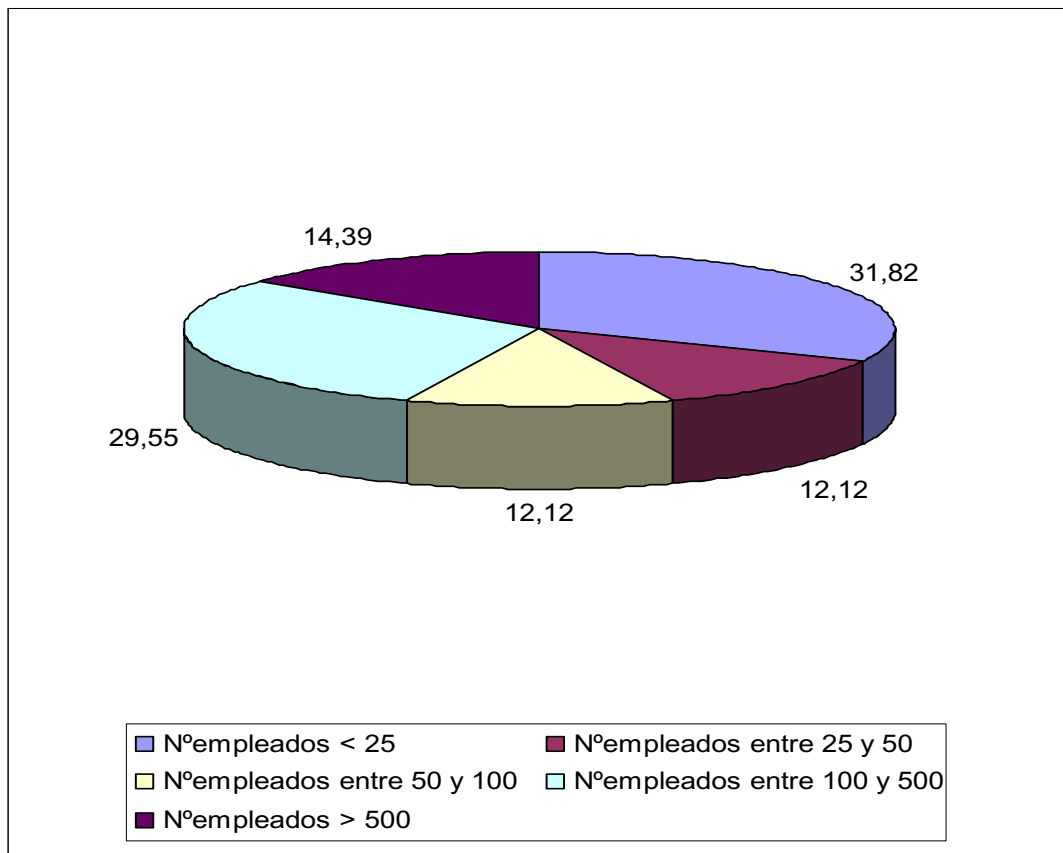
Con respecto a la procedencia de los cuestionarios recibidos el porcentaje mayor proviene de ayuntamientos de Cataluña (25,83%), la Comunidad Valenciana (20,53%) y Andalucía (13,25%) principalmente (figura 5.2).

FIGURA 5.2: Ayuntamientos por Comunidades Autónomas



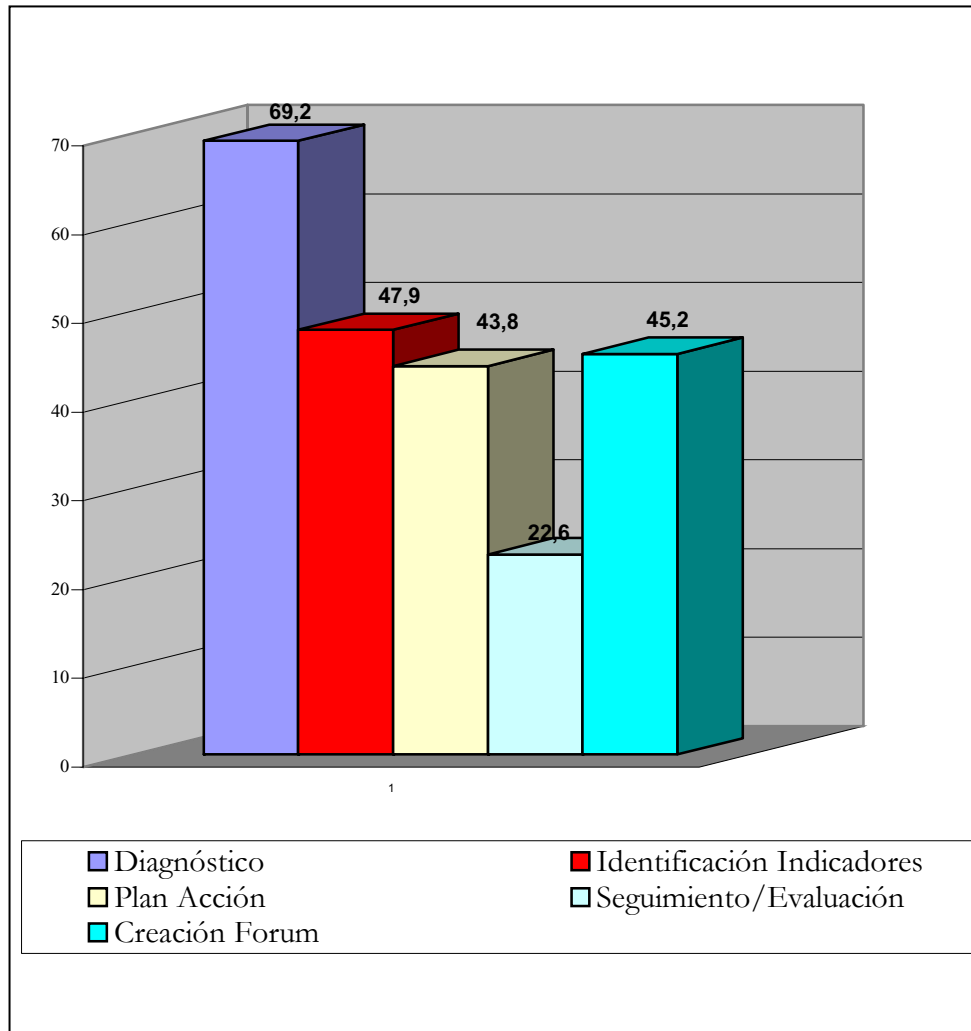
En cuanto al número de empleados de los ayuntamientos (figura 5.3), podemos decir que la mayoría de ellos tienen menos de 25 trabajadores (31,82%), y entre 100 y 500 trabajadores (29,55%). Los porcentajes restantes son bastantes similares. Un 12,12% tienen entre 25 y 50 trabajadores y es el mismo porcentaje el de ayuntamientos que tienen de 50 a 100 trabajadores. Los ayuntamientos con mayor número de empleados, más de 500, suponen un 14,39%.

FIGURA 5.3: Número de empleados de los ayuntamientos



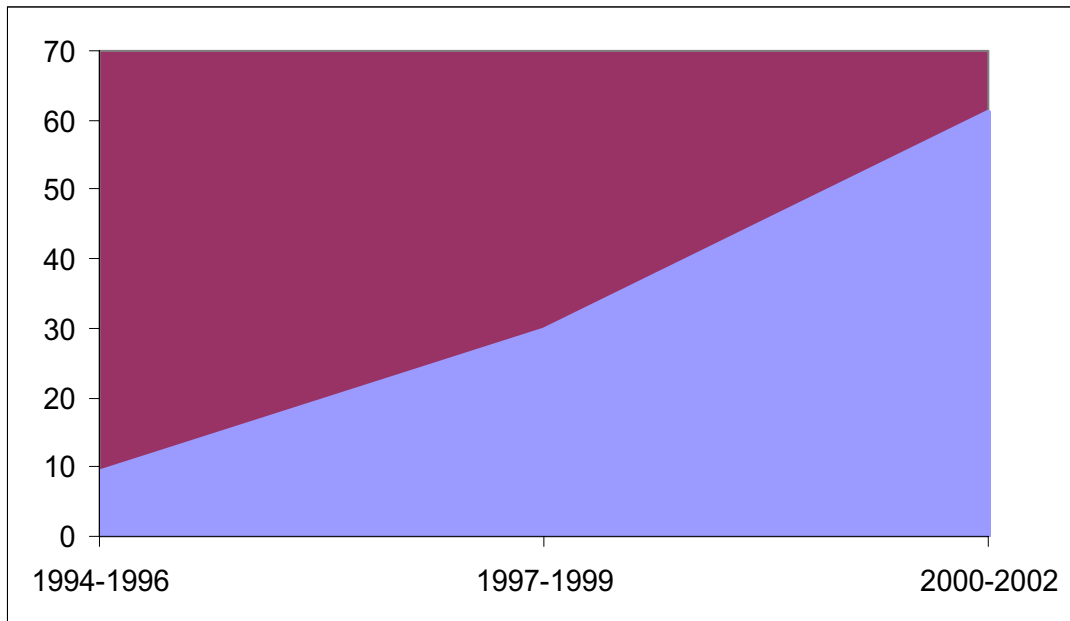
Centrándonos en las fases de implantación de la Agenda Local 21 (Diagnóstico al municipio; Identificación de indicadores; Plan de acción ambiental o hacia la sostenibilidad; Seguimiento y evaluación del plan; Creación de un forum participativo), nuestros datos ponen de manifiesto que el 69,2% ha realizado un diagnóstico, un 47,9% ha identificado los indicadores, un 45,20% ha creado forums participativos, un 43,8% ha implantado un plan de acción y solo un 22,6% ha llegado a la fase de seguimiento. Los porcentajes anteriores muestran que nuestros ayuntamientos han adquirido recientemente el compromiso con los procesos de Agenda Local 21, ya que muchos de ellos aún no han iniciado ni tan siquiera el diagnóstico. Los resultados los podemos observar en la figura 5.4.

FIGURA 5.4: Fases de la Agenda Local 21 llevadas a cabo por los ayuntamientos



De otro lado, tan solo un 9,22% de los ayuntamientos se adhirieron a la Carta de Aalborg entre 1994-1996, es decir, durante los dos primeros años de su puesta en marcha. Desde esta fecha hasta 1999, un 29,79%, mientras que más de la mitad no habían firmado la Carta antes del año 2000, un 60,99% (véase figura 5.5).

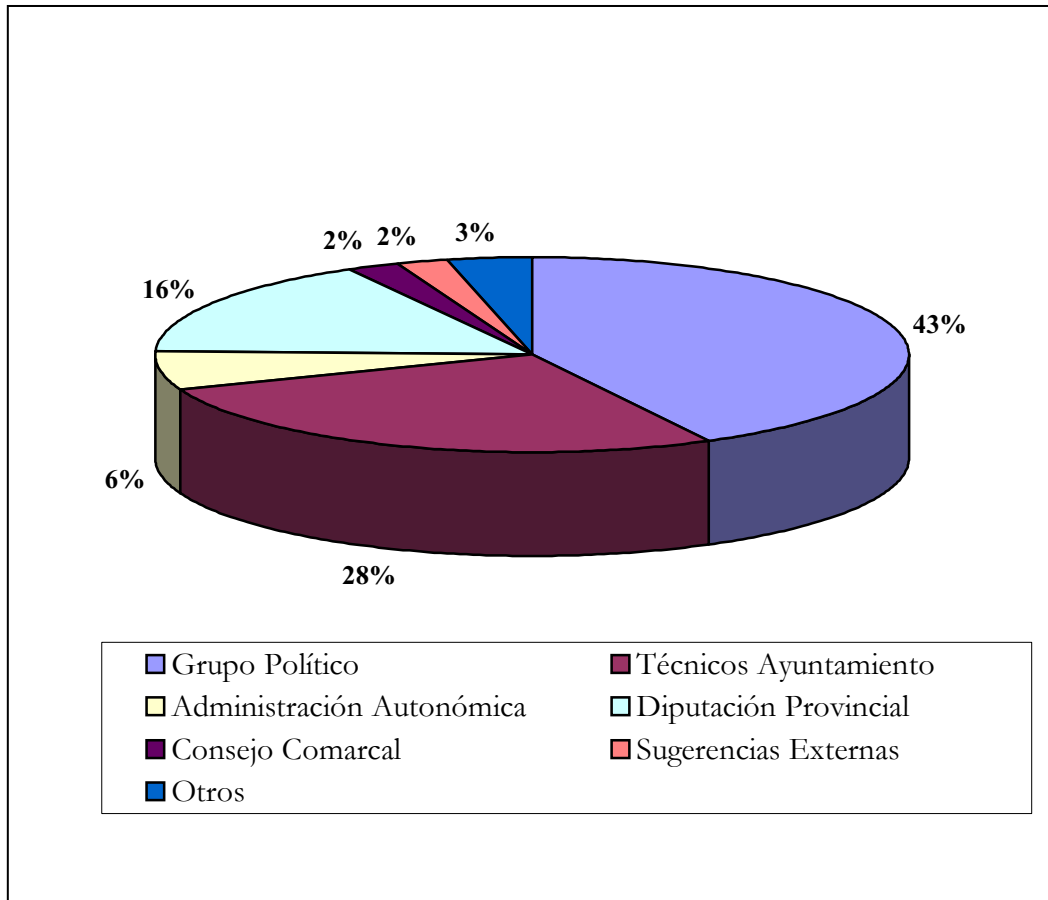
FIGURA 5.5: Fechas de la firma de la Carta de Aalborg



Con respecto a las características socio-culturales de los responsables de la Agenda Local 21 podemos decir que el 61,3% son hombres y el 38,7% mujeres. Además el 46,1% tiene más de 35 años y el 74,6% tiene menos 10 años de experiencia en el ayuntamiento. No se han encontrado diferencias significativas respecto a sexo, situación geográfica, edad o antigüedad en la organización de los encuestados.

Por último, nos gustaría destacar que la iniciativa a la hora de decidir implantar la Agenda Local 21 (figura 5.6) proviene mayoritariamente del grupo político del ayuntamiento (un 43%), y de los técnicos del ayuntamiento (un 28%), aunque también es de destacar el impulso que las diputaciones provinciales están dando en algunos casos (un 16%).

FIGURA 5.6: Iniciativa en la implantación de la Agenda Local 21



3. ANÁLISIS DE LA VALIDEZ Y CONSISTENCIA INTERNA DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

El objetivo de esta sección es evaluar los diferentes instrumentos de medida propuestos para cada uno de los conceptos que no se podían medir directamente, sino a través de una serie de variables observadas. En el desarrollo y evaluación de estas escalas multi-ítems deben seguirse una serie de directrices y procedimientos que aseguren sus cualidades psicométricas para su correcta utilización.

Dada la importancia que tiene la comprobación de la validez y fiabilidad de las escalas de medida, un objetivo de cualquier investigación se relaciona precisamente con la evaluación de las mismas. En nuestro caso, las escalas de medida finalmente utilizadas para contrastar el conjunto de hipótesis formuladas se obtuvieron a partir de los resultados de un análisis en el que distinguimos dos etapas diferenciadas y que garantizan que las escalas son válidas y fiables:

1^a) En la primera etapa, y con el objetivo de identificar los ítems que conformarían cada escala de medida, se procedió a aplicar un análisis factorial exploratorio tanto para las variables independientes como para las dependientes. Con ello se obtuvo un conjunto inicial de escalas que se refinaron posteriormente mediante el procedimiento descrito en la segunda etapa. Para el tratamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS para Windows en su versión 11.

2^a) Partiendo de los resultados derivados de la etapa anterior, el refinamiento y la determinación de las escalas finales de medida se llevó a cabo mediante la aplicación de un análisis factorial confirmatorio, técnica que permite evaluar la validez de un conjunto de ítems como medida de variables latentes que no pueden ser observadas directamente. En este caso, los análisis se llevaron a cabo con el apoyo del programa LISREL versión 8.50.

La validación de las escalas finales de medida mediante el análisis factorial confirmatorio sigue las recomendaciones que se suelen proponer en la literatura al uso (Hair *et al.*, 1999; Kelloway, 1998; Sharma, 1996). En nuestro caso, el ajuste del modelo de medida de cada concepto se realiza siguiendo dos pasos (Hair *et al.*, 1999; Sharma, 1996):

1º) Determinar la significación estadística de las cargas de cada indicador sobre la variable latente, para clarificar si se puede asumir la validez convergente¹. De esta forma, supuesto un nivel de significación del 5%, serían significativas aquellas cargas con un valor crítico (t-value) superior a 1,96.

2º) Examinada la significación de las cargas, el siguiente paso consistirá en comprobar la fiabilidad de los diferentes indicadores y fiabilidad compuesta del constructo.

Según Sharma (1996, p. 163), el valor R^2 proporcionado para cada indicador por el paquete estadístico LISREL es un indicador de la fiabilidad individual del mismo. Es recomendable que su valor sea de 0,5 como mínimo², lo que equivale a aceptar que el indicador deberá tener al menos un 50% de su varianza en común con la variable latente.

Por otra parte, deberán estimarse igualmente las fiabilidades y las medidas de varianza extraída de cada concepto para determinar si los indicadores considerados son suficientes en la representación de los constructos (Hair *et al.* 1999, p. 649). La consistencia interna de los

¹ En el marco del análisis factorial confirmatorio, Bollen (1989, p. 197) define la validez de una medida x_i de un determinado concepto -representado por una variable latente ξ_j , como la magnitud de la relación estructural directa entre ξ_j y x_i . De esta forma, las cargas factoriales estandarizadas de los distintos ítems permiten verificar si se cumple el principio de validez convergente, de manera que si las cargas factoriales son elevadas y significativas, podemos asumir dicha validez convergente.

² Según reconoce el propio autor, se trata de una norma práctica deducida de la propia lógica, si bien no puede entenderse como una regla de estricta aplicación basada en test empírico alguno. De esta forma, entenderemos que este límite mínimo es “recomendable”, aunque no excluyente.

indicadores se mide a través de la fiabilidad compuesta del constructo, que puede calcularse a partir de la siguiente expresión matemática:

$$\text{Fiabilidad del constructo} = \frac{(\sum \text{ponderaciones es tan darizadas})^2}{(\sum \text{ponderaciones es tan darizadas})^2 + \sum \text{Errores de medida}}$$

Donde el error de medida de cada indicador se obtiene por la diferencia entre la unidad y la fiabilidad del indicador, que es el cuadrado de la ponderación estandarizada del indicador (Hair *et al.* 1999, p. 639).

Otra medida de la fiabilidad es la varianza extraída, reflejo de la cantidad total de la varianza de los indicadores tenida en cuenta por el constructo latente, de manera que unos indicadores verdaderamente representativos del concepto se relacionan con valores superiores de la varianza extraída. En este caso, el cálculo se llevó a cabo a partir de la siguiente igualdad:

$$\text{Varianza extraída} = \frac{\sum \text{Cargas es tan darizadas}^2}{\sum \text{Cargas es tan darizadas}^2 + \sum \text{Errores de medida}}$$

En el caso de la fiabilidad del constructo, se suele considerar 0,7 como valor mínimo para esta medida, si bien ante estudios de carácter exploratorio dicho límite inferior se puede reducir. En cuanto a la varianza extraída, un valor superior a 0,5 será indicativo de que los indicadores utilizados miden adecuadamente la variable latente.

De otro lado, la fiabilidad de las escalas de medida se puede evaluar a partir de su consistencia interna, siendo recomendable la utilización de dos tipos de medidas (Hair *et al.*, 1999, p. 105):

- 1º) En primer lugar se puede determinar la correlación de cada ítem con la puntuación de la escala aditiva (correlación ítem-total), así como la

correlación entre los diferentes ítems que componen la escala (correlación inter-ítem). Una vez calculadas dichas correlaciones, la práctica empírica sugiere que mientras que el valor mínimo debería ser de 0,5 en la correlación ítem-total, la correlación inter-ítem deberá alcanzar al menos el valor 0,3.

2º) En segundo lugar, la consistencia interna de la escala final se puede evaluar a partir del Alpha de Cronbach, medida ampliamente utilizada y difundida entre los investigadores. Por lo que respecta al Alpha de Cronbach, la literatura suele recomendar que el límite inferior para su valor debería situarse en un mínimo de 0,7 (Hinkin, 1995), si bien la naturaleza exploratoria de una investigación permitiría relajar esta exigencia hasta el valor inferior de 0,6 (Peterson, 1995).

El procedimiento descrito lo utilizaremos para determinar la fiabilidad de las escalas de medida en aquellos casos en que el número de ítems considerados en las mismas no permita utilizar la técnica confirmatoria³.

En la siguiente tabla (tabla 5.1) resumimos los indicadores utilizados en el análisis de los instrumentos de medida, así como los niveles de aceptación recomendados en la literatura especializada.

³ Su aplicación carece de sentido en el caso de escalas de dos ítems, mientras que con tres ítems surgen problemas como veremos con posterioridad. Respecto de la validez del coeficiente Alpha de Cronbach para determinar la fiabilidad de una escala de dos ítems, hay división de opiniones, existiendo autores que defienden que es más adecuado utilizar un análisis de correlaciones (sobre esta polémica se puede consultar la sección "Measurement" de *Journal of Consumers Psychology*, 2001, vol.10, nº 1 y 2, pp.55-69).

TABLA 5.1: Indicadores utilizados en el análisis de los instrumentos de medida

INDICADORES	NIVELES DE ACEPTACIÓN RECOMENDADOS
VALIDEZ CONVERGENTE	
Coefficientes de los valores t	Ser significativos ($t \geq 1,96$) (Anderson y Gerbing, 1982)
Magnitud de las cargas factoriales	0,4 o mayor (Hair <i>et al.</i> , 1999)
Fiabilidad de cada indicador	0,5 o mayor (Sharma, 1996)
VALIDEZ DISCRIMINANTE	
Correlación entre variables latentes	Baja Correlación (Hair <i>et al.</i> , 1999)
CONSISTENCIA INTERNA	
Coefficiente Alpha de Cronbach	0,6 a 0,8 o mayor (Hair <i>et al.</i> , 1999)
Correlación entre índices	0,7 o mayor (Churchill, 1979)
Fiabilidad Compuesta	0,7 o mayor (Hair <i>et al.</i> , 1999)
Varianza Extraída	0,5 o mayor (Hair <i>et al.</i> , 1999)

(Fuente: García, 2002, p. 305)

En cuanto al análisis de la bondad del ajuste global de las escalas puede realizarse utilizando tres tipos de medidas: medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales y medidas de ajuste de parsimonia. Entre las medidas absolutas de ajuste, que muestran la correspondencia existente entre la matriz estimada por el modelo y la matriz de datos iniciales, utilizamos el valor de la chi-cuadrado. Se recomiendan valores del estadístico ratio de verosimilitud chi-cuadrado bajos (Hair *et al.*, 1999; Jöreskog y Sörbom, 1993) con niveles de significación mayores que 0.01 ó 0.05, lo que indica que las matrices de entrada previstas y las efectivas no son estadísticamente diferentes. En cuanto al nivel de significación debemos decir que este estadístico es muy sensible a las diferencias del tamaño muestral, por lo que esta medida tenderá a reflejar diferencias significativas para cualquier modelo especificado (Everitt y Dunn, 1991; Hair *et al.*, 1999; Sharma, 1996). Por ello, se recomienda que el investigador complemente esta medida con otras de calidad de ajuste (Bearden *et al.*, 1982; Hair *et al.*, 1999; Marsh *et al.*, 1988). Así, el GFI es un índice menos

sensible al tamaño muestral que toma valores entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto) y, aunque no existe límite a partir del cual podamos afirmar que el ajuste es bueno (Hair *et al.*, 1999), se recomiendan valores superiores a 0,90 ó 0,95 (Jöreskog y Sörbom, 1993), siendo mejor el ajuste cuanto mayor es el valor.

Los índices NCP, RMSR y ECVI son medidas de ajuste absoluto idóneas para comparar modelos alternativos cuando éstos presentan diferente número de parámetros a estimar y, por tanto, diferente número de grados de libertad, siendo preferible el modelo que refleja los índices de menor valor (Hair *et al.*, 1999; Kelloway, 1998). En el caso del índice RMSR un valor por debajo de 0,05 reflejaría un buen ajuste.

Con relación a las medidas incrementales de ajuste los índices AGFI, NFI y TLI pueden tomar valores entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto) y, aunque no existe un límite establecido, se recomienda que tomen valores superiores a 0,9 (Hair *et al.*, 1999; Jöreskog y Sörbom, 1993).

Por último, las medidas de ajuste de la parsimonia indican el nivel de ajuste por coeficiente estimado y son muy adecuadas para comparar modelos alternativos. Podemos usar el PGFI variando los valores entre 0 y 1, indicando los valores elevados una mayor parsimonia del modelo y siendo preferibles valores altos (Hair *et al.*, 1999; Mulaik *et al.*, 1989). El PNFI se utiliza igualmente para comparar modelos alternativos y no existen niveles recomendados de ajuste, pero se propone que diferencias de 0,06 a 0,09 indicarían diferencias sustanciales entre los modelos (Hair *et al.*, 1999) y entre varios modelos se prefiere el de mayor PNFI. El AIC permite comparar modelos siendo preferible el modelo con menor AIC (Akaike, 1987; Bollen, 1989; Hair *et al.*, 1999).

A continuación, una vez especificado el procedimiento para determinar la validez y fiabilidad de las escalas de medida, recogemos las evaluaciones de cada una de las escalas atendiendo a los criterios establecidos.

Evaluación de la escala “Agenda Local 21”

El test de normalidad multivariante realizado sobre estos indicadores (tabla 5.2), proporcionado por el procesador PRELIS, muestra para un nivel de significación del 5%, la existencia de diferencias significativas tanto en asimetría ($p = 0,001$), como en curtosis ($p = 0,001$). Además, la condición de normalidad exige la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, obteniéndose que el grado conjunto de asimetría y curtosis de los cinco indicadores es significativamente distinto al de la normal ($\chi^2 = 115,835$, para $p = 0,001$). Al no cumplir con la condición de normalidad, no es aconsejable utilizar Máxima Verosimilitud (ML) ni Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS) como método de estimación del modelo de medida, por lo que se puede utilizar tanto el procedimiento Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS) como el de Mínimos Cuadrados no Ponderados (ULS) del programa LISREL 8.50. Se opta por el primero de ellos. Este método exige el cálculo, a través del procesador PRELIS, de la matriz de correlaciones policóricas y de la matriz de varianzas asintóticas. El mismo razonamiento seguimos en el resto de escalas de medida.

TABLA 5.2: Test de normalidad multivariante: Agenda Local 21

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor z	Valor p	χ^2	Valor p
8,338	0,001	6,805	0,001	115,835	0,001

Una vez calculados los parámetros, se observaron, en primer lugar, las cargas de los indicadores, así como los valores t asignados a las mismas, para

comprobar que son elevadas y significativamente diferentes de cero (tabla 5.3). Todos los ítems presentan unas cargas muy elevadas (presentan una carga factorial superior al nivel recomendado de 0,4) y estadísticamente significativas (sus valores t son superiores al valor crítico: $t > 1,96$; $\alpha = 0,05$). Las fiabilidades individuales de los indicadores eran bastante elevadas y superiores a su nivel de aceptación de 0,5 (Hair *et al*, 1999).

TABLA 5.3: Validez y fiabilidad: Agenda Local 21

		Escala final
		Fiabilidad Individual (R^2)
		0,65

		0,87
		0,84
		0,85

		0,66

En la tabla siguiente (tabla 5.4) recogemos las medidas para el análisis de la bondad del ajuste global del modelo. Entre las medidas absolutas de ajuste, el valor de la chi-cuadrado alcanza un valor de 8,83 al nivel de significación del 0,12. Además de este estadístico, deben tenerse en cuenta otros índices menos sensibles al tamaño muestral como el GFI que toma un valor de 1.

Los índices NCP, RMSR y ECVI son medidas de ajuste absoluto idóneas para comparar modelos alternativos. Al comparar modelos se preferirá aquél

con menor valor de estos índices, sin embargo no estamos ante ese caso ya que carecemos de modelos alternativos. En cuanto al índice RMSEA utilizado para valorar un modelo, un valor por debajo de 0,10 se considera adecuado, como ocurre en este caso (RMSEA = 0,07).

TABLA 5.4: Medidas de bondad ajuste: Agenda Local 21

Medidas de ajuste absoluto	
Grados de libertad	
Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación	
Parámetro de no centralidad (NCP)	
Índice de	

	bondad de ajuste (GFI)	
	Residuo cuadrático medio (RMSR)	
	Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,07
	Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	
Medidas de ajuste incremental		
	Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	

)	
Índice de ajuste normal (NFI)	
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	
Índice de ajuste comparado (CFI)	
Índice de ajuste incremental (IFI)	
Índice de ajuste relativo (RFI)	
Medidas de ajuste de parsimonia	

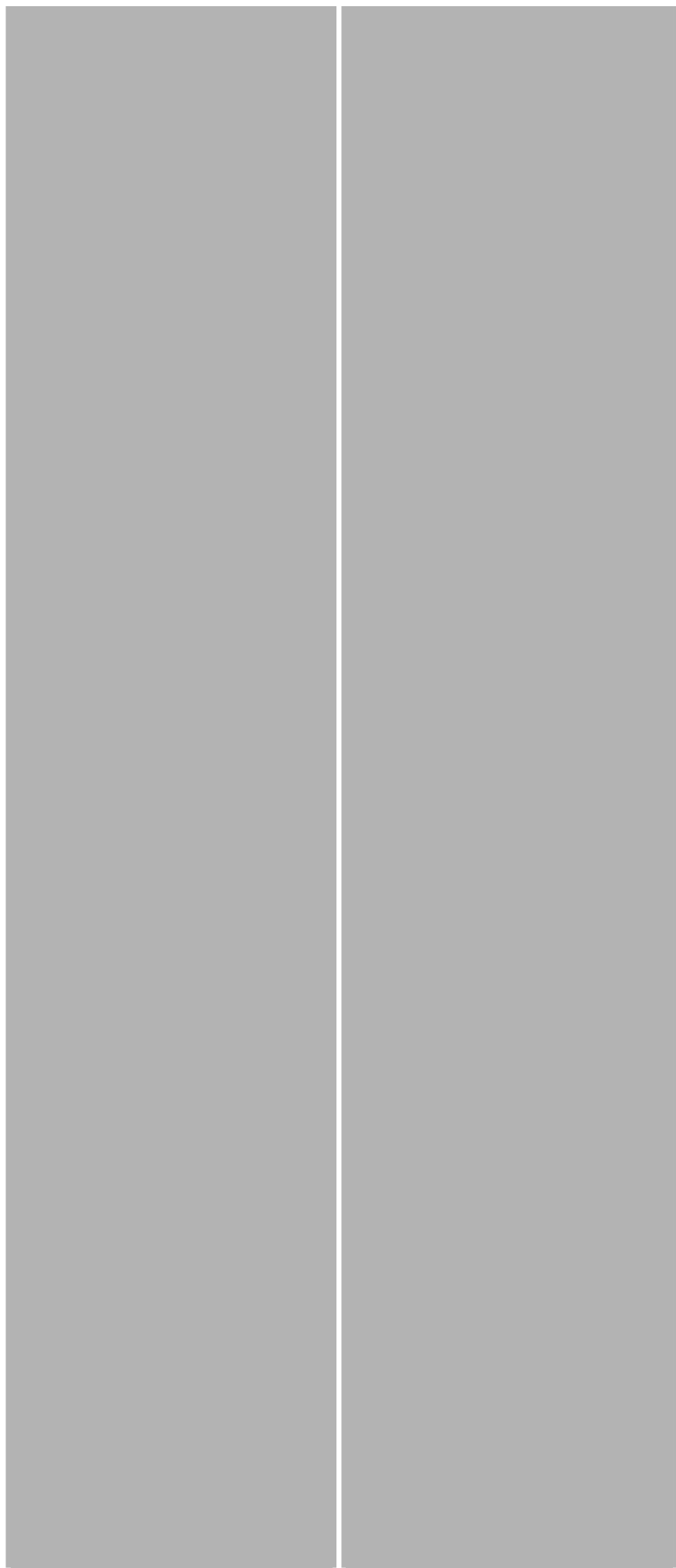
	Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	
	Índice de ajuste normaldo de parsimonia (PNFI)	
	Criterio de información de Akaike (AIC)	

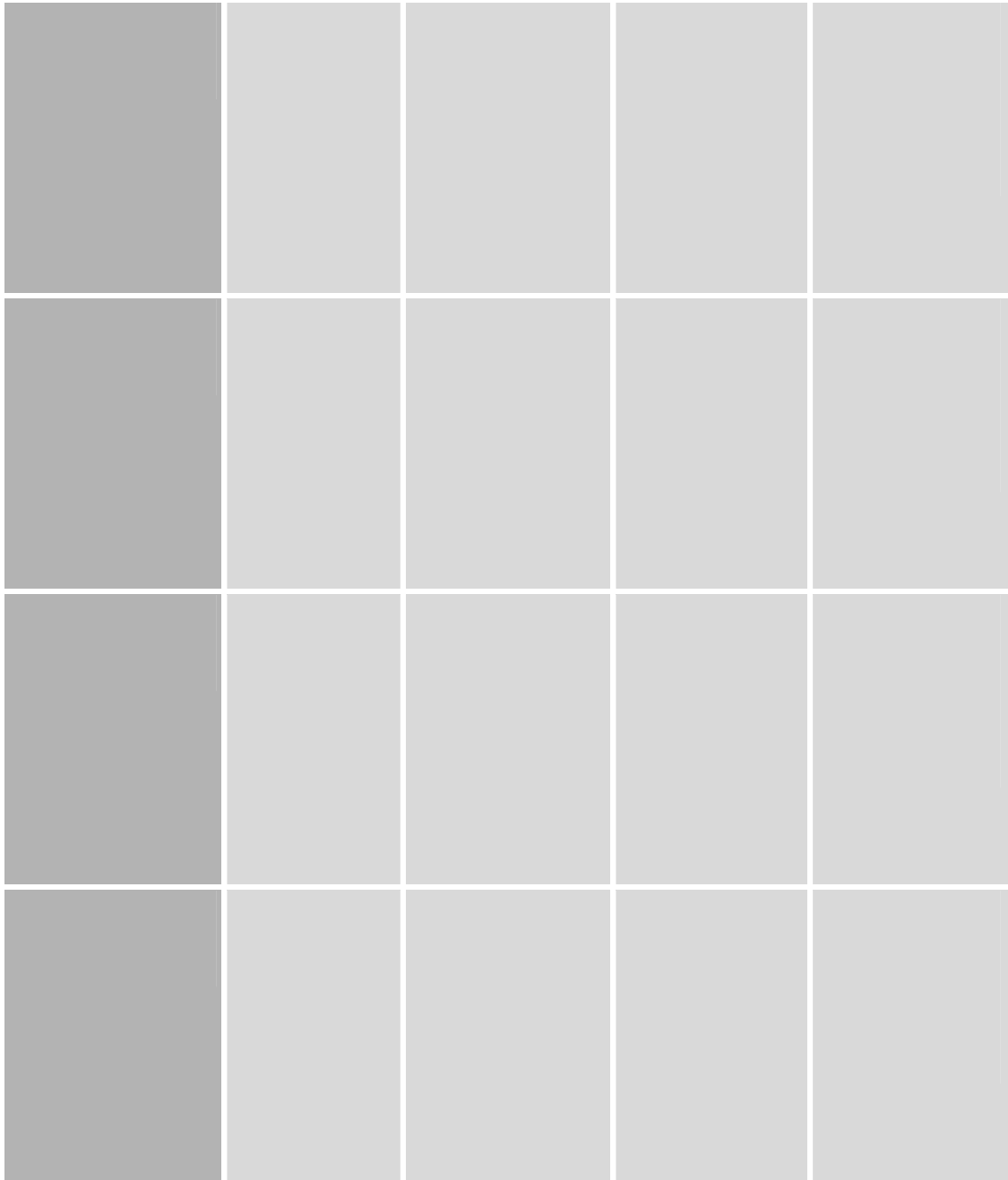
Con relación a las medidas incrementales de ajuste, éstas comparan el modelo propuesto con un modelo nulo, que estipula una falta absoluta de asociación entre las variables. En nuestro caso, se superan los niveles de aceptación propuestos por la investigación empírica (AGFI = 0,99; NFI = 0,99; TLI = 1). Por su parte, CFI, IFI y RFI tienen su nivel de aceptación en valores próximos a 1 (Bentler, 1990; Bollen, 1989; Hair *et al.*, 1999). Igualmente, en nuestro modelo los valores de estas medidas son bastante buenos (CFI = 1; IFI = 1; RFI = 0,99).

Por último, las medidas de ajuste de la parsimonia indican el nivel de ajuste por coeficiente estimado y son adecuadas para comparar modelos alternativos. En este caso, aunque recogemos los resultados de estas medidas en la tabla, no contamos con modelos alternativos por lo que las medidas de ajuste de parsimonia no son de gran utilidad. Estos resultados muestran un ajuste bueno del modelo de medida y otorgan validez convergente a la escala “Agenda Local 21”.

Respecto a la consistencia interna de esta medida, el Alpha de Cronbach de la escala es 0,9331, nivel bastante elevado. Además, en la tabla 5.5 se puede observar que la eliminación de cualquier ítem no mejora tal indicador. Otros parámetros a considerar son la fiabilidad compuesta y la varianza extraída del constructo. Los valores obtenidos para estos indicadores fueron, respectivamente, de 0,935 y 0,744, que están por encima de los límites de aceptación de 0,7 y 0,5 respectivamente (Hair *et al.*, 1999). Considerados en su conjunto, los datos anteriores aportan también consistencia interna a esta escala. Por tanto, los resultados anteriores otorgan, en su conjunto, validez convergente y consistencia interna a la escala propuesta (tabla 5.5).

TABLA 5.5: Consistencia interna de la escala: Agenda Local 21





Evaluación de la escala “Cambios Organizativos”

La escala inicial para medir los cambios organizativos producidos a partir de la implantación de la Agenda Local 21, estaba formada por doce ítems, sobre los que se realizó un análisis factorial confirmatorio. El test de normalidad multivariante de los indicadores muestra, para un nivel de

significación del 5%, que no existen diferencias significativas en asimetría ($p = 0,001$), curtosis ($p = 0,001$) y en la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, por lo que los datos no se distribuyen según una normal ($\chi^2 = 1562,060$, para $p = 0,001$) (ver tabla 5.6). La ausencia de normalidad aconseja la utilización del procedimiento Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS).

TABLA 5.6: Test de normalidad multivariante: Cambios Organizativos

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor z	Valor p	χ^2	Valor p
37,523	0,001	12,414	0,001	1562,060	0,001

Una vez calculados los parámetros, se observaron, igual que en el caso anterior, que todos los ítems presentan unas cargas muy elevadas (superior al nivel recomendado de 0,4) y estadísticamente significativas (sus valores t son superiores al valor crítico: $t > 1,96$; $\alpha = 0,05$), y además las fiabilidades individuales de los indicadores eran bastante elevadas y superiores a su nivel de aceptación de 0,5 (tabla 5.7). Todo ello, exceptuando el ítem *CAMB9* que presenta una fiabilidad individual de 0,17 inferior al límite recomendado. Al estar su valor por debajo del mínimo exigido procedimos a eliminar dicho ítem. En la tabla siguiente mostramos las cargas y la fiabilidad tanto de la escala inicial como de la escala final.

TABLA 5.7: Validez y fiabilidad: Cambios Organizativos

Indicadores	Escala inicial		Escala final	
	Cargas (valor t)	Fiabilidad Individual (R^2)	Cargas (valor t)	Fiabilidad Individual (R^2)
CAM1	0,95 (55,90)	0,91	0,95 (55,76)	0,90
CAM2	0,97 (72,63)	0,94	0,97 (72,20)	0,94

CAM3	0,95 (56,62)	0,91	0,95 (56,49)	0,91
CAM4	0,94 (44,79)	0,88	0,94 (44,43)	0,88
CAM5	0,92 (37,55)	0,86	0,92 (37,16)	0,85
CAM6	0,96 (56,75)	0,92	0,95 (55,92)	0,91
CAM7	0,94 (41,92)	0,88	0,94 (41,82)	0,88
CAM8	0,94 (46,34)	0,89	0,94 (46,14)	0,88
CAM9	0,42 (5,37)	0,17	Ítem eliminado	
CAM10	0,93 (41,10)	0,87	0,93 (40,59)	0,86
CAM11	0,94 (42,79)	0,88	0,94 (42,31)	0,88
CAM12	0,95 (52,83)	0,90	0,95 (52,67)	0,90

Como se puede observar en la tabla anterior todos los ítems de la escala final presentan unas cargas muy elevadas y estadísticamente significativas con fiabilidades superiores al nivel de aceptación.

Es necesario, ahora, analizar las medidas de bondad del ajuste de la escala propuesta y finalmente utilizada, para su incorporación al modelo estructural (tabla 5.8). En general comprobamos que las medidas de bondad del ajuste son adecuadas.

En cuanto a las medidas incrementales de ajuste, el AGFI (AGFI = 0,98) se encuentra entre los valores de 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto) igual que ocurre con los índices NFI (NFI = 0,99) y TLI (TLI = 1) que además poseen valores superiores al nivel de aceptación más estricto del 0,95. Los índices CFI, IFI y RFI tienen un buen ajuste (CFI = 1; IFI = 1; RFI = 0,98). En general, las medidas de ajuste incremental son adecuadas.

TABLA 5.8: Medidas de bondad ajuste: Cambios Organizativos

Medidas de ajuste absoluto	
Grados de libertad	44

Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación	47,61 (0,33)
Parámetro de no centralidad (NCP)	3,61
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,99
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,17
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,03
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	0,86
Medidas de ajuste incremental	
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,98
Índice de ajuste normal (NFI)	0,99
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	1
Índice de ajuste comparado (CFI)	1
Índice de ajuste incremental (IFI)	1
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,98
Medidas de ajuste de parsimonia	
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,66
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,79
Criterio de información de Akaike (AIC)	3224,11

Dentro de las medidas de ajuste de la parsimonia, el PGFI (PGFI = 0,66; PGFI del modelo inicial = 0,68), y el PNFI (PNFI = 0,79; PNFI del modelo inicial = 0,81) son útiles para comparar modelos, aunque en este caso las diferencias son mínimas. En el caso del índice PNFI, diferencias de 0,06 a 0,09 indicarían diferencias sustanciales entre los modelos (Hair *et al.*, 1999) y en nuestro caso la diferencia es solamente de 0,02. En el caso del AIC, que también permite comparar modelos, es recomendable el de menor AIC como ocurre en este caso (AIC = 3224,11; AIC del modelo inicial = 3298,08). Las medidas de ajuste de parsimonia son adecuadas.

Con relación a la consistencia interna (tabla 5.9), el Alpha de Cronbach de la escala final es de 0,9654. Una vez calculada la solución estandarizada, se calculó la fiabilidad compuesta y la varianza extraída, presentando unos valores, respectivamente, de 0,965 y 0,718, por encima de sus niveles de aceptación. Considerados en su conjunto, los datos anteriores aportan también consistencia interna a esta escala. Por tanto, los resultados anteriores otorgan, en su conjunto, validez convergente y consistencia interna a la escala propuesta.

TABLA 5.9: Consistencia interna de la escala: Cambios Organizativos

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0,9654		Fiabilidad compuesta: 0,965 Varianza extraída: 0,718	
	Correlación entre indicadores	Alpha si se elimina este indicador	Cargas estandarizadas	Errores estandarizados
CAM1	0,8502	0,9614	0,88	0,22
CAM2	0,8608	0,9611	0,89	0,21
CAM3	0,8443	0,9616	0,87	0,24
CAM4	0,8391	0,9618	0,85	0,28
CAM5	0,7974	0,9631	0,82	0,33
CAM6	0,8711	0,9607	0,89	0,21
CAM7	0,7977	0,9630	0,80	0,36
CAM8	0,8405	0,9617	0,86	0,26
CAM10	0,7984	0,9630	0,80	0,37
CAM11	0,7759	0,9637	0,77	0,40
CAM12	0,8662	0,9609	0,88	0,22

Evaluación de la escala “Legitimidad”

La escala de partida estaba formada por cuatro ítems. El test de normalidad multivariante de las variables observadas, proporcionado por el

procesador PRELIS (tabla 5.10) muestra, para un nivel de significación del 5%, la existencia de diferencias significativas tanto en asimetría ($p = 0,001$), como en curtosis ($p = 0,001$). Además, la condición de normalidad exige la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, obteniéndose que los cuatro indicadores no se distribuyen como una normal ($\chi^2 = 118,427$, para $p = 0,001$).

TABLA 5.10: Test de normalidad multivariante: Legitimidad

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor z	Valor p	χ^2	Valor p
9,324	0,001	5,612	0,001	118,427	0,001

Para analizar la validez convergente, se examinaron las cargas estimadas del modelo y se comprobó su significación estadística. Como se puede observar en la tabla 5.11, todos los ítems presentan una carga factorial superior al nivel recomendado de 0,4 y son significativamente diferentes de cero, al ser sus valores t superiores al valor crítico ($t > 1,96$; $\alpha = 0,05$). Igualmente, la fiabilidad individual era superior al nivel de 0,5 recomendado, a excepción de los ítems *LEG1* y *LEG4*, que presentan una fiabilidad algo inferior ($R^2 = 0,36$ y $R^2 = 0,20$, respectivamente), indicativo de que el porcentaje de varianza explicada de estas variables es algo bajo, decidiéndose inicialmente eliminarlos de la escala. En caso de tener que eliminar más de un indicador, estos deberán ser eliminados de uno en uno y se debe volver a estimar nuevamente el modelo para evitar con ello suprimir un indicador que pudiera ser significativo en un paso posterior. De igual modo, antes de cada estimación, debe comprobarse siempre si las variables cumplen las condiciones de normalidad para utilizar un método de estimación u otro. Seguimos el criterio de eliminar en cada paso aquel indicador cuya carga, significación o fiabilidad individual no alcanzara el nivel recomendado. Así, se

procedió a eliminar el indicador *LEG4* con una carga de 0,45 y la fiabilidad de 0,20 inferior al nivel recomendado. En el caso del indicador *LEG1*, una vez eliminado el indicador *LEG4*, la carga factorial seguía estando por encima del nivel de significación y la fiabilidad individual del indicador había mejorado ($R^2 = 0,38$) y, aunque seguía estando por debajo del nivel de aceptación (no alejándose demasiado del mismo) se decidió no eliminarlo porque preferíamos dejar la escala con tres ítems con el objeto de analizar posteriormente el modelo estructural propuesto estando cada constructo medido como mínimo por tres indicadores. Además, como se puede comprobar en la tabla 5.12, si se elimina *LEG1* el Alpha de Cronbach no es superior al Alpha de Cronbach si el indicador permanece (0,7446), por lo que perderíamos información en caso de eliminarlo (tabla 5.12).

TABLA 5.11: Validez y fiabilidad: Legitimidad

Indicadores	Escala final		Escala final	
	Cargas (valor t)	Fiabilidad Individual (R^2)	Cargas (valor t)	Fiabilidad Individual (R^2)
LEG1	0,60 (9,28)	0,36	0,62 (7,13)	0,38
LEG2	0,77 (14,16)	0,59	0,86 (10,29)	0,74
LEG3	0,80 (15,03)	0,64	0,79 (11,54)	0,62
LEG4	0,45 (5,80)	0,20	Ítem eliminado	

La escala final de tres indicadores muestra un ajuste perfecto, como ocurre en cualquier caso en el que la escala evaluada esté compuesta por tres ítems. En los casos de ajuste perfecto Sharma (1996, p. 425) recuerda que un modelo en el que se produzca el mismo puede mostrar unos parámetros

estructurales que no tienen por qué ser elevados, de ahí que sea posible analizar la validez y fiabilidad de la escala propuesta⁴ (tabla 5.11).

Una vez comprobada la validez y fiabilidad de la escala es necesario analizar la consistencia interna del instrumento de medida propuesto (tabla 5.12). El Alpha de Cronbach de la escala inicial era de 0,7617. Una vez obtenida la solución estandarizada, se calculó la fiabilidad compuesta y la varianza extraída, presentando unos valores respectivamente de 0,918 y 0,581. Estos indicadores reflejan que existe consistencia interna en la escala. Por tanto, en global, existe validez convergente y consistencia interna en la escala propuesta.

TABLA 5.12: Consistencia interna de la escala: Legitimidad

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0,7617		Fiabilidad compuesta: 0,918 Varianza extraída: 0,581	
	Correlación entre indicadores	Alpha si se elimina este indicador	Cargas estandarizadas	Errores estandarizados
LEG1	0,5458	0,7446	0,62	0,62
LEG2	0,6462	0,6173	0,86	0,26
LEG3	0,6074	0,6786	0,79	0,38

Evaluación de la escala “Desarrollo Sostenible”

Esta escala estaba formada por cuatro ítems, sobre los que se realizó igualmente un análisis factorial confirmatorio. El test de normalidad

⁴ Cordón (2004) realiza una consulta sobre el tema en la lista de distribución SEMNET, un foro internacional especializado en la metodología relacionada con los modelos estructurales (<http://bama.ua.edu/archives/semnet.html>). Los consejos obtenidos fueron los siguientes: Verificar que el modelo no presenta estimaciones infractoras y comprobar que las cargas estandarizadas son elevadas y significativas. Si se cumplen estas condiciones se puede evaluar la validez y fiabilidad, con independencia de que se obtengan o no los indicadores de la bondad del ajuste, según los procedimientos ya descritos.

multivariante de los cuatro indicadores, proporcionado por el procesador PRELIS (tabla 5.13) muestra, para un nivel de significación del 5%, que existen diferencias significativas tanto en asimetría ($p = 0,001$) como en curtosis ($p = 0,001$). Igualmente, en la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis ($\chi^2 = 168,118$, para $p = 0,001$) se refleja que los indicadores no se distribuyen como una normal y seguimos optando por el método WLS.

TABLA 5.13: Test de normalidad multivariante: Desarrollo Sostenible

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor z	Valor p	χ^2	Valor p
11,437	0,001	6,109	0,001	168,118	0,001

Los parámetros estimados y fiabilidades se muestran en la tabla 5.14. Todas las cargas son superiores al nivel recomendado (0,4) y estadísticamente significativas ($t > 1,96$; $\alpha = 0,05$). Del mismo modo, todas presentan unas fiabilidades que alcanzan el nivel de aceptación (0,5).

TABLA 5.14: Validez y fiabilidad: Desarrollo Sostenible

Indicadores	Escala final	
	Cargas(valor t)	Fiabilidad Individual (R^2)
DES1	0,79 (19,70)	0,62
DES2	0,84 (24,55)	0,70
DES3	0,95 (36,63)	0,90
DES4	0,76 (17,36)	0,58

TABLA 5.15: Medidas de bondad ajuste: Desarrollo Sostenible

Medidas de ajuste absoluto	
Grados de libertad	1

Chi-cuadrado y nivel de significación	0,70 (0,40)
Parámetro de no centralidad (NCP)	0,01
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,99
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,006
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,01
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	0,16
Medidas de ajuste incremental	
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,99
Índice de ajuste normal (NFI)	0,99
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,99
Índice de ajuste comparado (CFI)	0,99
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,99
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,99
Medidas de ajuste de parsimonia	
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,10
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,17
Criterio de información de Akaike (AIC)	1090,68

Respecto a la consistencia interna, el coeficiente Alpha de Cronbach (0,9124) resulta ser satisfactorio y no puede ser mejorada con la eliminación de ninguno de los indicadores. Por último, deben analizarse la fiabilidad compuesta y la varianza extraída de este instrumento de medida, a partir de la solución estandarizada. La fiabilidad compuesta, indicativa de la consistencia interna que tienen los indicadores para medir este concepto, fue de 0,884, por encima de su nivel de aceptación de 0,7. Se obtuvo una varianza extraída de 0,656, por encima del valor de aceptación de 0,5 (tabla 5.16). Los resultados anteriores otorgan, en su conjunto, validez convergente y consistencia interna a la escala propuesta.

TABLA 5.16: Consistencia interna de la escala: Desarrollo Sostenible

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0,9124		Fiabilidad compuesta: 0,884	
	Correlación entre indicadores	Alpha si se elimina este indicador	Cargas estandarizadas	Errores estandarizados
DES1	0,8194	0,8801	0,87	0,24
DES2	0,7561	0,9019	0,81	0,35
DES3	0,8401	0,8725	0,88	0,22
DES4	0,7879	0,8910	0,84	0,71

Evaluación de la escala “Resistencia al Cambio”

El test de normalidad multivariante realizado sobre estos indicadores (tabla 5.17), proporcionado por el procesador PRELIS, muestra para un nivel de significación del 5%, la existencia de diferencias significativas tanto en asimetría ($p = 0,001$), como en curtosis ($p = 0,001$). Además, la condición de normalidad exige la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, obteniéndose que el grado conjunto de asimetría y curtosis de los cuatro indicadores es significativamente distinto al de la normal ($\chi^2 = 55,520$, para $p = 0,001$). Los indicadores no se distribuyen según una normal y seguimos utilizando WLS.

TABLA 5.17: Test de normalidad multivariante: Resistencia al Cambio

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor z	Valor p	χ^2	Valor p
4,661	0,001	5,814	0,001	55,520	0,001

Una vez calculados los parámetros, se observaron, en primer lugar, las cargas de los indicadores, así como los valores t asignados a las mismas, para comprobar que son elevadas y significativamente diferentes de cero (tabla 5.18). Todos los ítems presentan unas cargas muy elevadas (presentan una

carga factorial superior al nivel recomendado de 0,4) y estadísticamente significativas (sus valores t son superiores al valor crítico: $t > 1,96$; $\alpha = 0,05$). Las fiabilidades individuales de los indicadores eran todas superiores a su nivel de aceptación de 0,5 (Hair *et al*, 1999), salvo la del indicador *RES1* que decidimos dejarlo por alejarse ligeramente del nivel de aceptación. Al plantearnos eliminar el indicador recurrimos además a la información contenida en la tabla 5.20. Observamos que la fiabilidad compuesta y varianza extraída en el modelo con los cuatro ítems supera los límites generalmente exigidos, y aunque la eliminación del ítem *RES1* provocaría una ligera elevación del valor del coeficiente de alpha de Cronbach (0,8746), si mantenemos el ítem, este coeficiente es superior a los mínimos recomendados en la bibliografía consultada, por lo que para evitar pérdidas de información optamos por mantener todos los ítems en la escala final.

TABLA 5.18: Validez y fiabilidad: Resistencia al Cambio

Indicadores	Escala final	
	Cargas (valor t)	Fiabilidad Individual (R^2)
RES1	0,68 (13,63)	0,47
RES2	0,92 (36,50)	0,85
RES3	0,76 (18,50)	0,58
RES4	0,85 (26,78)	0,72

En la tabla siguiente (tabla 5.19) recogemos las medidas de bondad de ajuste de la escala que en general son adecuadas indicando un buen ajuste.

TABLA 5.19: Medidas de bondad ajuste: Resistencia al Cambio

Medidas de ajuste absoluto

Grados de libertad	2
Chi-cuadrado y nivel de significación	3,01 (0,22)
Parámetro de no centralidad (NCP)	1,01
Índice de bondad de ajuste (GFI)	1
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,02
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,06
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	0,13
Medidas de ajuste incremental	
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,99
Índice de ajuste normal (NFI)	1
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	1
Índice de ajuste comparado (CFI)	1
Índice de ajuste incremental (IFI)	1
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,99
Medidas de ajuste de parsimonia	
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,20
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,33
Criterio de información de Akaike (AIC)	696,98

Respecto a la consistencia interna de esta medida, el Alpha de Cronbach de la escala es 0,8699, nivel bastante elevado. Además, se puede observar en la escala de la tabla 5.20 que la eliminación de cualquier ítem no mejora tal indicador, con la excepción del indicador *RES1*, pero al ser la mejora mínima, se decidió dejar el indicador por no ser significativa. Otros parámetros a considerar son la fiabilidad compuesta y la varianza extraída del constructo. Los valores obtenidos para estos indicadores fueron, respectivamente, de 0,876 y 0,642, que están por encima de los límites de aceptación de 0,7 y 0,5 respectivamente (Hair *et al.*, 1999). Considerados en su conjunto, los datos anteriores aportan también consistencia interna a esta

escala. Por tanto, los resultados anteriores otorgan, en su conjunto, validez convergente y consistencia interna a la escala propuesta.

TABLA 5.20: Consistencia interna de la escala: Resistencia al Cambio

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0,8699		Fiabilidad compuesta: 0,876 Varianza extraída: 0,642	
	Correlación entre indicadores	Alpha si se elimina este indicador	Cargas estandarizadas	Errores estandarizados
RES1	0,6302	0,8746	0,67	0,55
RES2	0,8181	0,7948	0,92	0,15
RES3	0,7075	0,5094	0,75	0,44
RES4	0,7496	0,8239	0,84	0,29

Evaluación de la escala “Innovación”

El test de normalidad multivariante realizado sobre estos indicadores (tabla 5.21), proporcionado por el procesador PRELIS, muestra para un nivel de significación del 5%, la existencia de diferencias significativas tanto en asimetría ($p = 0,001$), como en curtosis ($p = 0,002$). Además, la condición de normalidad exige la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, obteniéndose que el grado conjunto de asimetría y curtosis de los tres indicadores es significativamente distinto al de la normal ($\chi^2 = 21,600$, para $p = 0,001$).

TABLA 5.21: Test de normalidad multivariante: Innovación

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor z	Valor p	χ^2	Valor p

3,429	0,001	3,137	0,002	21,600	0,001
-------	-------	-------	-------	--------	-------

Una vez calculados los parámetros, se observaron, en primer lugar, las cargas de los indicadores, así como los valores t asignados a las mismas, para comprobar que son elevadas y significativamente diferentes de cero (tabla 5.22). Todos los ítems presentan unas cargas muy elevadas (presentan una carga factorial superior al nivel recomendado de 0,4) y estadísticamente significativas (sus valores t son superiores al valor crítico: $t > 1,96$; $\alpha = 0,05$). Las fiabilidades individuales de los indicadores cumplían el nivel de aceptación de 0,5 (Hair *et al*, 1999).

TABLA 5.22: Validez y fiabilidad: Innovación

Indicadores	Escala final	
	Cargas (valor t)	Fiabilidad Individual (R^2)
INNOV1	0,71 (14,08)	0,50
INNOV2	0,90 (22,67)	0,81
INNOV3	0,80 (18,11)	0,64

La escala final de tres indicadores muestra un ajuste perfecto. Se admite una adecuada validez convergente para la escala demostrada por la obtención de cargas significativas estandarizadas elevadas y fiabilidad individual de los ítems dentro del nivel de aceptación recomendado en la literatura.

Respecto a la consistencia interna, el coeficiente Alpha de Cronbach (0,8419) resulta ser satisfactorio. Por último, deben analizarse la fiabilidad compuesta y la varianza extraída de este instrumento de medida, a partir de la solución estandarizada. La fiabilidad compuesta, indicativa de la consistencia interna que tienen los indicadores para medir este concepto, fue de 0,847, por

encima de su nivel de aceptación. Se obtuvo una varianza extraída de 0,65 (tabla 5.23). Considerados en su conjunto, los datos anteriores aportan también consistencia interna a esta escala. La evaluación de la escala de medida “innovación” nos ha permitido comprobar que los indicadores considerados son medidas válidas y fiables de esta variable latente. Los resultados anteriores otorgan, en su conjunto, validez convergente y consistencia interna a la escala propuesta.

TABLA 5.23: Consistencia interna de la escala: Innovación

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0,8419		Fiabilidad compuesta: 0,847 Varianza extraída: 0,65	
	Correlación entre indicadores	Alpha si se elimina este indicador	Cargas estandarizadas	Errores estandarizados
INNOV1	0,6498	0,8328	0,71	0,50
INNOV2	0,7647	0,7222	0,90	0,19
INNOV3	0,7132	0,7744	0,80	0,36

Evaluación de las escalas de las presiones institucionales y de la inmersión institucional

Igual que en los casos anteriores, el test de normalidad multivariante realizado sobre los indicadores de las variables, proporcionado por el procesador PRELIS, muestra para un nivel de significación del 5%, la existencia de diferencias significativas tanto en asimetría, como en curtosis (tablas 5.24, 5.25., 5.26, 5.27).

TABLA 5.24: Test de normalidad multivariante: Presión Coercitiva

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor z	Valor p	χ^2	Valor p

6,363	0,001	2,211	0,027	45,381	0,001
-------	-------	-------	-------	--------	-------

TABLA 5.25: Test de normalidad multivariante: Presión Normativa

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor z	Valor p	χ^2	Valor p
10,388	0,001	5,706	0,001	140,460	0,001

TABLA 5.26: Test de normalidad multivariante: Presión Mimética

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor z	Valor p	χ^2	Valor p
6,789	0,001	4,328	0,001	64,821	0,001

TABLA 5.27: Test de normalidad multivariante: Inmersión Institucional

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor z	Valor p	χ^2	Valor p
2,931	0,003	1,786	0,074	11,780	0,003

Con respecto a la escala de las presiones institucionales, al comprobar su validez y fiabilidad, de los cuatro ítems con los que partíamos tuvimos que eliminar dos de ellos, por no superar el nivel de aceptación de la fiabilidad individual de 0,5, o por no aproximarse a él (tabla 5.28).

Respecto a la consistencia interna, el coeficiente Alpha de Cronbach resulta ser satisfactorio en los tres casos, 0,7253 en el caso de la presión coercitiva, 0,7830 en el caso de la presión normativa y 0,7509 en el caso de la presión mimética. Además comprobamos que la correlación ítem-total supera en todos los casos el mínimo de 0,5 (tabla 5.29).

TABLA 5.28: Validez y fiabilidad: Presiones Institucionales

Indicadores	Escala final		Escala final	
	Cargas (valor t)	Fiabilidad Individual (R ²)	Cargas (valor t)	Fiabilidad Individual (R ²)
PRESIÓN COERCITIVA				
PRESCOE1	0,35 (4,47)	0,12	Ítem eliminado	
PRESCOE2	0,55 (7,84)	0,31	Ítem eliminado	
PRESCOE3	0,95 (12,91)	0,90	1,00 (24,33)	1,00
PRESCOE4	0,59 (7,87)	0,35	0,60 (8,76)	0,36
PRESIÓN NORMATIVA				
PRESNOR1	0,41 (5,46)	0,17	Ítem eliminado	
PRESNOR2	0,52 (7,48)	0,27	Ítem eliminado	
PRESNOR3	0,95 (16,07)	0,90	1,00 (24,25)	1,00
PRESNOR4	0,67 (10,86)	0,45	0,64 (11,68)	0,41
PRESIÓN MIMÉTICA				
PRESMIM2	0,76 (8,55)	0,58	1,00 (24,08)	1,00
PRESMIM3	0,81 (12,12)	0,65	0,66 (8,23)	0,44
PRESMIM4	0,63 (7,56)	0,39	Ítem eliminado	
PRESMIM5	0,48 (5,46)	0,23	Ítem eliminado	

TABLA 5.29: Consistencia interna de las escalas de las presiones institucionales

Correlación ítem-total					
PRESCOE3	0,5690	PRESNOR3	0,6438	PRESMIM2	0,5688

PRESCOE4	0,5690	PRESNOR4	0,6438	PRESMIM3	0,5688
Alpha de Cronbach: 0,7253		Alpha de Cronbach: 0,7830		Alpha de Cronbach: 0,7509	

Lo mismo ocurrió con la inmersión institucional, que de los tres ítems de partida tuvimos que eliminar uno de ellos (tabla 5.30).

TABLA 5.30: Validez y fiabilidad: Inmersión Institucional

Indicadores	Escala final		Escala final	
	Cargas (valor t)	Fiabilidad Individual (R^2)	Cargas (valor t)	Fiabilidad Individual (R^2)
INM1	0,22 (2,26)	0,046	Ítem eliminado	
INM2	0,63 (9,56)	0,39	0,62 (9,52)	0,39
INM3	1,00 (23,83)	1,00	1,00 (23,92)	1,00

En este caso el Alpha de Cronbach también resultó ser satisfactorio, 0,7146, por encima del nivel adecuado de 0,7, así como la correlación ítem-total (tabla 5.31).

TABLA 5.31: Consistencia interna de la escala: Inmersión institucional

Correlación ítem-total	
INM2	0,5688
INM3	0,5688
Alpha de Cronbach: 0,7146	

Una vez analizados los modelos de medida, resumimos seguidamente las escalas que hemos evaluado, señalando el número de indicadores finales, así como el coeficiente del Alpha de Cronbach, la fiabilidad compuesta y varianza extraída de cada una de las escalas (tabla 5.32).

TABLA 5.32: Instrumentos de medida

ESCALA	Nº ítems iniciales	Nº ítems finales	Coef. Alpha	Fiabilidad Compuesta	Varianza extraída
Agenda Local 21	5	5	0,9331	0,930	0,744
Cambios Organizativos	12	11	0,9654	0,965	0,718
Legitimidad	4	3	0,7617	0,918	0,581
Desarrollo Sostenible	4	4	0,9124	0,884	0,656
Resistencia al Cambio	4	4	0,8699	0,876	0,642
Innovación	3	3	0,8419	0,847	0,650

Por último, es necesario comprobar la existencia de validez discriminante entre los constructos que serán incluidos en el modelo propuesto⁵. Si existiera una alta correlación entre dos constructos ($> 0,9$ o incluso $0,8$), indicaría que ambos conceptos explican información redundante y no existiría validez discriminante entre ellos (Hair *et al.*, 1999). Una vez obtenida la matriz de correlaciones entre los constructos se verificó que no existía una alta correlación entre ningún par de constructos, lo que nos permite asegurar la existencia de validez discriminante en el modelo propuesto.

⁵ Los constructos incluidos en el modelo propuesto y sobre los que se comprobó la validez discriminante son: Agenda Local 21, desarrollo sostenible, cambios organizativos, resistencia al cambio, innovación, presión coercitiva, presión normativa, presión mimética, legitimidad e inmersión institucional.

4. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO

Una vez estimados y depurados los diferentes instrumentos de medida, en esta sección se especifica y estima el modelo estructural propuesto. También se procede al ajuste del modelo definitivo y a la estimación de los parámetros estructurales. El procedimiento seguido para este ajuste se denomina *estrategia de desarrollo del modelo*, por la que se modifica sucesivamente el modelo inicial hasta que se alcance un buen ajuste. Esta estrategia obliga a ser cautos en la generalización de los resultados, puesto que si se realizan muchas modificaciones, entonces el modelo se justifica más sobre la base empírica que teórica.

El objetivo de un modelo de ecuaciones lineales estructurales es investigar las relaciones establecidas entre los conceptos de forma simultánea y más detallada, para que resulte interesante desde una perspectiva gerencial. De esta forma, permite estimar relaciones de dependencia múltiple y cruzada y tiene la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación.

El procedimiento que seguimos fue desarrollar un modelo basado en la teoría y programar las ecuaciones estructurales, incorporando los coeficientes utilizados para la investigación del conjunto de hipótesis. Seguidamente, se estima en el programa LISREL 8.50 el conjunto de parámetros del modelo estructural (coeficientes beta y gamma) representativos de cada hipótesis. Finalmente, siguiendo el procedimiento ya comentado, se determina la validez del modelo global y la relevancia estadística de cada parámetro estimado, así como la evaluación de la bondad de ajuste del modelo.

4.1. ESPECIFICACIÓN DEL MODELO

El primer paso para la aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales es el desarrollo de un modelo basado en la teoría. El modelo de ecuaciones estructurales es un método que debe estar guiado más por la teoría que por los resultados empíricos, de tal forma que las relaciones causales que se establecen deben estar justificadas en la misma. Si el modelo no está bien fundamentado con apoyo teórico, cualquier investigación, análisis y conclusiones que se obtengan carecerán de validez (Hair *et al.*, 1999).

Debemos elaborar un modelo que incluya los conceptos esenciales, pero debemos considerar que, aunque no existe un límite teórico sobre el número de variables, si incluimos demasiadas (más de 20 conceptos), nos encontraremos con problemas prácticos de significación incluso antes de superar el límite del problema informático. El investigador nunca debe omitir un concepto considerando únicamente que el número de variables es demasiado grande, pero debe reconocer los beneficios de crear un modelo teórico que sea conciso y parsimonioso. Por otra parte, debemos intentar evitar caer en el grave error de especificación que se produciría si omitimos una o más variables predictivas claves. Es conveniente, igualmente, elaborar un modelo recursivo y no saturado¹, por presentar un alto interés desde un punto de vista estratégico (Bisquerra, 1989). Por consiguiente, se han introducido inicialmente diez conceptos estratégicamente significativos y se ha usado un modelo recursivo y no saturado.

¹ Un modelo es recursivo cuando los efectos causales sobre las variables dependientes van en una sola dirección, y es a su vez un modelo no saturado si no se introducen todos los efectos posibles que no son recíprocos.

El modelo de partida considera como variables latentes² exógenas las siguientes: la presión institucional coercitiva (ξ_1), la presión institucional normativa (ξ_2), la presión institucional mimética (ξ_3) y la resistencia al cambio (ξ_4). Igualmente utiliza cuatro variables latentes endógenas de primer o segundo grado. Entre ellas, la inmersión institucional (η_1) y la innovación (η_2) son variables endógenas de primer grado, al estar explicadas sólo por variables exógenas. A diferencia de ellas, la legitimidad (η_3), la Agenda Local 21 (η_4), el desarrollo sostenible (η_5) y los cambios organizativos (η_6) son variables de segundo grado, por ser dependientes de variables endógenas.

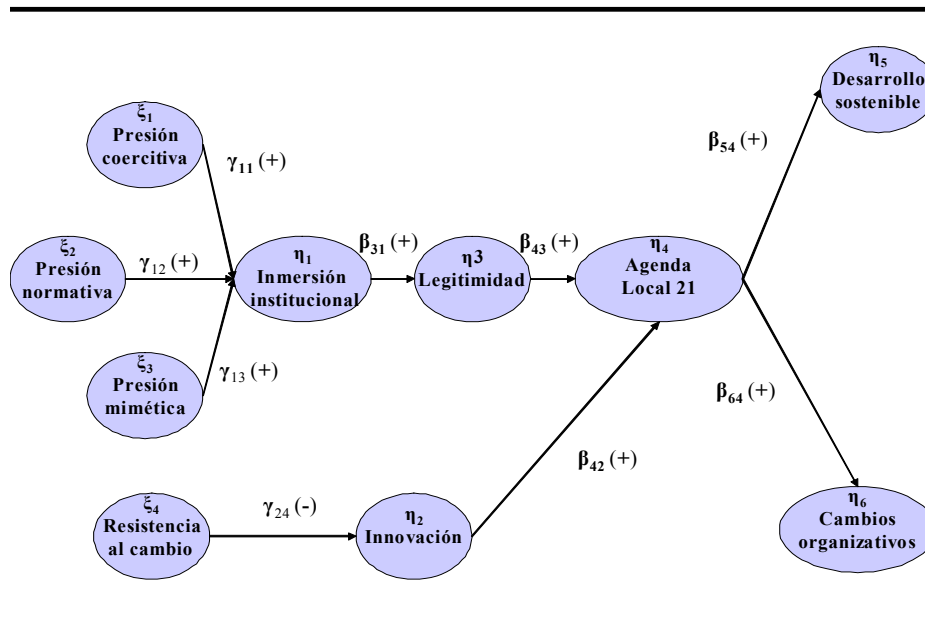
Así procedemos a la construcción de un diagrama de secuencias de relaciones causales. Este diagrama de secuencias no es sólo una representación de las relaciones predictivas entre constructos³ (relaciones variables dependientes e independientes), sino que nos permite observar también las relaciones asociativas (correlaciones) entre los constructos e indicadores. El *path diagram* o diagrama de secuencias, que recoge todas las relaciones causales entre estas variables⁴, aparece en la figura 5.7.

² La variable latente es un concepto supuesto y no observado que sólo puede ser aproximado mediante variables observables o medibles. Es útil tanto teórica como prácticamente introducir variables latentes, pues mejora las estimaciones estadísticas, la representación de conceptos teóricos y tiene en cuenta el error de medida (Hair *et al.*, 1999). Una variable latente exógena no está causada o explicada por ninguna de las variables del modelo. Las variables latentes endógenas son las que se predicen mediante uno o más constructos y pueden predecir otros constructos endógenos.

³ Las relaciones causales se suponen que son lineales.

⁴ Si en la validación de las escalas hubiera existido falta de validez discriminante entre dos conceptos habría sido necesario eliminar uno de ellos a la hora de realizar el *path diagram*.

FIGURA 5.7: Modelo estructural propuesto



A continuación se procedió a la traducción del *path diagram* a ecuaciones estructurales (tabla 5.33) para definir tanto el modelo estructural como el modelo de medida. Así pues, se construye una serie de ecuaciones estructurales que constituyen el modelo estructural (una para cada constructo endógeno).

TABLA 5.33: Modelo estructural inicial

$\eta_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_2 + \zeta_1$
$\eta_2 = \gamma_{24} \xi_4 + \zeta_2$
$\eta_3 = \beta_{31} \eta_1 + \zeta_3$
$\eta_4 = \beta_{43} \eta_3 + \beta_{42} \eta_2 + \zeta_4$
$\eta_5 = \beta_{54} \eta_4 + \zeta_5$
$\eta_6 = \beta_{64} \eta_4 + \zeta_6$

Igualmente se especifica un modelo de medida tanto para los constructos exógenos como para los constructos endógenos⁵ (tabla 5.34).

TABLA 5.34: Ecuaciones estructurales para el modelo de medida inicial

Modelo de medida de indicadores exógenos	Modelo de medida de indicadores endógenos
$PRESOE3 = \lambda_{1,1}^x \xi_1 + \delta_1$	$A1 = \lambda_{4,9}^y \eta_4 + \varepsilon_9$
$PRESOE4 = \lambda_{1,2}^x \xi_1 + \delta_2$	$A2 = \lambda_{4,10}^y \eta_4 + \varepsilon_{10}$
$PRESNOR3 = \lambda_{2,3}^x \xi_2 + \delta_3$	$A3 = \lambda_{4,11}^y \eta_4 + \varepsilon_{11}$
$PRESNOR4 = \lambda_{2,4}^x \xi_2 + \delta_4$	$A4 = \lambda_{4,12}^y \eta_4 + \varepsilon_{12}$
$PRESMIM2 = \lambda_{3,5}^x \xi_3 + \delta_5$	$A5 = \lambda_{4,13}^y \eta_4 + \varepsilon_{13}$
$PRESMIM3 = \lambda_{3,6}^x \xi_3 + \delta_6$	$DES1 = \lambda_{5,14}^y \eta_5 + \varepsilon_{14}$
$RES1 = \lambda_{4,7}^x \xi_4 + \delta_7$	$DES2 = \lambda_{5,15}^y \eta_5 + \varepsilon_{15}$
$RES2 = \lambda_{4,8}^x \xi_4 + \delta_8$	$DES3 = \lambda_{5,16}^y \eta_5 + \varepsilon_{16}$
$RES3 = \lambda_{4,9}^x \xi_4 + \delta_9$	$DES4 = \lambda_{5,17}^y \eta_5 + \varepsilon_{17}$
$RES4 = \lambda_{4,10}^x \xi_4 + \delta_{10}$	$CAM1 = \lambda_{6,18}^y \eta_6 + \varepsilon_{18}$
$INM4 = \lambda_{1,1}^y \eta_1 + \varepsilon_1$	$CAM2 = \lambda_{6,19}^y \eta_6 + \varepsilon_{19}$
$INM5 = \lambda_{1,2}^y \eta_1 + \varepsilon_2$	$CAM3 = \lambda_{6,20}^y \eta_6 + \varepsilon_{20}$
$INNOV1 = \lambda_{2,3}^y \eta_2 + \varepsilon_3$	$CAM4 = \lambda_{6,21}^y \eta_6 + \varepsilon_{21}$
$INNOV2 = \lambda_{2,4}^y \eta_2 + \varepsilon_4$	$CAM5 = \lambda_{6,22}^y \eta_6 + \varepsilon_{22}$
$INNOV3 = \lambda_{2,5}^y \eta_2 + \varepsilon_5$	$CAM6 = \lambda_{6,23}^y \eta_6 + \varepsilon_{23}$
$LEG1 = \lambda_{3,6}^y \eta_3 + \varepsilon_6$	$CAM7 = \lambda_{6,24}^y \eta_6 + \varepsilon_{24}$
$LEG2 = \lambda_{3,7}^y \eta_3 + \varepsilon_7$	$CAM8 = \lambda_{6,25}^y \eta_6 + \varepsilon_{25}$
$LEG3 = \lambda_{3,8}^y \eta_3 + \varepsilon_8$	$CAM10 = \lambda_{6,26}^y \eta_6 + \varepsilon_{26}$
	$CAM11 = \lambda_{6,27}^y \eta_6 + \varepsilon_{27}$
	$CAM12 = \lambda_{6,28}^y \eta_6 + \varepsilon_{28}$

Se ha respetado la recomendación de que cada variable sea un indicador de un solo constructo pues, aunque pudiera darse el caso de que fuera un indicador de más de un constructo no es recomendable, excepto en situaciones muy específicas con fuerte carga teórica (Hair *et al.*, 1999). Aunque pueda parecer que la especificación de las fiabilidades para el indicador de un

⁵ Las variables observadas que obtenemos de los encuestados se denominan indicadores en el modelo de medida, porque los utilizamos para medir o indicar los constructos latentes (factores). En este modelo de medida se asignan los indicadores a cada constructo (exógenos y endógenos).

constructo latente va en contra de los objetivos de la modelización de ecuaciones estructurales, cuando existe un ítem único es recomendable y está justificado, puesto que no es posible empíricamente estimar el error (Hair *et al.*, 1999).

4.2. IDENTIFICACIÓN DEL MODELO

Una vez especificado el modelo es preciso verificar que la matriz de entrada de las variables observadas permite obtener estimaciones únicas de los parámetros no conocidos⁶ (identificar el modelo). Es decir, debemos asegurarnos que se tienen más ecuaciones que incógnitas. No existe una regla aislada que establezca la identificación de un modelo, pero se suelen usar dos normas básicas: las condiciones de orden y de rango. La condición de orden señala que la condición necesaria para que el modelo esté identificado exige que el número de parámetros a estimar sea menor que el número de ecuaciones o elementos distintos de la matriz de varianzas-covarianzas o de correlaciones⁷.

⁶ Se dice que un modelo está identificado si dicha matriz es generada por un, y sólo un, conjunto de parámetros.

⁷ $p \leq 1/2 (k + t) (k + t + 1)$, siendo p el número de parámetros a estimar, k el número de indicadores exógenos (10 en el modelo propuesto) y t el número de indicadores endógenos (28); p es 89: $[10 (\lambda^x) + 28 (\lambda^y) + 10 (\delta) + 28 (\epsilon) + 4 (\gamma) + 5 (\beta) + 4 (\zeta)]$, donde λ^x son los parámetros entre las variables latentes exógenas y su medida, λ^y son los parámetros entre las variables latentes endógenas y su medida, δ son los errores de medida de los indicadores de las variables exógenas, ϵ son los errores de medida de los indicadores de las variables endógenas, γ representa la relación entre una variable latente exógena y una endógena, β la relación entre dos variables latentes endógenas y, finalmente, ζ son los términos de perturbación de las variables latentes endógenas; es decir, $89 \leq 1/2 (12 + 12) (12 + 12 + 1) = 741$.

Esto supone que los grados de libertad sean mayor que 0⁸. Al igual que en otras técnicas multivariantes, es interesante conseguir un ajuste aceptable con los mayores grados de libertad posibles⁹. Por otra parte, la condición de rango afirma que es condición suficiente pero no necesaria que todos los indicadores se relacionen con una única variable latente, que no estén correlacionados entre sí los errores de medida y que el modelo sea recursivo, situaciones que se cumplen en nuestro modelo.

4.3. ESTIMACIÓN DEL MODELO

A continuación se abordó el problema de los datos ausentes, usando sólo las observaciones con datos completos. Esta aproximación usa únicamente los casos completos o en términos de lista. La aproximación de casos completos se ajusta perfectamente en las situaciones donde la extensión de la ausencia de datos es pequeña y donde existe una muestra amplia, pues en caso contrario el tamaño muestral quedaría excesivamente reducido para los propósitos del análisis (Hair *et al.*, 1999). En esta investigación los datos ausentes son mínimos y el tamaño muestral es suficiente, por lo que se aplicó este método.

Tras verificar la identificación del modelo fue necesario determinar si se podía asumir o no la distribución multinormal de los datos, pues de ello depende la elección del método más apropiado para estimar los parámetros. A través del preprocesador denominado PRESLIS del paquete estadístico LISREL 8.50 se comprobó la condición de normalidad multivariante de las variables muestrales que forman parte del modelo estructural. Así, para un

⁸ Cada coeficiente estimado gasta un grado de libertad.

⁹ Un “modelo identificado” tiene cero grados de libertad, un “modelo sobreidentificado” tiene un número positivo de grados de libertad y es el objetivo, pues, aunque con 0 grados se consigue un ajuste perfecto, no se puede generalizar, y un “modelo infraestimado” tiene negativos grados de libertad y no puede ser estimado hasta que se fijen parámetros (Hair, *et al.*, 1999).

nivel de significación del 5%, se obtuvieron diferencias significativas en asimetría, curtosis y en la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, al ser los valores p inferiores al nivel de significación establecido (tabla 5.35). Esto indica que los datos no se distribuyen como una normal, pero al no disponer de un tamaño muestral suficiente que permite que la función WLS converja hacia la solución óptima, se recomienda utilizar ULS. Se decidió utilizar como datos de entrada la matriz de correlaciones y la matriz de covarianzas asintótica. En el modelo de medida se especificó qué indicadores se correspondían para cada constructo y en el modelo estructural se emplearon las puntuaciones del constructo latente. Además, de igual forma a como se ha procedido hasta el momento, debe elegirse la función de ajuste que se va a emplear en la estimación de los parámetros.

TABLA 5.35: Test de normalidad multivariante para las variables observadas

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
Valor Z	Valor p	Valor z	Valor p	χ^2	Valor p
13,528	0,001	6,935	0,001	231,109	0,001

Para la estimación de los parámetros es necesario, además, programar el modelo de medida, así como el estructural. En el primer caso, se le indicaron al programa LISREL 8.50 las relaciones entre las variables observadas y sus respectivas variables latentes. A este nivel, es necesario también determinar la escala de las variables latentes, para lo que se fijó una de sus cargas a 1. En todos los casos se fijó a 1 siempre la carga del primer indicador.

Como ya mencionamos anteriormente, aunque el número mínimo de variables observadas por constructo es una, se reconoce que el uso de un solo indicador exige al investigador dar estimaciones de su fiabilidad, puesto que la estimación empírica de la misma sólo es posible si el constructo tiene dos o

más indicadores. Por último, se programó también el modelo estructural indicando las relaciones estructurales entre las variables latentes.

Conviene señalar que, si alguna variable presentara una varianza del error negativa, deberíamos resolver este problema fijando la varianza del error a un valor muy reducido de 0,005 y volver a estimar el modelo¹⁰ (Hair *et al.*, 1999, p. 637), como ocurrió en el caso de la variable Presión Normativa, Presión Mimética e Innovación. Se comprobó la significación alcanzada por los coeficientes del modelo de medida. A un nivel de significación del 5%, no todos eran estadísticamente diferentes de cero ($t \geq 1,96$) aunque sí presentaban unas cargas factoriales por encima de su valor 0,4 de aceptación. Los coeficientes de fiabilidad de los indicadores quedaban, salvo para *PRESCOE4*, *PRESNOR4*, *PRESMIM3*, *RES1* y *LEG1*, por encima del nivel de aceptación¹¹(tabla 5.36).

TABLA 5.36: Validez y fiabilidad del modelo de medida propuesto

Variable Latente	Indicadores	Cargas (λ_i)	Fiabilidad individual (R^2)
PRESCOE	PRESCOE3	1,00 (p.f.)	0,94
	PRESCOE4	0,71 (2,76)	0,48
PRESNOR	PRESNOR3	1,00 (p.f.)	1,00
	PRESNOR4	0,62 (3,85)	0,47
PRESMIM	PRESMIM2	1,00 (p.f.)	1,00
	PRESMIM3	0,52 (2,94)	0,30
RES	RES1	1,00 (p.f.)	0,44
	RES2	1,15 (9,97)	0,58
	RES3	1,21 (8,16)	0,65
	RES4	1,16 (6,48)	0,60

¹⁰ Al especificar un elemento de la diagonal Theta-epsilon a 0 (también en Theta-delta), dicha matriz será definida no positiva, por lo que es preciso ordenar al programa que no considere el error de *admissibility check* y evitar así una terminación prematura del proceso de estimación.

¹¹ Aunque partimos de constructos previamente validados, debe tenerse presente que un indicador válido y fiable para medir un concepto, puede que no lo sea cuando se incluye dentro de un modelo estructural.

INM	INM4	1,00 (p.f.)	0,70
	INM5	0,90 (4,12)	0,56
LEG	LEG1	1,00 (p.f.)	0,42
	LEG2	1,15 (5,30)	0,55
	LEG3	1,28 (4,99)	0,68
INNOV	INNOV1	1,00 (p.f.)	0,59
	INNOV2	1,40 (7,00)	1,00
	INNOV3	1,28 (6,36)	0,97
A	A1	1,00 (p.f.)	0,64
	A2	1,02 (16,20)	0,66
	A3	1,00 (14,62)	0,64
	A4	1,08 (13,90)	0,75
	A5	0,92 (13,76)	0,55
DES	DES1	1,00 (p.f.)	0,90
	DES2	0,81 (8,48)	0,60
	DES3	0,89 (13,81)	0,71
	DES4	0,92 (14,53)	0,76
CAMB	CAM1	1,00 (p.f.)	0,72
	CAM2	1,04 (22,46)	0,78
	CAM3	1,04 (23,48)	0,79
	CAM4	1,03 (21,09)	0,77
	CAM5	0,96 (19,91)	0,66
	CAM6	1,00 (22,88)	0,72
	CAM7	1,02 (16,69)	0,75
	CAM8	1,04 (22,89)	0,78
	CAM10	0,99 (17,85)	0,71
	CAM11	0,96 (12,20)	0,67
	CAM12	0,99 (19,81)	0,71

Era preciso mejorar el modelo eliminando aquellos indicadores con una fiabilidad individual más reducida y, posteriormente, suprimir los indicadores con valores t no significativos. Finalmente, se procedería a eliminar aquellas relaciones estructurales no significativas.

Como se ha venido haciendo hasta ahora, la eliminación de cualquier ítem debe ser secuencial, estimando nuevamente el modelo cada vez que se suprime uno. Con ello se evita el riesgo de que un ítem no significativo en un paso, pueda llegar a serlo en el siguiente. En este análisis puede observarse que todas las cargas factoriales del modelo de medida y fiabilidades individuales resultaron significativas y superiores al nivel de aceptación o con valores muy próximos a los de aceptación, excepto el indicador *PRESMIM3*, cuya

fiabilidad individual estaba por debajo del nivel de aceptación de 0,5 ($R^2=0,30$) con lo que procedimos a eliminarlo. Tras esta eliminación observamos que la fiabilidad individual del indicador *LEG1* seguía estando por debajo del nivel de aceptación ($R^2 = 0,42$) y procedimos a eliminarlo. Tras esta eliminación la fiabilidad individual del resto de indicadores eran superiores al nivel de aceptación o con valores muy próximos (el indicador *PRESCOEA* con $R^2= 0,45$ y los indicadores *PRESNOR4* y *RES1* con $R^2= 0,46$).

Llegados a este punto, procedía eliminar las relaciones estructurales no significativas. Éste era el caso de la relación entre el la presión mimética y el grado de inmersión institucional, que presentaba un valor $t = 0,20$ y la relación entre la presión coercitiva y el grado de inmersión institucional, que presentaba un valor $t = 0,65$. Se suprimió en primer lugar la primera relación que presentaba una menor carga factorial, quedando de este modo sin verificación la hipótesis H1c y posteriormente, tras realizar un nuevo ajuste la carga factorial de la segunda relación seguía sin ser significativa presentando un valor $t = 0,49$ con lo que se procedió a quitar también esta segunda relación. Así la hipótesis H1a tampoco pudo verificarse, siendo el resto de relaciones estructurales significativas.

Se obtuvo así un modelo cuyo *path diagram* mostramos en la figura 5.8, así como su conversión a ecuaciones estructurales (tabla 5.37 y 5.38).

TABLA 5.37: Ecuaciones estructurales para el modelo de medida final

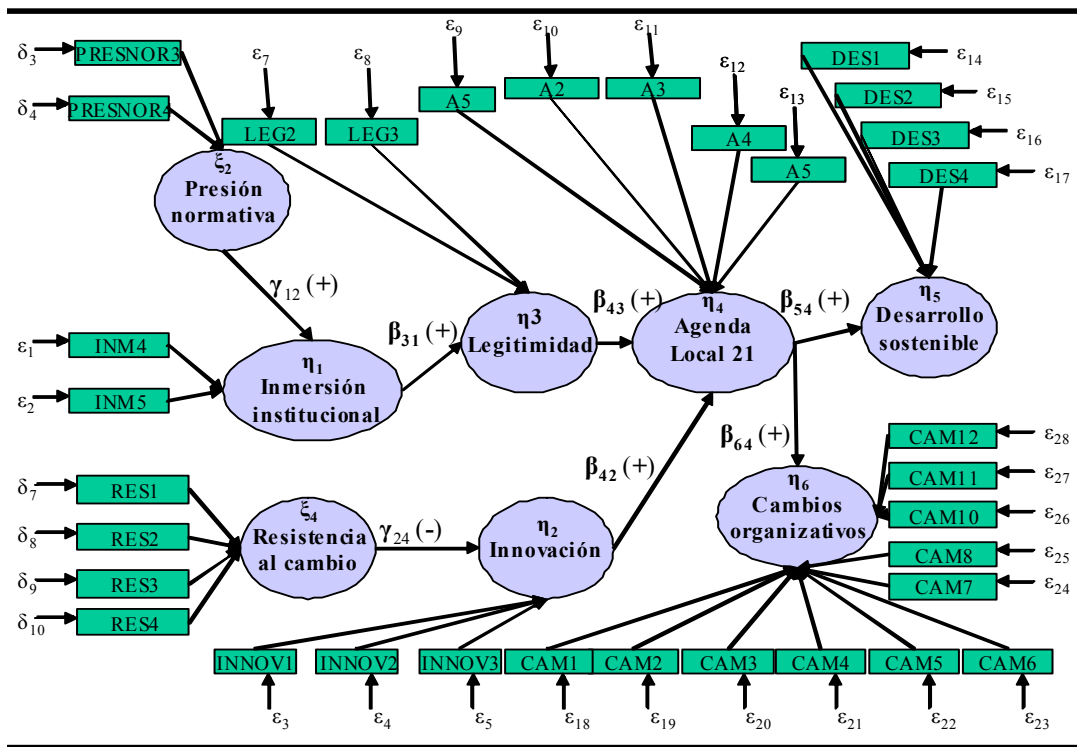
$PRESNOR3 = \lambda_{21}^x \xi_2 + \delta_1$	$LEG2 = \lambda_{36}^y \eta_3 + \varepsilon_6$	$CAM1 = \lambda_{617}^y \eta_6 + \varepsilon_{17}$
$PRESNOR4 = \lambda_{22}^x \xi_2 + \delta_2$	$LEG3 = \lambda_{37}^y \eta_3 + \varepsilon_7$	$CAM2 = \lambda_{618}^y \eta_6 + \varepsilon_{18}$
$RES1 = \lambda_{43}^x \xi_4 + \delta_3$	$A1 = \lambda_{48}^y \eta_4 + \varepsilon_8$	$CAM3 = \lambda_{619}^y \eta_6 + \varepsilon_{19}$
$RES2 = \lambda_{44}^x \xi_4 + \delta_4$	$A2 = \lambda_{49}^y \eta_4 + \varepsilon_9$	$CAM4 = \lambda_{620}^y \eta_6 + \varepsilon_{20}$
$RES3 = \lambda_{45}^x \xi_4 + \delta_5$	$A4 = \lambda_{410}^y \eta_4 + \varepsilon_{10}$	$CAM5 = \lambda_{621}^y \eta_6 + \varepsilon_{21}$
$RES4 = \lambda_{46}^x \xi_4 + \delta_6$	$A4 = \lambda_{411}^y \eta_4 + \varepsilon_{11}$	$CAM6 = \lambda_{622}^y \eta_6 + \varepsilon_{22}$
$INM4 = \lambda_{14}^y \eta_1 + \varepsilon_1$	$A5 = \lambda_{412}^y \eta_4 + \varepsilon_{12}$	$CAM7 = \lambda_{623}^y \eta_6 + \varepsilon_{23}$
$INM5 = \lambda_{15}^y \eta_1 + \varepsilon_2$	$DES1 = \lambda_{513}^y \eta_5 + \varepsilon_{13}$	$CAM8 = \lambda_{624}^y \eta_6 + \varepsilon_{24}$

$INNOV1 = \lambda_{23}^y \eta_2 + \varepsilon_3$	$DES2 = \lambda_{514}^y \eta_5 + \varepsilon_{14}$	$CAM10 = \lambda_{625}^y \eta_6 + \varepsilon_{25}$
$INNOV2 = \lambda_{24}^y \eta_2 + \varepsilon_4$	$DES3 = \lambda_{515}^y \eta_5 + \varepsilon_{15}$	$CAM11 = \lambda_{626}^y \eta_6 + \varepsilon_{26}$
$INNOV3 = \lambda_{25}^y \eta_2 + \varepsilon_5$	$DES4 = \lambda_{516}^y \eta_5 + \varepsilon_{16}$	$CAM12 = \lambda_{627}^y \eta_6 + \varepsilon_{27}$

TABLA 5.38: Ecuaciones del modelo estructural final

$$\begin{aligned} \eta_1 &= \gamma_{12} \xi_2 \\ \eta_2 &= \gamma_{24} \xi_4 + \gamma_{24} \xi_4 + \zeta_2 \\ \eta_3 &= \beta_{31} \eta_1 + \zeta_2 \\ \eta_4 &= \gamma_{12} \xi_2 + \beta_{42} \eta_2 + \beta_{43} \eta_3 + \zeta_4 \end{aligned}$$

FIGURA 5.8: Modelo estructural final



La matriz de correlaciones para ser analizada y la matriz de covarianzas ajustadas de la muestra, se describen en la tabla 5.39¹².

¹² En la parte superior a la diagonal está la matriz de covarianzas ajustada, y en la parte inferior a la diagonal la matriz de correlaciones.

TABLA 5.39: Matriz de correlaciones y matriz de covarianzas ajustadas de la muestra

LEG2	1,00	0,67	0,65	0,53	0,06	0,08	0,07	0,38	0,38	0,37	0,34	0,36	0,37	0,36	0,33	0,35	0,35	0,39	0,32	0,35	0,36	DES4	0,41	0,24	RES4	0,15
LEG3	0,67	1,00	0,70	0,57	0,06	0,09	0,08	0,41	0,41	0,40	0,37	0,39	0,40	0,39	0,36	0,38	0,38	0,42	0,35	0,38	0,39	DES3	0,44	0,26	RES3	0,16
INM4	0,49	0,63	1,00	0,70	0,08	0,11	0,10	0,41	0,40	0,39	0,37	0,39	0,39	0,39	0,35	0,37	0,37	0,42	0,34	0,37	0,39	DES2	0,54	0,32	RES2	0,19
INM5	0,64	0,54	0,54	1,00	0,06	0,09	0,08	0,33	0,33	0,32	0,30	0,31	0,32	0,31	0,28	0,30	0,30	0,34	0,28	0,30	0,31	DES1	0,44	0,26	RES1	0,16
INNOV1	0,08	0,38	0,34	0,19	1,00	0,82	0,75	0,26	0,25	0,24	0,23	0,24	0,25	0,24	0,22	0,23	0,22	0,26	0,22	0,24	0,24	PRESNOV3	0,17	0,10	RES1	0,28
INNOV2	0,20	0,43	0,29	0,09	0,71	1,00	1,06	0,37	0,36	0,35	0,33	0,35	0,35	0,35	0,32	0,33	0,32	0,37	0,31	0,34	0,35	DES4	0,25	0,15	RES1	0,40
INNOV3	0,24	0,38	0,30	0,15	0,70	0,83	1,00	0,33	0,32	0,32	0,30	0,32	0,32	0,32	0,29	0,30	0,30	0,34	0,28	0,31	0,32	DES3	0,23	0,13	RES1	0,37
A1	0,47	0,44	0,43	0,37	0,15	0,36	0,27	1,00	0,65	0,64	0,59	0,62	0,63	0,62	0,57	0,60	0,60	0,67	0,55	0,60	0,62	PRESNOV4	0,30	0,18	RES1	0,19
A2	0,51	0,43	0,45	0,45	0,13	0,24	0,18	0,89	1,00	0,63	0,58	0,61	0,62	0,61	0,56	0,59	0,58	0,66	0,54	0,59	0,61	DES4	0,30	0,18	RES1	0,19
A3	0,48	0,46	0,50	0,45	0,21	0,26	0,20	0,81	0,89	1,00	0,57	0,60	0,61	0,60	0,55	0,58	0,58	0,65	0,53	0,58	0,60	DES3	0,29	0,17	RES1	0,19
A4	0,46	0,50	0,43	0,49	0,17	0,29	0,27	0,76	0,80	0,83	0,64	0,67	0,68	0,67	0,61	0,64	0,64	0,73	0,59	0,65	0,67	PRESNOV3	0,33	0,19	RES1	0,21
A5	0,38	0,32	0,28	0,37	0,03	0,26	0,16	0,67	0,67	0,66	0,54	0,57	0,58	0,57	0,52	0,55	0,55	0,62	0,51	0,55	0,57	DES4	0,28	0,16	RES1	0,18
CAM1	0,33	0,42	0,21	0,29	0,23	0,45	0,32	0,52	0,58	0,52	1,00	0,76	0,76	0,75	0,69	0,72	0,69	0,60	0,50	0,54	0,56	DES3	0,27	0,16	RES1	0,17
CAM2	0,39	0,40	0,25	0,28	0,28	0,48	0,39	0,59	0,54	0,51	0,85	1,00	0,81	0,79	0,73	0,76	0,73	0,64	0,52	0,57	0,59	PRESNOV4	0,29	0,17	RES1	0,18
CAM3	0,35	0,40	0,31	0,27	0,24	0,48	0,34	0,62	0,60	0,61	0,82	0,90	1,00	0,80	0,73	0,77	0,74	0,65	0,53	0,58	0,60	DES4	0,29	0,17	RES1	0,19
CAM4	0,28	0,26	0,37	0,27	0,23	0,49	0,29	0,59	0,57	0,55	0,79	0,81	0,82	1,00	0,72	0,76	0,73	0,64	0,52	0,57	0,59	DES3	0,29	0,17	RES1	0,18
CAM5	0,25	0,16	0,34	0,20	0,19	0,39	0,31	0,55	0,54	0,50	0,69	0,75	0,76	0,80	1,00	0,69	0,69	0,58	0,48	0,52	0,54	PRESNOV3	0,26	0,15	RES1	0,17
CAM6	0,27	0,23	0,24	0,26	0,16	0,42	0,36	0,56	0,53	0,50	0,77	0,82	0,79	0,81	0,81	1,00	0,73	0,61	0,50	0,55	0,56	DES4	0,28	0,16	RES1	0,18
CAM7	0,41	0,50	0,43	0,43	0,30	0,46	0,40	0,68	0,61	0,67	0,64	0,74	0,69	0,72	0,70	0,70	0,73	0,61	0,50	0,55	0,57	PRESNOV4	0,28	0,16	RES1	0,18
CAM8	0,29	0,31	0,32	0,30	0,18	0,48	0,32	0,64	0,59	0,52	0,81	0,82	0,82	0,81	0,70	0,78	0,72	0,63	0,52	0,57	0,59	DES3	0,29	0,17	RES1	0,15

ANÁLISIS Y RESULTADOS

CAM10	0,41	0,32	0,35	0,28	0,21	0,38	0,30	0,65	0,68	0,69	0,75	1,00	0,69	0,72	0,61	0,50	0,54	0,56	0,27	0,16	0,15	0,17	0,15	0,18
CAM11	0,32	0,42	0,45	0,44	0,39	0,40	0,35	0,65	0,60	0,59	0,68	0,76	1,00	0,70	0,58	0,48	0,52	0,54	0,26	0,16	0,14	0,17	0,14	0,17
CAM12	0,42	0,33	0,30	0,36	0,30	0,47	0,35	0,57	0,78	0,78	0,81	0,77	0,73	1,00	0,61	0,50	0,55	0,56	0,28	0,16	0,15	0,17	0,15	0,18
DES1	0,37	0,49	0,43	0,35	0,39	0,58	0,55	0,55	0,68	0,64	0,65	0,69	0,65	0,59	1,00	0,73	0,80	0,82	0,31	0,18	0,17	0,20	0,17	0,20
DES2	0,22	0,39	0,44	0,29	0,23	0,49	0,34	0,38	0,62	0,63	0,62	0,40	0,43	0,52	0,64	1,00	0,65	0,67	0,25	0,15	0,14	0,16	0,14	0,16
DES3	0,36	0,43	0,52	0,45	0,41	0,54	0,51	0,52	0,58	0,56	0,54	0,55	0,54	0,50	0,81	0,74	1,00	0,74	0,28	0,16	0,15	0,18	0,15	0,18
DES4	0,35	0,40	0,49	0,44	0,31	0,43	0,38	0,57	0,55	0,53	0,56	0,61	0,55	0,51	0,85	0,60	0,77	1,00	0,29	0,17	0,16	0,18	0,16	0,18
PRESNOR3	0,41	0,56	0,71	0,29	0,30	0,37	0,41	0,30	0,27	0,30	0,33	0,25	0,29	0,19	0,42	0,38	0,45	0,46	1,00	0,73	0,38	0,44	0,37	0,44
PRESNOR4	0,15	0,38	0,46	0,09	0,14	0,20	0,11	0,11	0,23	0,18	0,28	0,01	0,16	0,09	0,15	0,38	0,23	0,19	0,65	1,00	0,22	0,26	0,22	0,26
RES1	0,02	0,12	0,24	0,12	0,38	0,44	0,46	0,00	0,03	0,03	0,08	0,10	0,06	0,03	0,24	0,22	0,29	0,23	0,39	0,12	1,00	0,60	0,51	0,61
RES2	0,05	0,04	0,30	0,03	0,38	0,35	0,41	0,14	0,00	0,04	0,14	0,10	0,07	0,05	0,26	0,26	0,35	0,31	0,42	0,30	0,74	1,00	0,60	0,71
RES3	0,13	0,13	0,33	0,07	0,34	0,23	0,32	0,06	0,11	0,05	0,03	0,02	0,03	0,10	0,18	0,12	0,23	0,15	0,42	0,34	0,65	0,74	1,00	0,60
RES4	0,07	0,20	0,43	0,00	0,30	0,33	0,42	0,22	0,06	0,08	0,07	0,05	0,06	0,06	0,31	0,28	0,36	0,32	0,47	0,35	0,63	0,83	0,70	1,00

Los parámetros del modelo se estimaron por el método ULS, obteniéndose todas las cargas factoriales significativas y superiores, al igual que las fiabilidades individuales, al nivel de aceptación. Los resultados obtenidos se exponen en las tablas 5.40 a la 5.44.

TABLA 5.40: Validez y fiabilidad del modelo de medida exógeno final

Variable Latente	Indicadores	Cargas (λ_i)	Fiabilidad individual (R^2)
PRESNOR	PRESNOR3	1,00 (p.f.)	1,00
	PRESNOR4	0,59 (4,10)	0,43
RES	RES1	1,00 (p.f.)	0,52
	RES2	1,16 (8,20)	0,70
	RES3	0,99 (4,71)	0,51
	RES4	1,17 (6,02)	0,72

Notaciones: (1) Entre paréntesis los valores t ; (p.f.): parámetro fijado a 1.

TABLA 5.41: Validez y fiabilidad del modelo de medida endógeno final

Variable Latente	Indicadores	Cargas (λ_i)	Fiabilidad individual (R^2)
INM	INM4	1,00 (p.f.)	0,86
	INM5	0,81 (4,35)	0,56
LEG	LEG2	1,00 (p.f.)	0,62
	LEG3	1,08 (5,99)	0,73
INNOV	INNOV1	1,00 (p.f.)	0,58
	INNOV2	1,42 (7,05)	1,00
	INNOV3	1,29 (5,88)	0,97
A	A1	1,00 (p.f.)	0,66
	A2	0,98 (16,09)	0,64
	A3	0,97 (13,29)	0,61
	A4	1,08 (15,55)	0,76
	A5	0,92 (13,30)	0,55
DES	DES1	1,00 (p.f.)	0,89
	DES2	0,82 (8,61)	0,60
	DES3	0,89 (15,14)	0,71
	DES4	0,93 (15,35)	0,76
CAMB	CAM1	1,00 (p.f.)	0,72
	CAM2	1,05 (21,28)	0,80
	CAM3	1,07 (22,64)	0,82
	CAM4	1,05 (17,70)	0,79
	CAM5	0,96 (14,49)	0,66
	CAM6	1,01 (21,15)	0,73
	CAM7	1,01 (17,88)	0,73
	CAM8	1,05 (23,19)	0,78
	CAM10	1,00 (16,96)	0,72

	CAM11	0,96 (11,29)	0,67
	CAM12	1,01 (18,97)	0,73

Notaciones: (1) Entre paréntesis los valores t ; (p.f.): parámetro fijado a 1.

TABLA 5.42: Términos de error de los indicadores

PRESNOR3	0,00 (evf)*	INM4	0,14 (0,63)	CAM1	0,28 (2,25)
PRESNOR4	0,57 (2,40)	INM5	0,44 (1,99)	CAM2	0,20 (1,75)
RES1	0,48 (2,60)	DES1	0,11 (0,82)	CAM3	0,18 (1,54)
RES2	0,30 (1,72)	DES2	0,40 (2,37)	CAM4	0,21 (1,61)
RES3	0,49 (1,85)	DES3	0,29 (1,93)	CAM5	0,34 (2,49)
RES4	0,28 (1,51)	DES4	0,24 (1,52)	CAM6	0,27 (2,18)
LEG2	0,38 (2,15)	A1	0,34 (2,53)	CAM7	0,27 (2,18)
LEG3	0,27 (1,35)	A2	0,36 (2,76)	CAM8	0,22 (1,74)
INNOV1	0,42 (2,31)	A3	0,39 (2,90)	CAM10	0,28 (2,24)
INNOV2	0,00 (evf)*	A4	0,24 (1,97)	CAM11	0,33 (2,22)
INNOV3	0,033 (0,17)	A5	0,45 (3,41)	CAM12	0,27 (2,06)

(1) Entre paréntesis los valores t .

*evf: error de la varianza fijado

TABLA 5.43: Matriz de covarianzas de las variables latentes exógenas

	Presión Normativa	Resistencia al Cambio
Presión Normativa	1,23 (8,67)	
Resistencia al Cambio	-0,38 (-3,47)	0,52 (3,41)

(1) Entre paréntesis los valores t

TABLA 5.44: Términos de perturbación de las variables endógenas

Legitimidad	0,13 (1,06)
Inmersión institucional	0,63 (4,18)
Innovación	0,47 (3,66)
Agenda Local 21	0,34 (4,05)
Cambios organizativos	0,19 (3,19)
Desarrollo Sostenible	0,20 (2,18)

4.4. EVALUACIÓN DEL MODELO

Una vez que el modelo ha sido estimado, es necesario evaluar la calidad del ajuste a diversos niveles, en primer lugar, para el modelo conjunto, y posteriormente para el modelo de medida y el estructural por separado. La calidad del ajuste mide la correspondencia entre la matriz de entrada real u

observada, con la que se predice mediante el modelo propuesto. Los indicadores del ajuste global del modelo, que consideran conjuntamente el modelo de medida y el modelo estructural, aparecen en la tabla 5.45, agrupados en tres categorías: medidas absolutas de ajuste, medidas de ajuste incremental y medidas de ajuste de la parsimonia.

TABLA 5.45: Medidas de bondad ajuste: Modelo final

	Modelo inicial	Modelo final
Medidas de ajuste absoluto		
Grados de libertad	653	489
Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación	2227,48 (0,001)	1787,48(0,001)
Parámetro de no centralidad (NCP)	82,79	43,00
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,95	0,96
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,098	0,098
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,037	0,031
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	10,02	7,43
Medidas de ajuste incremental		
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,94	0,95
Índice de ajuste normal (NFI)	0,94	0,95
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	1	1
Índice de ajuste comparado (CFI)	1	1
Índice de ajuste incremental (IFI)	1	1
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,94	0,95
Medidas de ajuste de parsimonia		
Chi-cuadrado normada	3,41	3,66
Índice de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,84	0,84
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,88	0,88
Criterio de información de Akaike (AIC)	11541,85	10610,38

Todos los índices muestran un ajuste adecuado del modelo. Así, respecto al ajuste absoluto, la chi-cuadrado toma un valor p (0,001) siendo significativa. Por otro lado el GFI, que debe tomar valores superiores a 0,9, tiene un valor de 0,96, lo que demuestra que la variabilidad explicada por el modelo es muy elevada. Del mismo modo, es recomendable que el RMSEA tome valores inferiores a 0,08, siendo en nuestro caso inferior a tal límite (RMSEA = 0,031) indicando la buena bondad del ajuste si el modelo fuera medido con la

población y no sólo con la muestra e incluso es inferior al límite más estricto de 0,05 que indica un buen ajuste (Hair *et al.*, 1999). Comparando estos indicadores con los del modelo inicialmente planteado se comprueba una mejora sensible en las medidas del ajuste absoluto (RMSEA modelo final = 0,031 < RMSEA modelo inicial = 0,037; GFI modelo final = 0,96 > GFI modelo inicial = 0,95).

Del mismo modo, el Residuo Cuadrático Medio (RMSR) está cercano a 0,10 y relativamente próximo a 0 (RMSR = 0,098). Este índice útil para comparar modelos alternativos ofrece el mismo valor para el modelo inicial y final. En cambio, podemos comprobar como en el caso del NCP y ECVI medidas también útiles para comparar modelos alternativos, ofrecen mejores resultados en el modelo final que en el inicial. El NCP del modelo inicial era de 82,79 frente al 43,00 del modelo final y el ECVI de 10,02 frente al 7,43. En ambos casos, el modelo final presenta los valores inferiores y, por tanto, más adecuados.

Los índices de ajuste incrementales superan todos los límites de aceptación del 0,9 para el AGFI (0,95), NFI (0,95) y TLI (0,99). Asimismo presentan valores próximos a 1 el CFI, IFI y RFI (CFI = 0,96; IFI = 0,99; RFI = 0,95).

Por lo que se refiere a las medidas de ajuste de parsimonia, que tal y como se ha comentado son adecuadas para comparar modelos alternativos, son mejores en el modelo final que en el inicial (AGFI modelo final = 0,95 > AGFI modelo inicial = 0,94; NFI modelo final = 0,95 > NFI modelo inicial = 0,94; RFI modelo final = 0,95 > RFI modelo inicial = 0,94). Permanece igual en el caso de los demás indicadores (TLI = 1; CFI = 1; IFI = 1). Los indicadores PGFI y PNFI muestran valores similares en ambos modelos inicial y final (PGFI = 0,84; PNFI = 0,88) y en el caso del índice AIC el que

presenta un menor valor es el modelo final (AIC modelo final = 10610,38 < AIC modelo inicial = 11541,85), indicando un mejor ajuste y una mayor parsimonia.

Comprobado que el modelo presenta un buen ajuste global, es preciso analizar el ajuste del modelo de medida, así como el ajuste del modelo estructural. El primero indica si los conceptos teóricos o variables latentes del modelo están correctamente medidos con las variables observadas. Como se establece en la tabla 5.38, todos los indicadores de las variables exógenas presentan unas cargas elevadas y estadísticamente significativas ($t > 1,96$); es decir, que todos los indicadores tienen un peso importante sobre la variable que miden. Respecto a la fiabilidad de cada indicador, o proporción de varianza que el indicador tiene en común con su variable latente, son todos muy buenos, siendo superior a 0,5. Todo esto nos demuestra que las variables miden correctamente los constructos considerados. Igual puede decirse de los indicadores de las variables endógenas (tabla 5.39); todos presentan cargas elevadas y significativas y unas fiabilidades individuales por encima de su nivel de aceptación de 0,5 en todos los casos.

Es preciso estudiar también, dentro del análisis del modelo de medida, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída de cada variable latente (tabla 5.46). Estos valores se calcularon para todas las escalas inicialmente planteadas. No obstante, dado que el ajuste del modelo estructural puede implicar la eliminación de aquellos indicadores peor representados, es preciso volver a calcular estos valores con los indicadores finales de cada constructo. Como se indicó, su cálculo es preciso realizarlo a partir de las cargas estandarizadas.

TABLA 5.46: Fiabilidad compuesta y varianza extraída de las variables latentes

Variable Latente	Indicadores	Cargas Estandarizadas	Errores Estandarizados	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída
PRESNOR	PRESNOR3	1,00	0,00	0,73	0,57
	PRESNOR4	0,65	0,57		
RES	RES1	0,72	0,48	0,86	0,61
	RES2	0,84	0,30		
	RES3	0,71	0,49		
	RES4	0,85	0,28		
INM	INM4	0,93	0,14	0,83	0,71
	INM5	0,75	0,44		
LEG	LEG2	0,79	0,38	0,81	0,67
	LEG3	0,85	0,27		
INNOV	INNOV1	0,75	0,42	0,86	0,85
	INNOV2	1,00	0,00		
	INNOV3	0,98	0,033		
A	A1	0,81	0,34	0,90	0,64
	A2	0,80	0,36		
	A3	0,78	0,39		
	A4	0,87	0,24		
	A5	0,74	0,45		
DES	DES1	0,94	0,11	0,92	0,74
	DES2	0,77	0,40		
	DES3	0,84	0,29		
	DES4	0,87	0,24		
CAMB	CAM1	0,85	0,28	0,97	0,74
	CAM2	0,89	0,20		
	CAM3	0,90	0,18		
	CAM4	0,89	0,21		
	CAM5	0,81	0,34		
	CAM6	0,85	0,27		
	CAM7	0,86	0,27		
	CAM8	0,89	0,22		
	CAM10	0,85	0,28		
	CAM11	0,82	0,33		
	CAM12	0,85	0,27		

Como se observa, los valores de todas las variables latentes quedan por encima de sus niveles de aceptación, el 0,7 para la fiabilidad compuesta. En cuanto a la varianza extraída, su valor es adecuado presentando unos valores superiores a 0,5. Por tanto, podemos afirmar que los indicadores son realmente representativos de sus respectivos constructos latentes, siendo medidas válidas y fiables.

Analizado en su conjunto, el modelo de medida se ajusta bastante bien a los datos de partida siendo, en general, los indicadores de medida válidos y fiables de sus respectivos conceptos latentes.

Es preciso, ahora, analizar el *ajuste del modelo estructural* para comprobar que todos los parámetros estimados sean significativos y que las ecuaciones estructurales presenten coeficientes de fiabilidad aceptables. Estos resultados se muestran en la tabla 5.47.

El modelo estructural presenta un adecuado ajuste a los datos. Todos los parámetros estimados son significativos ($t > 1,96$ para $\alpha = 0,05$). Esto demuestra que este modelo estructural es adecuado a los datos de partida. Respecto a las fiabilidades obtenidas para las distintas ecuaciones estructurales, todas son superiores a 0,5, a excepción de las que miden el efecto causal de la presión normativa sobre la inmersión institucional ($R^2 = 0,27$), y el efecto causal de la resistencia al cambio sobre la innovación ($R^2 = 0,19$). Esta fiabilidad inferior no indica que no exista relación causal entre estas variables pues, como acabamos de ver, estas relaciones son significativas, sino que deben existir otras variables no consideradas que tienen una influencia importante sobre la inmersión institucional y sobre la innovación. No obstante, el objetivo de nuestro trabajo no era determinar todos los factores causantes de cada variable, sino analizar el tipo de influencia ejercida sobre la misma. La fiabilidad obtenida para la ecuación estructural que mide el efecto causal de la legitimidad y la innovación sobre la implantación de la Agenda Local 21, está ligeramente por debajo del nivel de 0,5 ($R^2 = 0,49$).

TABLA 5.47: Modelo estructural. Fiabilidad de las ecuaciones estructurales

	Inmersión institucional(η_1)	Legitimidad (η_2)	Innovación (η_3)	Agenda Local 21 (η_4)	Desarrollo Sostenible (η_5)	Cambios (η_6)
Presión Normativa(ξ_2)	$\gamma_{12}:0,44$ (2,85)					
Resistencia al Cambio(ξ_4)			$\gamma_{34}:-0,46$ (-2,20)			
Inmersión Institucional(η_1)		$\beta_{31}:0,75$ (4,95)				
Legitimidad (η_2)				$\beta_{42}:0,58$ (5,51)		
Innovación (η_3)				$\beta_{43}:0,39$ (3,87)		
Agenda Local 21 (η_4)					$\beta_{54}:1,02$ (9,08)	$\beta_{64}:0,90$ (10,25)
Fiabilidad (R^2)	0,27	0,79	0,19	0,49	0,74	0,78

(1) Entre paréntesis los valores t .

Verificada la adecuación del modelo estructural, procede comprobar si tiene posibilidades de mejora, observando los índices de modificación¹³. Dado el buen ajuste del modelo, el programa no ofreció ningún índice que lo mejorara. Por otra parte, para que la reproducción de la matriz de datos iniciales sea muy buena, no más del 5% de los residuos estandarizados deben ser mayores de $\pm 2,58$ para un nivel de significación del 5%. En nuestro caso, sólo un 3,43% de los residuos estandarizados son mayores de $\pm 2,58$, por lo que podemos decir que la reproducción de la matriz de datos iniciales es adecuada.

Aunque se comprobó la existencia de validez discriminante entre los instrumentos de medida propuestos en el apartado anterior, para comprobar la *validez discriminante* de cada uno de los constructos en el modelo final propuesto, se observó la matriz de correlaciones estandarizadas entre las

¹³ Los índices de modificación se calculan para las relaciones no estimadas. El investigador nunca debería hacer cambios del modelo basándose únicamente en dichos índices, pues este enfoque ateoórico es contrario al espíritu de la técnica (Hair *et al.*, 1999).

variables latentes¹⁴. Si existiera una alta correlación entre dos constructos (> 0,9), indicaría que ambos conceptos explican información redundante y no existiría *validez discriminante* entre ellos. Como puede observarse en la tabla 5.48, ninguna correlación toma un valor muy cercano a 1 (mayores a 0,9), lo que demuestra la existencia de validez discriminante entre los diferentes conceptos utilizados en el modelo.

TABLA 5.48: Matriz de correlaciones estandarizada entre las variables latentes

	Legitimidad	Inmersión institucional	Innovación	AL21	Cambios	Desarrollo Sostenible
Legitimidad	1,00					
Inmersión	0,79	1,00				
Innovación	0,10	0,11	1,00			
AL21	0,60	0,54	0,42	1,00		
Cambios	0,52	0,47	0,36	0,76	1,00	
Desarrollo Sostenible	0,53	0,48	0,37	0,78	0,76	1,00
Presión Normativa	0,47	0,52	0,21	0,34	0,29	0,30
Resistencia al cambio	-0,22	-0,25	-0,44	-0,28	-0,24	-0,25

4.5. INTERPRETACIÓN DEL MODELO

Una vez comprobado que el modelo no tiene posibilidades sustanciales de mejora, es necesario interpretarlo, para lo que es preciso obtener los parámetros estructurales estandarizados. La tabla 5.50 refleja el conjunto de hipótesis para las que se ha encontrado un apoyo estadístico significativo y la tabla 5.51 los efectos indirectos. Según se ha expuesto en el desarrollo del

¹⁴ Existirá evidencia de validez discriminante cuando la varianza extraída para cada constructo exceda las correlaciones cuadradas de él con el resto de los constructos.

modelo, no se verifican la hipótesis que resumimos seguidamente en la tabla 5.49.

TABLA 5.49: Relaciones e hipótesis no significativas

Parámetros y relaciones	Hipótesis no verificadas
γ_{11} Presión Coercitiva → Inmersión Institucional	H1a
γ_{13} Presión Mimética → Inmersión Institucional	H1c

TABLA 5.50: Relaciones e hipótesis significativas

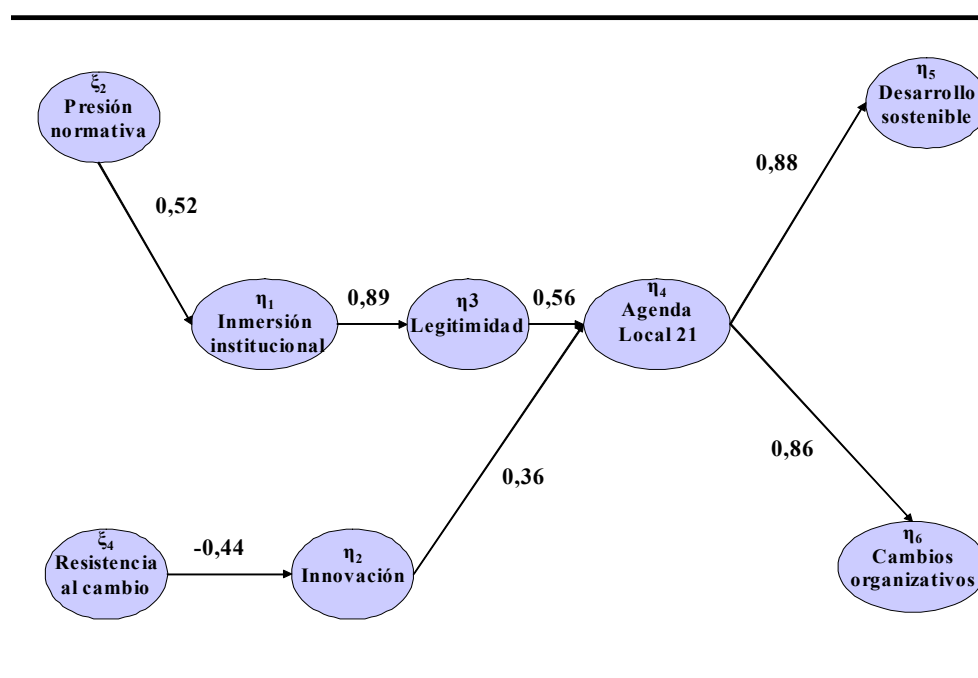
Parámetros y relaciones	Hipótesis	Coefficiente estructural estandarizado	Valor t
γ_{12} Presión Normativa → Inmersión Institucional	H1b (+)	0,52	2,85
γ_{24} Resistencia al Cambio → Innovación	H2 (-)	-0,44	-2,20
β_{42} Innovación → Agenda Local 21	H3 (+)	0,36	3,87
β_{31} Inmersión → Legitimidad	H4 (+)	0,89	4,95
β_{43} Legitimidad → Agenda Local 21	H5 (+)	0,56	5,51
β_{54} Agenda Local 21 → Desarrollo Sostenible	H6a (+)	0,88	9,08
β_{64} Agenda Local 21 → Cambios Organizativos	H6b (+)	0,86	10,25

TABLA 5.51: Efectos indirectos

Efectos indirectos	Coefficiente estructural estandarizado	Valor t
Presión normativa → Legitimidad	0,47	2,83
Presión normativa → Agenda Local 21	0,26	3,16
Presión normativa → Cambios Organizativos	0,23	3,36
Presión normativa → Desarrollo Sostenible	0,23	3,06
Resistencia al Cambio → Agenda Local 21	-0,16	-2,14
Resistencia al Cambio → Cambios Organizativos	-0,14	-2,26
Resistencia al Cambio → Desarrollo Sostenible	-0,14	-2,07
Legitimidad → Cambios Organizativos	0,49	4,75
Legitimidad → Desarrollo Sostenible	0,50	5,52
Inmersión Institucional → Agenda Local 21	0,50	3,92
Inmersión Institucional → Cambios Organizativos	0,43	3,39
Inmersión Institucional → Desarrollo Sostenible	0,44	3,86
Innovación → Cambios Organizativos	0,31	4,17
Innovación → Desarrollo Sostenible	0,32	3,77

(1) Se muestran aquellos efectos indirectos que son significativos al 5% ($t \geq 1.96$)

FIGURA 5.9: Parámetros estructurales estandarizados



Pasamos seguidamente a interpretar y discutir cada una de las relaciones significativas del modelo, cuyos parámetros estructurales se detallan gráficamente en la figura (figura 5.9).

4.5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Efecto de las presiones institucionales sobre la inmersión institucional

Como ya hemos destacado, numerosos trabajos sobre difusión de innovaciones han resaltado la importancia de las presiones institucionales. Los pilares institucionales (Scott, 1995) son fuente de presiones tanto coercitivas, normativas como miméticas (DiMaggio y Powell, 1983, 1991). Algunos estudios se habían centrado en uno de los tipos de presiones (Covaleski y Dirsmith, 1988; Fligstein, 1985; Galaskiewicz, 1985; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Greening y Gray, 1994; Haveman, 1993; Mezias y

Scarselletta, 1994; Westphal *et al.*, 2001) y otros trataban los tres tipos de presión a la vez (Dirsmith *et al.*, 2000; Kostova y Roth, 2002; Mezias, 1990).

En nuestro caso, aunque la relación prevista de las tres presiones era positiva sobre el grado de inmersión institucional, es decir, a mayor presión coercitiva, normativa y mimética mayor es el grado de inmersión del ayuntamiento, sólo una relación de las tres ha sido significativa, la correspondiente a la presión normativa. Vamos a comenzar la discusión de las hipótesis por la primera de ellas (H1a).

En el capítulo dedicado a la descripción de la Agenda Local 21, decíamos que se trataba de un programa voluntario, ya que ninguna ley o reglamento obliga a los municipios a iniciar un proceso de Agenda Local 21. Es cierto, que si bien la implantación del programa es voluntaria, no quiere decir que haya una ausencia de presión coercitiva. Hemos destacado como en las diferentes Cumbres de Naciones Unidas han sido numerosos los gobiernos que han aprobado se creación. Además, recordemos que el pilar regulador no sólo se manifiesta a través de la coerción por medio de sanciones, sino también por medio de recompensas, y aunque haya programas de esta naturaleza cuya falta de implantación no imponga sanciones negativas, el gobierno puede recompensar positivamente el llevar a cabo estas iniciativas. Pero en lo que a iniciativas locales se trata, han sido otros los factores impulsores del cambio, puesto que no existen recompensas explícitas del gobierno a los ayuntamientos que implantan la Agenda Local 21, siendo otras las presiones que más han repercutido en el mayor grado de inmersión institucional de nuestros ayuntamientos. La relación no es significativa ($t = 0,20$), por lo que la hipótesis H1a no pudo ser verificada.

Tolbert y Zucker (1996) señalan que los investigadores deberían considerar los contextos donde no hay una presión coercitiva por adoptar una

estructura particular o comparar tales condiciones con aquéllas donde no haya limitaciones legales o económicas. En nuestro caso no hay un mandato concreto que obligue a los ayuntamientos a implantar la Agenda Local 21. Además, cuando hay un mandato del Estado para adoptar un determinado programa, la adopción puede derivarse tan solo de esa fuente, no como en el caso de su ausencia, donde el programa es adoptado gradualmente y la difusión se realiza a través de influencias sociales, como se demostró en el trabajo de Tolbert y Zucker (1983) sobre la difusión de la reforma de la administración pública en los años 1880-1935.

Con relación al efecto de la presión mimética sobre el grado de inmersión institucional, la tercera de nuestras hipótesis (H1c), la relación tampoco ha sido significativa, por lo que no hemos podido verificar la hipótesis H1c. Igual que en el caso anterior, la relación es positiva pero no significativa, por lo que tuvimos igualmente que eliminar esta relación del modelo ($t = 0,49$). No hemos podido concluir verificando el hecho de que los ayuntamientos a la hora de implantar nuevos programas o planes de actuación, como la Agenda Local 21, tomen a otras organizaciones percibidas exitosas como modelos a seguir. La justificación la encontraríamos en el estado de institucionalización de la Agenda Local 21, un estado de semi-institucionalización donde está comenzando a entrar en una fase de difusión, y a obtener una legitimidad pragmática. Podrá ser en esta fase posterior donde el mimetismo adquiera una mayor importancia. La presión mimética ha sido la más analizada en los estudios institucionales (Mizruchi y Fein, 1999), por lo que es conveniente aumentar los trabajos centrados en otro tipo de presión.

La explicación de la no verificación de las anteriores hipótesis puede estar en el hecho de que considerábamos tres presiones diferentes sobre la inmersión institucional, variable que se mide a través del capital social tanto

por los requerimientos sociales como por la red de relaciones con los diferentes stakeholders. De las tres presiones analizadas, es sin duda la presión normativa la que afecta en mayor medida a la inmersión institucional, es decir, a la interconexión de la actividad de la organización con su contexto social, puesto que es la presión representativa de los valores y normas del contexto que se transmiten en el campo organizativo. Estos valores y normas compartidos por la sociedad y transmitidos por diferentes colectivos como pueden ser los medios de comunicación o los profesionales de un campo, entre otros, envuelven la actividad normal de los ayuntamientos dejándola incrustada o inmersa en un contexto social. Con lo que a mayor presión normativa mayor será el grado de inmersión institucional de la organización.

En nuestro caso, la Agenda Local 21 ha nacido por valores medioambientales transmitidos por diferentes colectivos entre los que se encuentran los profesionales de un campo. La presión normativa es la responsable de que muchos valores se transmitan a través de la profesionalización. Destacamos cómo los responsables de la Agenda Local 21 son Técnicos de Medio Ambiente con una formación en Ciencias Ambientales o Biología. La presión normativa se deriva en muchos casos de los valores que se transmiten y difunden entre grupos profesionales.

Estos responsables se ven influidos por lo que han aprendido y en este sentido las universidades y otros centros profesionales y de enseñanza crean ciertas normas que se transmiten a las organizaciones donde luego van a trabajar. También la prensa y los medios de comunicación en general, juegan un importante papel en la creación de normas, ya que al describir prácticas exitosas han generado la construcción e institucionalización de la gestión como un tema popular (Mazza y Álvarez, 2000). Además, podríamos tener en cuenta que en la mayoría de los casos, los ayuntamientos que implantan un

proceso de Agenda Local 21 lo hacen en colaboración con miembros de otras entidades públicas o privadas, como pueden ser equipos externos al ayuntamiento, también profesionales en este campo y por tanto, transmisores de ciertos valores que aumenta el grado de inmersión institucional de la organización¹⁵. Damos soporte empírico a esta hipótesis al igual que otros trabajos que se han centrado en destacar la profesionalización como forma de transmitir una serie de valores y normas en el contexto institucional (Galaskiewicz, 1985; Greenwood *et al.*, 2002; Lounsbury, 2002; Montgomery y Oliver, 1996; Siegel *et al.*, 1997).

Nuestros resultados corroboran la hipótesis 1b con lo podemos decir que la relación de la presión normativa sobre el grado de inmersión institucional si ha sido significativa ($\gamma_{12} = 0,52$; $t = 2,85$). De esta forma, podemos afirmar que la presión normativa en la organización genera una mayor inmersión institucional, quedando por tanto verificada la hipótesis H1b.

Pensamos que habría que tener en cuenta otros aspectos que afecten a la inmersión institucional y que no hemos considerado en el modelo propuesto, puesto que la ecuación estructural que relaciona la presión normativa con la inmersión institucional explica solo el 27% de la varianza de esta última.

¹⁵ En un estudio realizado por un equipo multidisciplinar entre la Junta de Andalucía, la Diputación de Barcelona y la empresa pública EGMASA, se muestra como un 77% de los ayuntamientos españoles desarrollan las Agendas Locales 21 con equipos mixtos en los que colaboran miembros del ayuntamiento con miembros de otras entidades públicas o privadas; un 5% lo desarrollan solo con equipos externos; y solo un 18% con equipos propios del ayuntamiento (Cámara *et al.*, 2002).

Efecto de la inmersión institucional sobre la legitimidad

A mayor grado de inmersión institucional la necesidad de legitimidad de la organización será mayor. Las conexiones institucionales derivadas de la inmersión institucional de las organizaciones suponen una mayor necesidad de legitimidad. La relación entre ambas variables ha resultado ser significativa ($\beta_{31} = 0,89$ $t = 4,95$). Se comprueba empíricamente que la existencia de un mayor grado de inmersión institucional está relacionada positivamente con la necesidad de legitimidad de la organización. Por lo tanto, queda verificada H4.

Los resultados alcanzados vienen a corroborar los estudios previos en la literatura que reflejan la existencia de una relación positiva entre inmersión institucional y la legitimidad (Baum y Oliver, 1991, 1992; Dacin *et al.*, 1999; Uzzi, 1996, 1997).

A medida que los ayuntamientos establecen unas relaciones más estables con los stakeholders, y además establecen relaciones con nuevos stakeholders que entran en juego o adquieren mayor peso en el campo organizativo durante la fase de pre-institucionalización (Greenwood *et al.*, 2002), la necesidad de aceptación social de los mismos aumenta, así como los requerimientos sociales que deben satisfacer. Todos estos factores, resultado de una mayor inmersión institucional, hacen aumentar la necesidad de legitimidad de los ayuntamientos.

Podemos resaltar que la ecuación estructural que relaciona la inmersión institucional con la legitimidad, explica un 79% de la varianza de esta última, siendo la ecuación estructural que más varianza explica de la variable endógena.

Efecto de la legitimidad sobre la Agenda Local 21

En una fase de semi-institucionalización de una práctica, como la que sufre actualmente la Agenda Local 21, la legitimidad comienza a adquirir importancia como conductor de la difusión de la práctica. La práctica no está completamente institucionalizada, pero la difusión empieza a hacerse patente y a ir en aumento. Empieza a teorizarse el cambio y la necesidad de legitimidad pragmática y moral guía el comportamiento de las organizaciones (Greenwood *et al.*, 2002).

En nuestro caso, tras las primeras implantaciones de las Agendas Locales 21, los ayuntamientos sufren ahora el temor a quedarse atrás, y necesitan implantar el programa para no perder el apoyo social y el soporte de sus stakeholders. El isomorfismo percibido en el campo organizativo al aumentar el número de ayuntamientos que implanta el programa legitima a los siguientes adoptadores (Deephouse, 1996). De esta forma comienza a adquirir importancia el objetivo de legitimidad como conductor de la difusión del programa.

La revisión teórica ya nos había puesto de manifiesto cómo la legitimidad se convierte en el objetivo fundamental de las organizaciones dentro del enfoque institucional (Meyer y Rowan, 1977; Suchman, 1995), lo que queda confirmado por los resultados de nuestro estudio.

La relación entre la legitimidad y la Agenda Local 21 ha sido significativa ($\beta_{43} = 0,56$; $t = 5,51$). Esto nos lleva a verificar la hipótesis H5.

La ecuación estructural que mide la relación de la necesidad legitimidad de los ayuntamientos con la implantación de la Agenda Local 21, explica un 49% de la varianza de esta última variable.

Efecto de la resistencia al cambio sobre la innovación

Como comentamos en los capítulos teóricos, la resistencia al cambio es considerada como uno de los factores que influye negativamente en la capacidad de innovar de las organizaciones, por lo que ha sido una variable analizada en numerosos trabajos organizativos (Ashforth y Mael, 1998; Brower y Abolafia, 1995; Coch y French, 1948; Gross *et al.*, 1971; Lewin, 1951; Piderit, 2000). Así, la hipótesis propuesta trata de verificar si la resistencia al cambio genera una relación negativa frente a la capacidad de innovar, para después comprobar cómo en los ayuntamientos que implantan un programa de Agenda Local 21, a pesar de ello, la capacidad de innovar supera este clima negativo y afecta a la correcta implantación de la práctica. En el contexto la resistencia al cambio es donde se requiere a los mejores gestores, pues se innova a través de las personas (Muñoz, 2001).

En el contexto de los ayuntamientos españoles, cabe destacar que las presiones a las que se enfrentan se derivan en mayor medida del contexto institucional, y en menor medida del entorno técnico ya que al ser organizaciones públicas son evaluadas por otros factores distintos a los de rentabilidad o eficiencia (Casile y Davis-Blake, 2002). En un contexto como este, la resistencia al cambio suele ser elevada puesto que normalmente las prácticas del ayuntamiento están institucionalizadas y el cambio puede no gustar a los empleados. Cuando se produce la desinstitucionalización de las prácticas antiguas y se deja paso a prácticas nuevas como la Agenda Local 21, la resistencia al cambio no repercute en una relación negativa entre la capacidad de innovar y la Agenda Local 21. Es decir, en este contexto, parece ser que los responsables del programa Agenda Local 21 han comenzado a entender el porqué de la resistencia al cambio, a saber de dónde procede y a establecer las estrategias necesarias para conseguir el apoyo y compromiso de

los miembros de la organización hacia el cambio cuando se lleva a cabo un proceso de Agenda Local 21.

Empíricamente, observamos que la relación entre la resistencia al cambio y la innovación organizacional ha sido negativa y significativa ($\gamma_{24} = -0,44$; $t = -2,20$). Esto nos lleva a verificar la hipótesis H2.

Igual que en el caso anterior en futuras investigaciones deberemos tener en cuenta otros aspectos que afectan a la innovación, puesto que la ecuación estructural que relaciona la resistencia al cambio con la innovación explica el 19% de su varianza.

Efecto de la innovación sobre la Agenda Local 21

Nuestros planteamientos teóricos ponían de manifiesto que era necesario para las primeras organizaciones que deciden introducir un programa nuevo, como la Agenda Local 21, desarrollar una capacidad de innovación que compensara la resistencia al cambio que se percibe en organizaciones sometidas a determinadas presiones institucionales. Los primeros innovadores pueden perseguir unos objetivos más estratégicos y buscar una recompensa técnica a la innovación que continuará su difusión posterior guiado por el objetivo de legitimidad (DiMaggio y Powell, 1983; Tolbert y Zucker, 1983).

La Agenda Local 21, como práctica que analizamos en un campo organizativo concreto situado geográficamente en el ámbito español, ha adquirido una difusión que va en aumento, aunque todavía no está completamente institucionalizada. En esta fase, como hemos podido comprobar, la capacidad e innovación afecta positiva y significativamente a la implantación del programa, pero como hemos podido verificar, la necesidad de legitimidad comienza a aparecer y adquirir importancia como conductor de su implantación, en mayor medida que esta capacidad de innovar.

Los ayuntamientos que tratamos pueden ser considerados como los pioneros de la implantación de la Agenda Local 21 en España. Son, por tanto, organizaciones innovadoras al adoptar una práctica que antes no se había puesto en práctica en su campo organizativo. La Agenda Local 21 es un nuevo instrumento para los ayuntamientos y, basándonos en los resultados empíricos, su capacidad de innovar ha influido en la decisión de implantarla. En un tiempo posterior, esperamos comprobar como a medida que la difusión se extiende y que la práctica comienza a institucionalizarse, la capacidad de innovar queda reducida, o mejor dicho, deja de ser imprescindible y aumenta aún más esa necesidad de legitimidad como conductora de la implantación de la Agenda, o si por otro lado, no llega a institucionalizarse y se convierte en una “moda” pasajera que desaparece y es sustituida por otra práctica (Abrahamson, 1991).

Aún así, podemos comprobar satisfactoriamente como la capacidad de innovar de los ayuntamientos españoles influye positivamente en la implantación de la Agenda Local 21. La relación entre la innovación y la Agenda Local 21 ha sido significativa ($\beta_{42} = 0,36; t = 3,87$). Esto nos lleva a verificar la hipótesis H3.

Efecto de la Agenda Local 21 sobre el desarrollo sostenible y los cambios organizativos

Por último, queríamos verificar si la implantación de la Agenda Local 21 contribuye a los resultados que persigue. En primer lugar, el objetivo del desarrollo sostenible es un objetivo explícito, pues es el objetivo general del que parte toda la filosofía que envuelve a este plan de acción (Hewitt, 1998). En segundo lugar, el conseguir una serie de mejoras internas en la gestión del propio ayuntamiento es un objetivo implícito que trae consigo la correcta implantación de la Agenda (ICLEI, 2002).

A través de la investigación hemos podido verificar ambas hipótesis comprobándose cómo una correcta implantación de la Agenda Local 21 mejora tanto el desarrollo sostenible del municipio como la gestión interna del ayuntamiento como otros estudios anteriores han puesto de manifiesto (Bond, 1998; Cámara *et al.*, 2002; Font, 2001; Freeman *et al.*, 1996; Hewitt, 1998; ICLEI, 2002; Lafferty y Eckerberg, 1998, Scott, 1999; Selman, 1996).

La relación entre la Agenda Local 21 y el desarrollo sostenible ha sido significativa ($\beta_{54} = 0,88$; $t = 9,08$) quedando verificada la hipótesis H6a. Igualmente, la relación entre la Agenda Local 21 y los cambios organizativos ha sido significativa ($\beta_{64} = 0,86$; $t = 10,25$), con lo que también se verifica la hipótesis H6b.

En ambos casos podemos observar que las ecuaciones estructurales que relacionan la Agenda Local 21 con el desarrollo sostenible y con los cambios organizativos positivos en el ayuntamiento, explican un tanto por ciento muy elevado tanto en el primer caso (un 74% de su varianza) como en el segundo (un 78% de su varianza). De esta forma, nuestros resultados avalan el modelo, concluyendo que una correcta implantación de la Agenda Local 21 es verdaderamente efectiva alcanzando sus objetivos tanto explícitos como implícitos.

5. CONSIDERACIONES FINALES

El propósito de este quinto capítulo era formular y contrastar empíricamente un modelo explicativo que reuniera e integrara las variables más relevantes que impulsan la adopción de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos de España. En primer lugar, establecimos una serie de hipótesis con objeto de reunir en un modelo integrado los principales factores que impulsan su adopción. Posteriormente, planteamos que: las presiones

institucionales estaban relacionadas positivamente con la inmersión institucional; la inmersión institucional estaba relacionada positivamente con la necesidad de legitimidad; la necesidad de legitimidad y la capacidad de innovar de los ayuntamientos estaban relacionadas positivamente con la adopción del programa; la resistencia al cambio estaba relacionada negativamente con la capacidad de innovar; y, finalmente, la implantación correcta de la Agenda Local 21 estaba relacionada positivamente con el desarrollo sostenible y con cambios organizativos positivos.

A lo largo del capítulo, y siguiendo un orden lógico y una metodología adecuada, hemos verificado la mayoría de las hipótesis (salvo la H1a y H1c) y hemos presentado los principales resultados obtenidos.

TERCERA PARTE
CONCLUSIONES

CAPÍTULO SEXTO. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DEL TRABAJO

1. INTRODUCCIÓN

Este tercer bloque, que abarca el último capítulo de la presente tesis doctoral, recoge las principales conclusiones y resultados obtenidos. Lo que pretendemos es, recapitulando todo lo anteriormente expuesto, resumir las aportaciones más significativas de nuestro estudio analizando la consecución de los objetivos que nos habíamos propuesto al iniciar esta investigación y que planteamos en el capítulo introductorio.

El objetivo general que nos marcamos al inicio de este trabajo de investigación fue explicar un proceso de cambio enmarcado teóricamente en el enfoque institucional a través de un modelo de ecuaciones estructurales capaz de definir los conductores y factores relevantes en la difusión de una práctica sostenible: la Agenda Local 21.

En este capítulo planteamos, en primer lugar, las principales conclusiones y aportaciones, tanto desde el punto de vista de las relaciones teóricas como empíricas. En segundo lugar, destacamos las implicaciones del trabajo para la gestión de las organizaciones. Como todo trabajo de investigación el nuestro no carece de ciertas limitaciones, por lo que en tercer lugar, destacamos las limitaciones del trabajo empírico desarrollado. Por último, terminamos el capítulo planteando cuáles son las líneas de investigación que seguiremos en futuros trabajos, con los que complementaremos este trabajo de investigación y seguiremos avanzando en el conocimiento de las organizaciones.

2. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A continuación enumeramos las aportaciones y conclusiones más importantes obtenidas con nuestro trabajo:

1. Estado de la cuestión:
 - a. Como primera aportación, destacamos la revisión bibliográfica realizada sobre la teoría institucional. Como señalaban Tolbert y Zucker (1996) es una teoría que necesita reducir la ambigüedad de sus conceptos y postulados básicos. Esperamos que nuestro trabajo haya ayudado al avance en esta línea de investigación y a dejar atrás los comentarios sobre su explicación exclusiva de la persistencia y homogeneidad y sobre su falta de solidez como enfoque teórico. Prueba de ello son trabajos recientes (DiMaggio y Powell; Scott, 1995; Tolbert y Zucker, 1996) que han conseguido, por un lado, consolidar este enfoque y, por otro, hacer un llamamiento a estudios

empíricos que continúen esta labor. Esperamos que el nuestro haya sido uno de ellos.

La teoría institucional es una de las Teorías de la Organización que más atención presta al entorno centrándose en los aspectos del contexto institucional en el que están inmersas las organizaciones. Se preocupa por las relaciones sociales que establece la organización con otras organizaciones y con instituciones con las que coexiste y establece como factores de éxito la conformidad con las reglas y normas institucionales resaltando como objetivo la legitimidad. A lo largo del trabajo hemos hecho una exposición detallada de estos conceptos y supuestos básicos del enfoque que muestran sus puntos fuertes en la explicación del comportamiento de las organizaciones.

- b. Además, hemos puesto de manifiesto cómo la teoría institucional ha sido repetidamente criticada por decirnos bien poco sobre el proceso de institucionalización y de cambio (Barley y Tolbert, 1997; Greenwood y Hinings, 1996; Hoffman, 1999; Phillips *et al.*, 2004). Atendiendo a esta llamada, hemos conseguido, a través de los resultados, definir un proceso de cambio institucional referido a la implantación de una práctica totalmente novedosa y tendente a la sostenibilidad como es la Agenda Local 21.

Hemos podido describir un proceso de desinstitucionalización en el que aparece una nueva práctica que sustituye a las antiguas, siendo éste el tipo de cambio institucional menos analizado (Dacin *et al.*, 2002; Greenwood *et al.*, 2002; Oliver, 1991), en nuestro caso plasmado en el estudio de una práctica que en su fase inicial de difusión, y analizar los desencadenantes del

cambio producido y las principales variables que han impulsado su adopción, dando soporte empírico a investigaciones anteriores (ej. Greenwood *et al.*, 2002; Kikulis, 2000; Tolbert y Zucker, 1996). Nos hemos centrado en el proceso de institucionalización con lo que esperamos haber dado algo de luz a esa caja negra, ya que la teoría institucional se ha centrado más en los efectos que en el proceso de institucionalización que continua siendo una caja negra (Phillips *et al.*, 2004).

- c. También nos gustaría destacar, el logro obtenido en el estudio de un cambio institucional en el que hemos unido tanto el viejo institucionalismo de Selznick como el nuevo institucionalismo de DiMaggio y Powell, el primero centrado en la organización como institución y en las presiones de cambio que emanan de dentro de la organización, y el segundo centrado en las estructuras y prácticas que se institucionalizan en el campo organizativo (DiMaggio y Powell, 1991), debido a presiones del entorno institucional para buscar la legitimidad a través de la conformidad y persistencia de las prácticas organizativas (Ardnt y Bigelow, 2000).

Decimos el viejo institucionalismo puesto que nos hemos centrado en variables propias de la organización, como la resistencia al cambio de los empleados, relevante en esas primeras fases de la difusión de innovaciones. Pero además decimos nuevo institucionalismo, puesto que nos hemos centrado en las presiones del contexto institucional más amplio, en la búsqueda de legitimidad en el campo organizativo influida esa búsqueda por la inmersión institucional en el mismo. Por tanto, como última aportación esperamos haber contribuido al fortalecimiento de un

neoinstitucionalismo donde convergen viejo y nuevo institucionalismo (Greenwood y Hinings, 1996; Lawrence, 1999).

- d. Consideramos la revisión teórica de trabajos que integran la teoría institucional con otros enfoques como otra aportación que, como expondremos en las futuras líneas de investigación, esperamos darle soporte empírico en trabajos posteriores. El enfoque institucional puede beneficiarse de otros enfoques organizativos al tener en cuenta otras variables del entorno técnico o competitivo. Es un enfoque que puede ser complementario con otros como el de dependencia de recursos, la ecología poblaciones, la teoría de los costes de transacción y la teoría de la agencia, entre otros.
- e. El trabajo que queda ahora consiste en seguir desarrollando las líneas institucionales de investigación que nos llevarán a un mejor entendimiento de las organizaciones y, especialmente, de cómo éstas cambian. Se siguen necesitando más trabajos empíricos que desarrollen sus postulados y que logren definir al completo procesos de cambio institucional. Todavía hacen falta respuestas a cómo se construyen los campos, cómo nacen nuevas instituciones y cómo las actuales se transforman, así como, las implicaciones de estos cambios para las organizaciones (Garud *et al.*, 2005).

2. Avances en las variables analizadas:

- a. Las presiones normativas constituyen un factor institucional relevante a la hora de iniciar un proceso de cambio institucional. Como ya habíamos manifestado anteriormente, estos eran los procesos más olvidados por el enfoque institucional, centrado en muchos casos en procesos miméticos (Budros, 2001; Mizruchi y

Fein, 1999). “Las investigaciones sobre los contextos cambiantes del trabajo de los profesionales de un campo conforman un interesante, nuevo, complejo y empírico mundo para la investigación” (Leicht y Fennell, 1997, p. 228). Recientemente Lounsbury (2002) llamaba la atención sobre este aspecto, señalando que los profesionales pueden ser actores clave en estos procesos, pero se necesita aún más investigación (Lounsbury, 2002). Esperamos haber aportado algo de luz con la nuestra. De las tres presiones institucionales (DiMaggio y Powell, 1983), la presión normativa ha sido más influyente que las presiones coercitivas o miméticas. Con lo que además podemos concluir, que sin necesidad de un mandato legal o sin necesidad de imitar a otras organizaciones, los ayuntamientos españoles se han visto influidos por la presión derivada de los valores y normas sociales del contexto. La creación de redes sociales alrededor del concepto de desarrollo sostenible ha servido para transmitir una serie de valores y reglas normativas que han infundido de valor a la práctica analizada. Esta presión normativa ha afectado a los ayuntamientos españoles elevando su grado de inmersión institucional con lo que los requerimientos sociales a los que se han visto expuestos han incrementado su necesidad de legitimidad, siendo éste el principal objetivo impulsor de la adopción del programa.

- b. La legitimidad, por tanto, ha sido el determinante institucional directo que ha afectado en mayor medida a la correcta implantación de la Agenda Local 21, siendo la capacidad de innovar el otro factor que también ha afectado a su implantación. Centrándonos en el primero, hemos podido concluir afirmando que el logro de legitimidad y apoyo social afecta al comportamiento de los

ayuntamientos que optan por implantar la Agenda Local 21. La necesidad del apoyo social de este tipo de organizaciones ha sido el factor más relevante que influye en su adopción. La Agenda Local 21 representa unos valores y normas sociales tendentes a la sostenibilidad que el contexto institucional establece como los correctos y apropiados a perseguir por los ayuntamientos. El temor a perder el apoyo de los stakeholders con los que se relaciona es la variable que en mayor medida está conduciendo la difusión de esta práctica en el campo organizativo. El ayuntamiento necesita del Estado una serie de recursos para sobrevivir, necesita el apoyo social traducido en votos del ciudadano que determinará la continuación del grupo político en el poder, se enfrenta a los grupos ecologistas como grupo de presión para frenar ciertas prácticas y comportamientos y promover otros más sostenibles, a los medios de comunicación que difunden valores ecológicos y hacia la sostenibilidad, etc. El ayuntamiento no se puede arriesgar a perder el apoyo social de todos estos grupos. Gracias a este estudio hemos apoyado empíricamente este supuesto básico del enfoque institucional que eleva la legitimidad como objetivo fundamental de las organizaciones.

- c. En lo referente a una línea de investigación reciente como la inmersión institucional, hemos verificado que se puede considerar como un factor impulsor del cambio, dando un paso más en la línea sobre esta variable (Dacin *et al.*, 1999; Granovetter, 1985; Oliver, 1996; Uzzi, 1997). Ha quedado demostrada la importancia de la atención de las organizaciones hacia los requerimientos de los stakeholders (Estado, ciudadanos, medios de comunicación, etc.) y la importancia de la creación de redes sociales, que hacen aumentar

el grado de legitimidad perseguido por las organizaciones, en nuestro caso, por los ayuntamientos españoles. Como aportación de este trabajo resaltamos que el mayor grado de inmersión institucional repercute en una mayor búsqueda de la legitimidad. Las recompensas de la inmersión institucional incluyen una mayor legitimidad y estatus y un acceso a los recursos (Baum y Oliver, 1992).

Las presiones normativas hacia la sostenibilidad aumentan el grado de inmersión de los ayuntamientos medido por el grado de aceptación de los requerimientos sociales, en este caso valores hacia la sostenibilidad, y por las redes que se establecen, como la “Confederación Española de Ciudades y Municipios Sostenibles”, o en el caso de los municipios andaluces el Programa Ciudad 21, o la “Red de Ciudades y Municipios Sostenibles de Castilla La Mancha, o la participación en otras redes a nivel europeo, etc. Estos ejemplos muestran el mayor grado de inmersión institucional de nuestros ayuntamientos como causa de una mayor necesidad de legitimidad.

- d. Por otro lado, nuestros resultados también verifican que una organización como un ayuntamiento con prácticas altamente institucionalizadas, reflejan una gran resistencia al cambio que afecta negativamente a su capacidad de innovar, a la hora de adoptar la Agenda Local 21, variable también explicativa de la adopción del programa. El trabajo empírico ha constatado la importancia de una variable organizativa como la capacidad de innovar para los ayuntamientos que implantan una práctica en sus inicios. Hemos podido comprobar cómo no sólo una variable típicamente institucional como la legitimidad influye directamente en la

implantación de una práctica sostenible, sino que una variable organizativa de la dinámica interna de los ayuntamientos también ha sido relevante como factor impulsor de la implantación de la Agenda Local 21. Hemos comprobado como la institucionalización de una práctica se ve afectada tanto por el contexto institucional externo como por el contexto interno (Kostova y Roth, 2002).

- e. Además, como conclusión también podemos señalar que hemos conseguido describir los determinantes de un proceso de cambio institucional plasmado en los inicios de la difusión de una práctica. Con lo que por un lado debemos admitir que el análisis de su proceso de institucionalización no estará concluido hasta que pase el tiempo necesario para que la práctica llegue a su fase de completa institucionalización y se sedimente (Kikulis, 2000; Tolbert y Zucker, 1996), pero por otro lado, hemos logrado analizar una práctica en sus primeras fases de institucionalización, cuando aún la difusión es ligera, y nos hemos beneficiado de las ventajas de poder analizar la difusión de la Agenda Local 21 en sus comienzos y tener información en el momento sobre los antecedentes de su implantación. El estudio del cambio hace referencia a dos cuestiones principales, una sobre los antecedentes y consecuencias de los cambios en una entidad organizativa y otro sobre cómo esa entidad organizativa cambia a lo largo del tiempo. Actualmente ha crecido el interés por la segunda cuestión (Poole *et al.*, 2000). Nuestro estudio comienza en la primera, pero esperamos continuar con la investigación para dar respuesta a la segunda.
- f. Con respecto a la práctica que hemos analizado, la Agenda Local 21, hemos comprobado que efectivamente está siendo exitosa puesto

que al verificarse las hipótesis 6a y 6b, ha quedado comprobado los buenos resultados que los ayuntamientos españoles están obteniendo tras su implantación. La Agenda Local 21 está mejorando el desarrollo sostenible de los municipios en los que se implanta y además es un instrumento favorecedor de la gestión interna de los ayuntamientos produciendo una serie de mejoras organizativas.

3. IMPLICACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

De este trabajo de investigación se derivan una serie de implicaciones que pueden ayudar a los gestores a definir una estrategia institucional adecuada y a optar por una mayor legitimidad con sus acciones con el consiguiente apoyo social de los grupos de interés de la organización. Los gestores deben tener en cuenta las ideas, valores, normas, etc. que surgen del contexto institucional y que se traducen en determinadas estrategias, estructuras, prácticas, etc. que deberán ser implantadas en el momento adecuado. Este conocimiento ayudará a los gestores a encontrar formas de asegurarse si las nuevas estructuras o prácticas son apropiadas y deberían ser adoptadas o adaptadas.

Por ello, pensamos que además de las implicaciones en cuanto al avance teórico y empírico, que ya hemos expuesto, este tipo de estudios puede ayudar a los gestores en sus decisiones sobre la adopción de nuevas prácticas. A través de este tipo de trabajos, que determina los conductores del cambio, se puede anticipar la conveniencia o no de la adopción de ciertas prácticas, sobretodo para no perder la legitimidad que necesitan las organizaciones. Los procesos de desinstitucionalización definen la aparición de nuevas ideas y el abandono de antiguas, por lo que el análisis de estos procesos, puede

proporcionar a los gestores información valiosa sobre el momento adecuado para implantar ciertas prácticas. Las organizaciones necesitan la legitimidad para sobrevivir, por lo que los gestores de las organizaciones no deben guiarse por cuestiones exclusivamente de eficiencia o de rentabilidad al tomar sus decisiones olvidando el apoyo social que necesitan de los stakeholders. La desinstitucionalización no ocurre solo porque sea efectiva sino “porque sirve a intereses políticos de líderes corporativos poderosos” (Westphal y Zajac, 2001, p. 221).

Es importante para los gestores determinar una estrategia institucional al tratar con el contexto competitivo donde operen ya que, las reglas y estándares dados por sentado posicionan a una organización con relación a otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. que inevitablemente proporcionan tanto restricciones como oportunidades, ofreciendo posibilidades estratégicas (Lawrence, 1999). El Estado es también un actor importante en el contexto institucional, por lo que será importante además el estudio de cómo las organizaciones interactúan con él (Abzug y Mezas, 1993). Los gestores necesitan comprender el proceso de institucionalización y como el gobierno y la toma de decisiones lo envuelve (Kikulis, 2000), si no quieren perder el apoyo que necesitan para sobrevivir. “La innovación no existe en el vacío y la innovación institucional es, en gran medida, un reflejo de la cantidad de apoyo que una organización puede extraer de su comunidad” (Van de Ven, 1986, p. 601).

En cuanto a los gestores públicos, se espera de ellos que tomen acciones y resuelvan problemas colectivos ya que, mientras no sean capaces de resolver estos problemas serán criticados y su legitimidad estará amenazada (Noordegraaf, 2000). Deberán, por tanto, ser capaces de atender las exigencias de los grupos de interés que le otorgan legitimidad a las organizaciones que

gestionan. Además deberán reconocer que hay diferencias entre sectores y entender que prácticas institucionalizadas en el sector lucrativo pueden no ser apropiadas en el sector no lucrativo, permitiéndoles evaluar la conveniencia de ideas institucionales nuevas (Kikulis, 2000).

Las organizaciones públicas son organizaciones que normalmente se enfrentan a fuertes presiones del contexto institucional (Casile y Davis-Blake, 2002), donde puede percibirse una resistencia al cambio por parte de los empleados. Por ello, el hecho de anticipar el impacto de un cambio a través de estudios de este tipo ayudará a los gestores a prepararse para vencer la resistencia, ya que, “se requiere de directivos capaces de reconocer y afrontar los sentimientos emotivos no expresados y obtener así la cooperación voluntaria tan necesaria en el proceso de cambio” (Muñoz, 2001, p. 106).

El contexto institucional no puede ser ignorado por las organizaciones, ya sean públicas o privadas y por tanto, el sector competitivo no es el único que impacta en la organización, sino que además de este entorno técnico, existe un contexto social más amplio, en el que coevolucionan organizaciones e instituciones (Hoffman, 1999) y en el que un gran número de interrelaciones complejas deben ser tenidas en cuenta.

Por otro lado, aunque en este trabajo nos hemos centrado en una práctica concreta, una visión más amplia pone de manifiesto que la difusión de otras prácticas sostenibles es un hecho, y tanto políticos o gestores de organizaciones públicas como directivos de empresas privadas, se enfrentan a estas presiones institucionales, que dirigirán su futuro y el futuro de sus organizaciones, por lo que estos hechos deberán ser tenidos en cuenta, si no quieren “quedarse atrás” o no poder “subirse al carro”. Pero conocer por otro lado, que existen otras tácticas posibles como el rechazo o el ataque (Oliver, 1991), que pueden seleccionar estratégicamente.

Hay autores que recientemente definen una legitimidad ambiental¹ y se analiza la necesidad de que los gestores de organizaciones con una legitimidad ambiental baja deben gestionar sus desempeños ambientales y además minimizar los informes negativos de los medios de comunicación y revelar por el contrario la asunción de sus obligaciones ambientales, o en caso contrario adoptar iniciativas ambientales de bajo coste (por ejemplo participando en campañas de reciclaje), que al menos, mejoren su imagen de cara al exterior (Bansal y Clelland, 2004).

Desde otra perspectiva, como aconsejan Amis *et al.* (2004), los gestores deben ser cautos a la hora de implementar cambios a gran escala de forma rápida y simultáneamente en una organización. Es aconsejable que dediquen tiempo a construir relaciones con los stakeholders clave envueltos en el proceso de cambio. El cambio en los elementos centrales de una organización enviará un mensaje simbólico poderoso a los miembros de la organización como puede ser la importancia de los cambios que están teniendo lugar. Se deben planear los cambios con sensibilidad, ya que en caso contrario se puede precipitar una mayor resistencia. Si los gestores no planean e introducen los cambios con cuidado, los cambios de gran impacto pueden consecuentemente necesitar ser retirados y posiblemente modificados, e inevitablemente el proceso de cambio se ralentizará y podrá verse reducida la probabilidad de éxito (Amis *et al.*, 2004).

¹ Bansal y Clelland (2004) definen basándose en la definición de legitimidad de Suchman (1995) la legitimidad corporativa ambiental como “la percepción o asunción generalizada de que el desempeño corporativo ambiental de una empresa es deseable, conveniente o apropiado” (Bansal y Clelland, 2004, p. 94).

4. LIMITACIONES DEL TRABAJO EMPÍRICO

Todo estudio empírico se considera limitado en algún aspecto y el presente, que no es una excepción, tiene también algunas limitaciones que pasamos a detallar:

1. En primer lugar debemos destacar las limitaciones propias del método de recogida de información elegido, pues son por todos conocidos los sesgos que pueden derivar de la utilización de la encuesta postal como método de recopilación de datos primarios.
2. En segundo lugar, se optó por remitir el cuestionario al responsable de la Agenda Local 21, por lo que en todos los casos la información de un ayuntamiento se recibió de un único entrevistado, cuando hay autores que recomiendan la utilización de múltiples entrevistados, por considerarlo un procedimiento más riguroso de recogida de datos (ej. Phillips, 1981; Kumar *et al.*, 1993).
3. En cuanto a las técnicas utilizadas para contrastar el modelo, no podemos olvidar que el establecimiento de relaciones causales requiere de la utilización de datos de corte longitudinal, por lo que al estar basado nuestro estudio en datos transversales existen inconvenientes a la hora de aceptar la causalidad de las relaciones estudiadas. De todos modos, 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.
4. Aunque el tamaño muestral supera los 100 casos, autores como Boomsma (1982, p. 171) sugiere que si el investigador desea minimizar la posibilidad de obtener conclusiones erróneas cuando utiliza un

modelo de ecuaciones estructurales, debería disponer de un mínimo de 200 observaciones. Por lo que esperamos replicar el presente estudio a partir de una muestra de mayor tamaño.

5. Se debe mejorar la escala de medición de las presiones institucionales y la inmersión institucional, pues se suele recomendar la existencia de al menos tres indicadores para su utilización en los modelos de ecuaciones estructurales y en esta investigación estaba formada únicamente por dos indicadores. No obstante, se permite que un constructo pueda ser representado por dos indicadores, e incluso por uno, aunque utilizar sólo dos indicadores aumenta las oportunidades de alcanzar una solución no factible (Hair *et al.*, 1999).

6. La medida de algunas variables se ha basado en apreciaciones subjetivas de los encuestados. Aunque este enfoque ha mostrado su validez en estudios de similar naturaleza al desarrollado, no estaría de más considerar la posibilidad de incluir medidas de naturaleza objetiva en estudios posteriores que mejoren la validez de medida de los resultados obtenidos.

5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En primer lugar, como futura línea de investigación relacionada con la tesis doctoral, creemos que complementar este trabajo con métodos de investigación cualitativa como estudios de caso en ayuntamientos que están implantando la Agenda Local 21 sería una buena forma de ampliar y mejorar los resultados. La realización de estudios de casos comparativos puede dar evidencia para comprobar si realmente hay o no hay similitudes en los procesos de adopción de ciertas prácticas (Tolbert y Zucker, 1996). Paralelamente al comienzo de este estudio empírico, iniciamos un estudio de

caso en un ayuntamiento concreto, que esperamos concluir y completar con otros: “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 como una innovación a la vez emerge desde y reforma su entorno institucional” (Hargadon y Douglas, 2001, p. 476). La investigación sobre la innovación debe poner más énfasis sobre los estudios de caso longitudinales, pues en ella confluyen aspectos organizativos, personales y ambientales muy diversos (Muñoz, 2001). Además, con ello conseguiremos realizar un seguimiento completo del proceso de cambio institucional iniciado.

Habíamos definido el estado de institucionalización de la Agenda Local 21 como de semi-institucionalización. Esperamos continuar este seguimiento, para verificar si efectivamente la práctica llega a institucionalizarse, o si por el contrario antes de finalizar el proceso pierde legitimidad, y es abandonada y sustituida por otra práctica habiéndose tratado de una simple “moda” que termina desapareciendo (Abrahamson, 1991; Abrahamson, 1996) produciéndose de nuevo un proceso de desinstitucionalización. Sin embargo, el estado de la práctica era de semi-institucionalización, y como ya hemos observado el número de ayuntamientos que la siguen implantado continúa viéndose incrementado, por lo que esperamos analizar si en fases posteriores el mimetismo resurge como una variable a tener en cuenta, afectando al resto de ayuntamientos que no quieran ver mermada su legitimidad. La desinstitucionalización es difícil de observar en grandes muestras de organizaciones, por ello es necesaria la investigación cualitativa (Westphal y Zajac, 2001).

En segundo lugar, también pensamos complementar este trabajo con una comparación con ayuntamientos que no han implantado la Agenda Local

21, para analizar lo que los diferencia y cómo las variables institucionales actúan en uno y otro caso. Esta línea de investigación está también actualmente en curso, ya que, meses atrás realizamos un lanzamiento del cuestionario a ayuntamientos que no habían implantado la Agenda. Nos servirá para lograr una clasificación de diferentes respuestas a las mismas presiones institucionales y si esta elección tiene un carácter estratégico (Oliver, 1991).

Esta línea también nos permitirá ahondar en otro aspecto ignorado, debido a que al llevar a cabo la investigación sobre los ayuntamientos que habían implantado la Agenda Local 21, la decisión se había tomado, e igual que en el trabajo de Ardnt y Bigelow (2000), el siguiente paso sería entender las intenciones de los tomadores de la decisión. Podremos entonces analizar en una nueva línea propuesta por Westphal y Zajac (2001) que responde a por qué algunas empresas (en nuestro caso, ayuntamientos), evitan estas presiones y no adoptan la práctica. Así nos centraremos en el cambio institucional conectado con la variación en el contenido de las prácticas organizativas (Lounsbury, 2001) para detectar “las fuentes de heterogeneidad, identificar la diversidad en los campos organizativos, las condiciones que demarcan los procesos isomórficos y el grado en el que ciertas prácticas se vuelven más o menos institucionalizadas” (Lounsbury, 2001, p. 53), aunque ya hemos conseguido dar respuesta a algunos de estos interrogantes.

En tercer lugar, podríamos y pretendemos extender nuestro estudio en principio a los ayuntamientos de otros países de la Unión Europea para analizar las presiones institucionales a nivel global y si se produce un isomorfismo entre organizaciones atravesando las fronteras de diferentes países. El enfoque institucional ofrece una oportunidad para la investigación comparativa y para dar respuesta a preguntas como: “¿Hay diferencias en el

contexto institucional o los procesos de institucionalización /desinstitucionalización entre diferentes países? ¿Entre diferentes niveles de las organizaciones (por ejemplo, internacional, nacional, provincial, estatal, local)? ¿Entre estructuras y prácticas institucionalizadas a nivel de la sociedad y a nivel organizativo?” (Kikulis, 2000, p. 316). Un potencial de la teoría institucional reside precisamente en analizar el comportamiento de las organizaciones en varios países y analizar la difusión de prácticas a lo largo de diferentes países (Kostova, 1997; Kostova y Roth, 2002).

Fuera ya de la línea de investigación iniciada en la tesis doctoral, pensamos extender estos trabajos a empresas privadas. “Para validar la teoría institucional como una explicación más general del comportamiento organizativo, la atención debería dirigirse a un conjunto amplio de empresas” (Staw y Epstein, 2000, p. 525). Es necesario incorporar las variables institucionales para examinar la adopción de prácticas o estructuras de empresas privadas, es decir, prestar atención a los comportamientos de grandes empresas privadas (Mezias, 1990). Hay un gran número de trabajos centrados en organizaciones públicas como colegios, hospitales, agencias del estado, etc. “Actualmente, hay bastante más evidencia sobre cómo los marcos de ideas y creencias localizadas institucionalmente influyen en organizaciones no-lucrativas que en organizaciones del sector privado” (Greenwood y Hinings, 1993, p. 1073). Aunque cada vez son más los trabajos enmarcados en el sector privado, y creemos que es una potencial línea de investigación.

Otro aspecto a destacar de la teoría institucional es su integración con otras perspectivas, como también recogimos en el capítulo segundo. “El potencial de la teoría institucional descansa en su habilidad para complementar las teorías de la elección racional al mostrar cómo los sistemas de creencias también afectan a la evolución de las organizaciones a lo largo del

tiempo” (Wells, 2001, p. 84). Puede complementar a otros enfoque más técnicos y darles una perspectiva social por su énfasis en el entorno y por su consideración de otros objetivos como el de la búsqueda de legitimidad.

Como se puede observar, esta tesis doctoral será el punto de partida de una línea de investigación que pretendemos continuar en un futuro próximo y esperamos que al sustentarse en un pilar fuerte, la continuación de la construcción del edificio nos proporcione un amplio conocimiento del “mundo de las organizaciones”.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Abrahamson, E. 1991. "Managerial fads and fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations". *Academy of Management Review*, vol.16, n°3, pp.586-612.
- Abrahamson, E. 1996. "Management Fashion". *Academy of Management Review*, vol.21, n°1, pp.254-285.
- Abrahamson, E. y Rosenkopf, L. 1993. "Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion". *Academy of Management Review*, vol.18, n°3, pp.487-517.
- Abzug, R. y Mezas, S.J. 1993. "The fragmented state and due process protections in organizations: The case of comparable worth". *Organization Science*, vol.4, n°3, pp.433-453.

- Acemoglu, D. y Pischke, J. 1999. "Beyond becker: training in imperfect labour markets". *Economic Journal*, vol.109, pp.112-143.
- Adler, P.S. y Kwon, S. 2002. "Social capital: Prospects for a new concept". *Academy of Management Review*, vol.21, n°1, pp.17-40.
- Akaike, H. 1987. "Factor analysis and AIC". *Psychometrika*, vol.52, pp.317-332.
- Aldrich, H.E. y Fiol, C.M. 1994. "Fool rush in? The Institutional Context of Industry Creation". *Academy of Management Review*, vol.19, n°4, pp.645-670.
- Amburgey, T. y Dacin, T. 1994. "As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change". *Academy of Management Journal*, vol.37, n°6, pp.1427-1452.
- Amis, J., Slack, T. y Hinings, C.R. 2004. "The pace, sequence, and linearity of radical change". *Academy of Management Journal*, vol.47, n°1, pp.15-39.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. 1982. "Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measures". *Journal of Marketing Research*, vol.19, pp.453-460.
- Aparici, V. 2003. "La Agenda 21 Local como marco de concertación de objetivos a largo plazo". Ponencia presentada al *III Congreso Internacional de Ordenación del Territorio*, Zaragoza.
- Ardnt, M. y Bigelow, B. 2000. "Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals' Use of Impression Management". *Administrative Science Quarterly*, vol.45, pp.494-522.

- Armenakis, A. A. y Bedeian, A.G. 1999. "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s". *Journal of Management*, vol.25, n°3, pp.293-315.
- Ashford, B. y Gibbs, B. 1990. "The double-edge of organizational legitimation". *Organization Science*, vol.1, n°2, pp.117-194.
- Ashforth, B.E. y Mael, F.A. 1998. "The power of resistance: sustaining valued identities". En R.M. Kramer y M.A Kramer (Eds.) *Power and influence in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 8-120.
- Ayuntamiento de Pamplona. 2002. *Proyecto Agenda 21 de Pamplona*. Ayuntamiento de Pamplona. Área de Medio Ambiente y Sanidad.
- Ayuntamiento de Valladolid. 2001. *Agenda Local 21 Valladolid*. Ayuntamiento de Valladolid.
- 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.47, n°1, pp.93-103.
- Bansal, P. y Roth, K. 2000. "Why companies go green: A model of ecological responsiveness". *Academy of Management Journal*, vol.43, n°4, pp.717-736.
- Barley, S.R. y Tolbert, P.S. 1997. "Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution". *Organization Studies*, vol.18, n°1, pp.93-117.
- Barnett, W.P. y Carroll, G.R. 1995. "Modeling internal organizational change". *Annual Review of Sociology*, vol.21, pp.217-236.

- Baron, J., Dobbin, F. y Jennings, D. 1986. "War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry". *American Journal of Sociology*, vol.92, n°2, pp.350-383.
- Barringer, M. y Milkovich, G. 1998. "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefits Plans: A Case of Human Resource Innovation". *Academy of Management Review*, vol.23, n°2, pp.305-324.
- Baum, J. y Oliver, C. 1991. "Institutional Linkages and Organizational Mortality". *Administrative Science Quarterly*, vol.36, pp.187-218.
- Baum, J.A.C. y Oliver, C. 1992. "Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations". *American Sociological Review*, vol.57, pp.540-559.
- Baum, J.A.C. y Oliver, C. 1996. "Toward an institutional ecology of organizational founding". *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°5, pp.1378-1427.
- Bearden, W.O., Sharma, J.E. y Teel, J.E. 1982. "Sample size effects on chi-square and other statistics used in evaluating causal models". *Journal of Marketing Research*, vol.19, pp.425-430.
- Becker, T. 1992. "Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?". *Academy of Management Journal*, vol.35, pp.232-244.
- Beckert, J. 1999. "Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic choice and Institutionalized Practices in Organizations". *Organization Studies*, vol.20, n°5, pp.777-799.
- Beckhard, R. y Harris, R.T. 1987. *Organizational Transitions*. Estados Unidos: Addison-Wesley.

- Bennet, R. y Gabriel, H. 1999. "Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: An empirical study". *Journal of Knowledge Management*, vol.3, pp.212-225.
- Bentler, P. M. 1990. "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*, vol.107, pp.238-246.
- Berger, P. y Luckmann, T. 1968. *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores S.C.A., Buenos Aires.
- Bermejo, R. y Nebreda, A. 1998. "Conceptos e instrumentos para la sostenibilidad local". *Cuadernos Bakeaz*, n°26, pp.1-18.
- Bermúdez, S. 2002. "Programa Agenda 21 de la Diputación Provincial de Jaén". Comunicación presentada al *VI Congreso Nacional de Medio Ambiente*. Madrid.
- Bigelow, B. y Stone, M.M. 1995. "Why Don't They Do What We Want? An Exploration of Organizational Responses to Institutional Pressures in Community Health Centers". *Public Administration Review*, vol.55, n°2, pp.183-192.
- Bisquerra, R. 1989. *Introducción conceptual al análisis multivariante*. PPU, Barcelona.
- Bluedorn, A.C., Johnson, R.A, Cartwright, D.K. y Barringer, B.R. 1994. "The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains". *Journal of Management*, vol.20, n°2, pp.201-262.
- Boeker, W. 1997. "Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth". *Academy of Management Journal*, vol.40, n°1, pp.152-170.

- Boeker, W. y Goodstein, J. 1991. "Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition". *Academy of Management Journal*, vol.14, n°4, pp.805-826.
- Bollen, K.A 1989. *Structural equations with latent variable*. United States of America: Wiley-Inter-science Publication.
- Bond, A.J. 1998. "Policy and Praticce. The focus of Local Agenda 21 in the United Kingdom". *Journal of Environmental Planning and Management*, vol.41, n°6, pp.767-781.
- Boomsma, A. 1982. "The robustness of LISREL against small sample sizes in factor analysis models". En Jöreskog, K.G. y Wold, H. (Eds.) *Systems under indirect observation: causality, structure, prediction (Part 1)*. Amsterdam: North-Holland.
- Boons, F., Baas, L., Bouma, J.J., Groene, A.D. y Blansch, K.L. 2000. "Trajectories of Greening. The Diffusion of Green Organizational Routines in the Netherlands, 1986-1995". *International Studies of Management and Organizations*, vol.30, n°3, pp.18-40.
- Boons, F. y Strannegard, L. 2000. "Organizations Coping with Their Natural Environment. A Laboratory for Institutionalization?". *International Studies of Management and Organizations*, vol.30, n°3, pp.7-17.
- Boweman, M. 2002. "Isomorphism Without Legitimacy? The Case of the Business Excellence Model in Local Government". *Public Money and Management*, abril-junio, pp.47-42.
- Bowring, M.A. 2000. "De/Constructing Theory. A look at the Institutional Theory That Positivism Built". *Journal of Management Inquiry*, vol.9, n°3, pp.258-270.

- Brint, S. y Karabel, J. 1991. "Institutional Origins and Transformations: The Case of American Community Colleges". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Brower, R.S. y Abolafia, M.Y. 1995. "The structural embeddedness of resistance among public managers". *Group and Organizations Management*, vol.20, pp.149-166.
- Brundlant, G.H. 1987. *Nuestro Futuro Común*. Madrid, Alianza.
- Budros, A. 2001. "An Institutional Theory of Organizational Retrenchment: Adoption of Early Faculty Retirement Programs among Ontario Universities". *Canadian Journal of Administrative Science*, vol.18, n°3, pp.221-236.
- Burke, W. y Litwin, G. 1992. "A causal model of organizational performance and change". *Journal of Management*, vol.18, pp.523-545.
- Burns, L. y Wholey, D. 1993. "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational networks". *Academy of Management Journal*, vol.36, n°1, pp.106-138.
- Bush, P. 1994. "The Pragmatic Instrumentalist Perspective on the Theory of Institutional Change". *Journal of Economic Issues*, vol.28, n°2, pp.647-657.
- Busenitz, L.W., Gómez, C. y Spencer, J.W. 2000. "Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena". *Academy of Management Journal*, vol.43, n°5, pp.994-1003.

- Cámara, J.L., González, C. y Velasco, A.I. 2002. “Retos y dificultades en la implantación de las Agendas 21”. Documento presentado al **VI Congreso Nacional del Medio Ambiente**. Madrid.
- Campaña Europea de Ciudades y Poblaciones Sostenibles. 1994. **Carta de las ciudades europeas hacia la sostenibilidad**.
- Carmona, E. y De Burgos, C. 2002. “Una aproximación a la protección ambiental desde la teoría institucional”. Comunicación presentada al **XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)**. Alicante.
- Carroll, G.R. 1993. “A sociological view on why firms differ”. **Strategic Management Journal**, vol.14, pp.237-249.
- Carroll, G.R., Goodstein, J. y Gyenes, A. 1988. “Organizations and the State: Effects of the Institutional Environment on Agricultural Cooperatives in Hungary”. **Administrative Science Quarterly**, vol.33, p.233-256.
- Carroll, G.R. y Huo, Y.P. 1986. “Organizational Task and Institutional Environments in Ecological Perspective: Findings from the Local Newspaper Industry”. **American Journal of Sociology**, vol.91, nº4, pp.838-873.
- Casado, E. 2002. “La sostenibilidad desde las entidades locales: la experiencia de la Diputación de Córdoba en la utilización de las Agendas 21 Locales y los sistemas de gestión medioambiental”. Comunicación presentada al **VI Congreso Nacional de Medio Ambiente**. Madrid.

- Casile, M. y Davis-Blake, A. 2002. "When Accreditation Standards Change: Factors Affecting Differential Responsiveness of Public and Private Organizations". *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp.180-195.
- Celma, J. 1999. "Pautas para la sostenibilidad en las ciudades". *Gestión Ambiental*, pp.19-27.
- Clarkson, M.B.E. 1995. "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, pp.92-117.
- CNUMAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo). 1992. *Agenda 21*.
- Coch, L. y French, J.R.P. 1948. "Overcoming resistance to change". *Human Relations*, vol.1, pp.512-532.
- Collin, S. y Vagnoni, E. 2002. "The Governance of Voluntary in the Public Sector: Institutional Differences and Invariant Traits". *Journal of Management and Governance*, vol.6, pp.323-341.
- Cooper D.J., Hinings, B., Greenwood, R. y Brown, J.L. 1996. "Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms". *Organization Studies*, vol.17, n°4, pp.623-647.
- Cooper, R.B. y Kleinschmidt, E. 1986. "An investigation into the new product process: Steps, deficiencies and impact". *Journal of Product Innovation Management*, vol.3, pp.71-85.
- Cordón, E. 2004. *Integración departamental y grado de éxito de la innovación de producto. El caso de las empresas de alta tecnología españolas*. Tesis doctoral, Universidad de Granada.

- Covaleski, M.A. y Dirsmith, M.W. 1988. "An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category". *Administrative Science Quarterly*, vol.33, pp.562-587.
- Crowley, S. y Fan, X. 1997. "Structural equation modeling: Basic concepts and applications in personality assessment research". *Journal of Personality Assessment*, vol.68, n°3, pp.508-531.
- Child, 1997. "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect". *Organization Studies*, vol.18, n°1, pp.43-76.
- Churchill, G.A. 1979. "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, vol.16, pp.68-73.
- Dacin, M.T. 1997. "Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms". *Academy of Management Journal*, vol.40, n°1, pp. 46-81.
- Dacin, M.T., Ventresca, M.J. y Beal, B.D. 1999. "The Embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions". *Journal of Management*, vol.25, n°3, pp.317-356.
- Dacin, M.T., Goodstein J. y Scott, W.R. 2002. "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum". *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp.45-57.
- Daft, R.L. 1982. "Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and process of innovation and change". En S.B. Bacharach (Ed) *Research in the sociology of organizations*. Greenwich: JAI Press.
- Daft, R.L. 1989. *Organization theory and design*. West, St. Paul.

- Damanpour, F. 1991. "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*, vol.34, n°3, pp.555-590.
- Damanpour, F. y Evan, W.M. 1984. "Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, vol.29, pp.392-409.
- Daniel, W. 1987. *Workplace industrial relations and technical change*. London: Francis Pinter.
- Daniel, W. y Hogarth, T. 1990. "Worker support for technical change". *New Technology, Work, and Employment*, vol.5, pp.85-93.
- Daniels, K, Johnson, G. y Chematony, L.D. 2002. "Task and Institutional Influences on Managers' Mental Models of Competition". *Organization Studies*, vol.23, n°1, pp.31-62.
- Datta, D. K. y Guthrie, J. P. 1994. "Executive succession: organizational antecedents of CEO characteristics". *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.569-577.
- Davis, P.S., Desai, A.B. y Francis, J.D. 2000. "Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective". *Journal of International Business Studies*, vol.31, n°2, pp.239-258.
- Davis, G., Diekmann, K. y Tinsley, C. 1994. "The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: The Desinstitutionalization of an Organizational Form". *American Sociological Review*, vol.59, pp.547-570.
- Dean, J., Brandes, P. y Dharwadkar, R. 1998. "Organizational cynicism". *Academy of Management Review*, vol.23, pp.341-352.

- Deephouse, D.L. 1996. "Does isomorphism legitimate?". *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, pp.1024-1039.
- Deephouse, D.L. 1999. "To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance". *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.147-166.
- DiMaggio, P. 1988. "Interest and Agency in Institutional Theory". En L.G. Zucker *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- DiMaggio, P.J. 1991. "Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920-1940". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.J. y Anheier, H.K. 1990. "The sociology of nonprofit organizations and sectors". *Annual Review of Sociology*, vol.16, pp.137-159.
- 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. 1991a. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.J. y Powell, W.W. 1991b. "Introduction". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.

- Diputación de Córdoba, 2001. *Agenda 21 provincial de Córdoba*.
Diputación de Córdoba.
- Dirsmith, M.W., Fogarty, T.J. y Gupta, P. 2000. "Institutional Pressures and Symbolic Displays in a GAO Context". *Organization Studies*, vol.21, n°3, pp.515-537.
- Dobbin, F. y Sutton, J.R. 1998. "The strength of a weak state: The rights revolution and the rise of human resources management divisions". *American Journal of Sociology*, vol.104, pp.441-476.
- Dobbin, F., Sutton, J., Meyer, J. y Scott, R. 1993. "Equal opportunity law and the construction of internal labor markets". *American Journal of Sociology*, vol.99, n°2, pp.396-427.
- Donaldson, T. y Preston, L.E. 1995. "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, pp.65-91.
- Dosi, G., Freeman, R., Nelson, G. y Silverber, L. 1988. *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter.
- Dowling, P. y Pfeffer, J. 1975. "Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior". *Pacific Sociological Review*, vol.18, n°1, pp.122-136.
- Doyle, T. 1998. "Sustainable Development and Agenda 21: The secular bible of global free markets and pluralist democracy". *Third World Quarterly*, vol.19, n°4, pp.771-788.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., Gardner, D.G., Cummings, L.L. y Pierce, J.L. 1989. "The development of an attitude toward change instrument". Ponencia presentada al *Academy of Management Annual Meeting*, Washington, DC.

- Dunlap, R.D. 1980. "Paradigmatic Change in Social Science. From Human Exemptions to an Ecological Paradigm". *American Behavioral Scientist*, vol.24, n°1, pp.5-14.
- D'Aunno, T., Succi, M. y Alexander, J.A. 2000. "The Role of Institutional Market Forces in Divergent Organizational Change". *Administrative Science Quarterly*, vol.45, pp.679-703.
- D'Aunno, T., Sutton, R. y Price, R. 1991. "Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units". *Academy of Management Journal*, vol.34, pp.636-661.
- Edelman, L. 1992. "Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law". *American Journal of Sociology*, vol.97, pp.1531-1576.
- Eisendhart, K.M. 1988. "Agency- and Institutional- Theory explanations: The Case of Retail Sales Compensation". *Academy of Management Journal*, vol.31, n°3, pp.488-511.
- Eisendhart, K.M. 1989. "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of Management Review*, vol.14, n°1, pp.57-74.
- Elsbach, K.D. 1994. "Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts". *Administrative Science Quarterly*, vol.39, pp.57-88.
- Elsbach, K. y Sutton, R. 1992. "Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impresión management theories". *Academy of Management Journal*, vol.35, n°4, pp.699-738.

- Estaún, I. 2002. “Agendas 21 Locales de Menorca”. Comunicación presentada al *VI Congreso Nacional de Medio Ambiente*. Madrid.
- Euske, N.A. y Euske, K.J. 1991. “Institutional Theory: Employing the Other Side of Rationality in Non-profit Organizations”. *British Journal of Management*, vol.2, pp.81-88.
- Everitt, B.S. y Dunn, G. 1991. *Applied multivariate data analysis*. London: Edward Arnold.
- Fernández, Z. 1999. “El estudio de las organizaciones (la jungla dominada)”. *Papeles de Economía Española*, nº78-79, pp.56-77.
- Fernández, M.L. 2001. *Un análisis institucional del contexto y su incidencia en el proceso de cambio de la gestión de recursos humanos. Tres estudios de caso*. Tesis doctoral, Universidad de Cádiz.
- Fischer, H.M. y Pollock, T.G. 2004. “Effects of social capital and power on surviving transformational change: The case of initial public offerings”. *Academy of Management Journal*, vol.47, nº4, pp.463-481.
- Fligstein, N. 1985. “The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979”. *American Sociological Review*, vol.50, pp.377-391.
- Fligstein, N. 1991. “The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979”. En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Fligstein, N. 1997. “Social Skill and Institutional Theory”. *American Behavioral Scientist*, vol.40, nº4, pp.397-405.

- Fogarty, T. 1992. "Organizational Socialization in Accounting Firms: A theoretical framework and agenda for future research". *Accounting, Organizations and Society*, vol.17, n°2, pp.129-149.
- Folkedal, J. 2000. "Absenteeism and attitudes toward organizational change in a manufacturing industry with low ergonomic load". *North American Journal of Psychology*, vol.2, n°2, pp.358-384.
- Font, N. 1999. "Quién es quién en la política ambiental". En S. Aguilar, N. Font y J. Subirats (Eds.) *Política ambiental en España. Subsidiariedad y desarrollo sostenible*. Tirant lo Blanch.
- Font, N. 2000. "Local y sostenible". En N. Font y J. Subirats (Eds.) *Local y Sostenible. La Agenda Local 21 en España*. Icaria Editorial, S.A.
- Font, N. 2001. *Ciudadanos y decisiones públicas*. Ariel. Barcelona.
- Font, N. y Subirats, J. 2001: "La participación pública en los procesos de Agenda Local 21". En J. Font (coord.) *Ciudadanos y decisiones públicas*. Ariel. Barcelona.
- Font, N. y Subirats, J. 2000. "El reto de la sostenibilidad local en España". En N. Font y J. Subirats (Eds.) *Local y Sostenible. La Agenda Local 21 en España*. Icaria Editorial, S.A.
- Fox-Wolfgramm, S.J., Boal, K.B. y Hunt, J.G.J. 1998. "Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks". *Administrative Science Quarterly*, vol.43, pp.87-126.
- Freeman, C., Littlewood, S. y Whitney, D. 1996. "Local government and emerging models of participation in the Local Agenda 21 process". *Journal of Environmental Planning and Management*, vol.39, n°1, pp.65-79.

- Galaskiewicz, J. 1985. "Professional networks and the institutionalization of a single mind set". *American Sociological Review*, vol.50, pp.639-658.
- Galaskiewicz, J. 1991. "Making Corporate Actor Accountable: Institution-Building in Minneapolis-St. Paul". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Galaskiewicz, J. y Wasserman, S. 1989. "Mimetic Process within an Interorganizational Field: An Empirical Test". *Administrative Science Quarterly*, vol.34, pp.454-479.
- Galpin, T. 1996. *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Galvin, T.L. 2002. "Examining Institutional Change: Evidence from the founding dynamics of U.S. Health Care Interest Associations". *Academy of Management Journal*, vol.45, n°4, pp.673-696.
- García, A. 2002. "Escuelas y hogares sostenibles: La Agenda 21 del centro educativo y el hogar". Comunicación presentada al *VI Congreso Nacional de Medio Ambiente*. Madrid.
- García-Alegre, M.C. 2002. "Estrategia del Ayuntamiento de Arganda del Rey para el establecimiento de la Agenda 21: Sistema de información, vigilancia y control atmosférico de un polígono industrial". Comunicación presentada al *VI Congreso Nacional de Medio Ambiente*. Madrid.
- García, V.J. 2002. *Aprendizaje organizacional y capacidades estratégicas: Un modelo causal para la determinación de los antecedentes y consecuencias del aprendizaje organizacional en las empresas españolas*. Tesis doctoral, Universidad de Granada.

- Garud, R., Hardy, C. y Maguire, S. (Guest Editors) 2005. "Call for papers, Organization Studies Special Issue on Institutional Entrepreneurship". ***Organization Studies***.
- Gayán, N. 2002. "Medio ambiente urbano y Agenda 21 Local en Aragón. Estudio de 14 ciudades intermedias aragonesas". Comunicación presentada al ***VI Congreso Nacional de Medio Ambiente***. Madrid.
- Getz, K.A. 2002. "Public affairs and political strategy: Theoretical foundations". ***Journal of Public Affairs***, vol.1, nº4 y vol.2, nº1, pp.305-329.
- Gibbs, P.A. 1993. "Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow". ***Strategic Management Journal***, vol.14, pp.51-68.
- Ginsberg, A. y Buchholtz, A. 1990. "Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change". ***Academy of Management Journal***, vol.33, pp.445-477.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.J. y Krause, T.S. 1995. "Shifting the paradigms for sustainable development: Implications for Management Theory and Research". ***Academy of Management Review***, vol.20, nº4, pp.874-907.
- Gomila, M.F. 2000a. "La Agenda 21 Local de Calvià". En N. Font y J. Subirats (Eds.) ***Local y Sostenible. La Agenda Local 21 en España***. Icaria Editorial, S.A.
- Gomila, M.F. 2000b. "La Agenda 21 Local en Europa: Un análisis comparado". En N. Font y J. Subirats (Eds.) ***Local y Sostenible. La Agenda Local 21 en España***. Icaria Editorial, S.A.

- Gooderham, P.N., Nordaugh, O. y Ringdal, K. 1999. "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resources Management in European Firms". *Administrative Science Quarterly*, vol.44, pp.507-531.
- Goodrick, E. y Salancik, G.R. 1996. "Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births". *Administrative Science Quarterly*, vol.41, pp.1-28.
- Goodstein, J. 1994. "Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues". *Academy of Management Journal*, vol.37, n°2, pp.350-382.
- Gopalakrishnan, S. y Bierly, P.E. 1997. "Organizational innovation and strategic choices: A knowledge based view". En L.N. Dosier y J.B. Keys (Eds.) *Academy of Management Annual Proceedings*, pp. 242-246.
- Granovetter, M. 1985. "Economic action and social structure: The problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, pp.481-510.
- Green, JR. S.E. 2004. "A rhetorical theory of diffusion". *Academy of Management Review*, vol.29, n°4, pp.653-669.
- Greening, D.W. y Gray, B. 1994. "Testing a model of organizational response to social and political issues". *Academy of Management Journal*, vol.37, n°3, pp.467-498.
- Greenwood, R. y Hinings, C.R. 1993. "Understanding strategic change: The contribution of archetypes". *Academy of Management Journal*, vol.36, n°5, pp.1052-1081.

- Greenwood, R. y Hinings, C.R. 1996. "Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism". *Academy of Management Review*, vol.21, n°4, pp.1022-1054.
- Greenwood, R., Suddaby, R. y Hinings, C.R. 2002. "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields". *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp.58-80.
- Groenewegen, J., Kerstholt, F. y Nagelkerke, A. 1995. "On Integrating New and Old Institutionalism: Douglas North Building Bridges". *Journal of Economic Issues*, vol.XXIX, n°2, pp.467-475.
- Gross, N.J., Giacuinta, L. y Bernstein, M. 1971. *Implementing Organizational Innovations*. New York: Basic Books.
- Guler, I., Guillén, M.F. y Macpherson, J.M. 2002. "Global Competition, Institutions and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates". *Administrative Science Quarterly*, vol.47, pp.207-232.
- Gupta, P., Dirsmith, M. y Fogarty, T. 1994. "Coordination and control in a government agency: Contingency and institutional theory perspective on GAO audits". *Administrative Science Quarterly*, vol.39, n°2, pp.264-284.
- Guthrie, J.P., Grimm, C.M. y Smith, K.G. 1991. "Environmental change and management staffing: an empirical study". *Journal of Management*, vol.17, pp.735-748.
- Hage, J.T. 1999. "Organizational innovation and organizational change". *Annual Review of Sociology*, vol.25, pp.597-622.

- Hage J. y Dewar, R. 1973. "Elite values versus organizational structure in predicting innovation". *Administrative Science Quarterly*, vol.18, pp.279-290.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. 1999. *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hall, R.H. 1996. *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. Prentice Hall.
- Hannan, M. y Carroll, G. 1992. *Dynamics of populations. Density, legitimation and competition*. New York, Oxford University Press.
- Hannan, M.T. y Freeman, J.F. 1977. "The Population Ecology of Organizations". *American Journal of Sociology*, vol.82, nº5, pp.929-964.
- Hargadon, A.B. y Douglas, Y. 2001. "When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light". *Administrative Science Quarterly*, vol.46, pp.476-501.
- Haunschild, P.R. 1993. "Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity". *Administrative Science Quarterly*, vol.38, pp.564-592.
- Hauschildt, J. 1999. "Opposition to innovations-destructive or constructive?". En K. Brockhoff., A. Chakrabarti y J. Hauschildt (Eds.) *The Dynamics of Innovation*. Berlin: Springer.
- Haveman, H. 1992. "Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation". *Administrative Science Quarterly*, vol.37, pp.48-75.

- Haveman, H.A. 1993. "Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets". *Administrative Science Quarterly*, vol.38, pp.593-627.
- Hernández del Águila, R. (Coord.) 2002. *La Agenda 21 Local de Granada: Caminando hacia una ciudad habitable*. Delegación de Medio Ambiente, Salud y Consumo del Excmo. Ayuntamiento de Granada.
- Hewitt, N. 1998. *Guía Europea para la Planificación de las Agendas 21 Locales. Cómo implicarse en un plan de acción ambiental a largo plazo hacia la sostenibilidad*. ICLEI European Secretariat GmbH, Friburgo y Bakeaz, Bilbao.
- Hinings, B y Greenwood, R. 1988. "The Normative Prescription of Organizations". En L.G. Zucker *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- Hinkin, T.R. 1995. "A review of scale development practices in the study of organizations". *Journal of Management*, vol.21, n°5, pp.967-988.
- Hirsch, P.M. 1975. "Organizational effectiveness and the institutional environment". *Administrative Science Quarterly*, vol.20, pp.327-344.
- Hirsch, P.M. y Lounsbury, M. 1997. "Ending the Family Quarrel. Toward a Reconciliation of "Old" and "New" Institutionalisms". *American Behavioral Scientist*, vol.40, n°4, pp.406-418.
- Hoffman, A.J. 1999. "Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry". *Academy of Management Journal*, vol.42, n°4, pp.351-371.

- Hoffman, A.J. 2001. "Linking organizational and field-level analysis. The Diffusion of Corporate Environmental Practice". *Organization and Environment*, vol.14, n°2, pp.133-156.
- Holm, P. 1995. "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries". *Administrative Science Quarterly*, vol.40, pp.398-422.
- Hoskinsson, R.E., Eden, L., Lau, C.M. y Wright, M. 2000. "Strategy in emerging economies". *Academy of Management Journal*, vol.43, n°3, pp.249-267.
- Huber, G.P. y Van de Ven, A.H. 1995. "Introduction". En G.P. Huber y A.H. Van de Ven (Eds.) *Longitudinal field research methods. Studying processes of organizational change*. Sage publications.
- Hybels, R. 1995. "On legitimacy, legitimation, and organizations: A critical review and integrative theoretical model". *Academy of Management Journal*, 1995; Best Papers Proceedings, pp.241-245.
- ICLEI, 2002. *Second Local Agenda 21 Survey*.
- Ingram, P. 1998. "Changing the rules: Interests, Organizations, and Institutional change in the U.S. hospitality industry". En M.C. Briton y V. Nee (Eds.) *The New Institutionalism in Sociology*. Russel Sage.
- Ingram, P. y Clay, K. 2000. "The choice-within-constraints New Institutionalism and Implications for Sociology". *Annual Review of Sociology*, vol.26, pp.525-546.
- Ingram, P. y Simons, T. 1995. "Institutional and Resource Dependence determinants of responsiveness to work-family issues". *Academy of Management Journal*, vol.38, pp.1466-1482.

- Jennings, P.D. y Zandbergen, P.A. 1995. "Ecologically sustainable organizations: An institutional approach". *Academy of Management Review*, vol.20, n°4, pp.1015-1052.
- Jepperson, R.L. 1991. "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Jermias, J. 2001. "Cognitive dissonance and resistance to change: the influence of commitment confirmation and feedback on judgment usefulness of accounting systems". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, pp.141-160.
- Jermier, J.M., Knights, D. y Nord, W.R. 1994. *Resistance and power in organizations*. London: Routledge.
- Johnson, G., Smith, S. y Codling, B. 2000. "Microprocesses of institutional change on the context of privatization". *Academy of Management Review*, vol.25, n°3, pp.572-581.
- Jones, C. 2001. "Co-evolution of Entrepreneurial Careers, Institutional Rules and Competitive Dynamics in American Film, 1895-1920". *Organizations Studies*, vol.22, n°6, pp.911-944.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. 1993. *LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International, Inc.
- Judge, W. y Zeithamal, C. 1992. "Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process". *Academy of Management Journal*, vol.35, n°4, pp.766-794.

- Judson, A. 1991. *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, Ma: Basil Blackwell.
- Karner, P. 1997. "Only in Social Action!". *American Behavioral Scientist*, vol.40, n°4, pp.419-430.
- Katrishen, F. 1995. "The influence of imitation on the choice of institutional strategy". *Best Paper Proceeding of the Academy of Management*, pp.138-142.
- Kelloway, E.K. 1998. *Using LISREL for structural equation modelling. A research's guide*. Sage publications.
- Kelly, P. y Amburgey, T. 1991. "Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change". *Academy of Management Journal*, vol.34, pp.591-612.
- Kikulis, L.M. 2000. "Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations". *Journal of Sport Management*, vol.14, pp.293-320.
- Kimberly, J.R. 1981. "Managerial Innovation", en P.C. Nystrom, W.H. Starbuck (Eds.) *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Kliksberg, B. 1979. *El pensamiento organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización*. Paidós, Buenos Aires.
- Kochan, T. y Capelli, P. 1984. "The transformation of the industrial relations and personnel function". En P. Osterman (Ed.) *Internal labor markets*. The Mit Press.
- Kostova, T. 1999. "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective". *Academy of Management Review*, vol.24, n°2, pp.308-324.

- Kostova, T. y Roth, K. 2002. "Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects". *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp.215-233.
- Kostova, T. y Zaheer, S. 1999. "Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of multinational enterprise". *Academy of Management Review*, vol.24, n°1, pp.64-81.
- Kotter, J. P. 1995. "Leading change: Why transformation efforts fail". *Harvard Business Review*, vol.69, n°3, pp.151-164.
- Kotter, J.P. y Schlesinger, L.A. 1979. "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, March/April, pp.106-114.
- Kraatz, M.S. y Moore, J.H. 2002. "Executive Migration and Institutional Change". *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp.120-143.
- Kraatz, M.S. y Zajac, E.J. 1996. "Exploring the limits of the New Institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change". *American Sociological Review*, vol.61, pp.812-836.
- Kumar, N., Stern, L. y Anderson, J. 1993. "Conducting interorganizational research using key informants". *Academy of Management Journal*, vol.36, pp.1633-1651.
- Kusunoki, K., Nonaka, L. y Nagata, A. 1998. "Organizational capabilities in product development of Japanese firms: a conceptual framework and empirical findings". *Organization Science*, vol.9, pp.699-718.
- Lafferty, W.M. y Eckerberg, K. 1998. *From the Earth Summit to Local Agenda 21*. Earthscan Publications Ltd., London.

- Lamertz, K. y Baum, J. 1998. "The Legitimacy of Organizational Downsizing in Canada: An Analysis of Explanatory Media Accounts". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.15, n°1, pp.93-107.
- Lau, C.M. y Woodman, R.W. 1995. "Understanding organizational change: a schematic perspective". *Academy of Management Journal*, vol.38, n° 2, pp.537-554.
- Lawrence, T.B. 1999. "Institutional Strategy". *Journal of Management*, vol.25, n°2, pp.161-188.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A. y King, T. 1991. "Institutional Change and Transformation of Interorganizational Fields. An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry". *Administrative Science Quarterly*, vol.36, pp.333-363.
- Lee, J. y Miller, D. 1996. "Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea". *Organization Studies*, vol.17, n°5, pp.729-750.
- Lee, K. y Pennings, J.M. 2002. "Mimicry and the Market: Adoption of a New Organizational Form". *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp.144-162.
- Leicht, K.T. y Fennell, M.L. 1997. "The changing organizational context of professional work". *Annual Review of Sociology*, vol.23, pp.215-231.
- Leuenberger, C. y Pinch, T. 2000. "Social Construction and Neoinstitutional Theory. Response to Bowring". *Journal of Management Inquiry*, vol.9, n°3, pp.271-273.
- Levy, D.L. y Egan, D. 2003. "A Neo-Gramscian Approach to Corporate Political Strategy: Conflict and Accommodation in the Climate Change

- Negotiations”. *Journal of Management Studies*, vol.40, n°4, pp.803-829.
- Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. 1952. “Group decision and social change”. En G.E. Swanson, T.M. Newcombe y E.L. Hartley (Eds.) *Readings in social psychology*. New York: Holt.
- Livingstone, L.P., White, M.A., Nelson, D.L. y Tabak, F. 2002. “Changes in attitudes toward an information systems innovation: reactions to implementation delays”. *American Business Review*, June, pp.80-87.
- Lounsbury, M. 1997. “Exploring the Institutional Tool Kit. The Rise of Recycling in the U.S. Solid Waste Field”. *American Behavioral Scientist*, vol.40, n°4, pp.465-477.
- Lounsbury, M. 2001. “Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs”. *Administrative Science Quarterly*, vol.46, pp.29-56.
- Lounsbury, M. 2002. “Institutional Transformation and Status Mobility: The Professionalization of the Field of Finance”. *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp.255-266.
- Lu, J.W. 2002. “Intra- and Inter-organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms’ Entry Mode Choice”. *Journal of International Business*, vol.33, n°1, pp-19-37.

- Lu, Y. y Lake, D. 1997. "Managing international joint ventures. An institutional approach". En P.W. Beamish y J.P. Killing (Eds.) *Cooperative strategies: European perspectives*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Maguire, S., Hardy, C. y Lawrence, T.B. 2004. "Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada". *Academy of Management Journal*, vol.47, n°5, pp.657-679.
- Mariotti, J. 1996. "Troubled by resistance to change?". *Industry Week*, vol.245, n°18, p.30.
- Marsh, H.W., Balla, J.R. y McDonald, R.P. 1988. "Goodness-of-fit indices in confirmatory factor analysis: the effect of simple size". *Psychological Bulletin*, vol.103, pp.391-410.
- Martínez, R. y Dacin, T. 1999. "Efficiency motives and normative forces. Combining transaction costs and institutional logic". *Journal of Management*, vol.25, n°1, pp.75-96.
- Mayo, M. 2001. "Comportamiento organizativo e investigación". Ponencia presentada en el *VII Taller de Metodología de la Investigación de ACEDE*. Cádiz.
- Mazza, C. y Álvarez, J.L. 2000. "Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices". *Organization Studies*, vol.21, n°3, pp.567-588.
- McEvily, B. y Zaheer, A. 1999. "Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities". *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.1133-1156.

- McKinley, W., Sánchez, C. y Wicz, A. 1995. "Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning". *Academy of Management Executive*, vol.9, n°3, pp.32-42.
- Meyer, A., Brooks, G. y Goes, J. 1990. "Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change". *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.93-110.
- Meyer, J.W. 1977 "The Effects of Education as an Institution". *American Journal of Sociology*, vol.83, pp.53-77.
- 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 Rowan, B. 1991. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. 1992. "The structure of educational organizations". En J.W. Meyer y Scott, W.R. (Eds.) *Organizational environments. Ritual and Rationality*. Sage Publications.
- Meyer, J.W. y Scott, W.R. 1983. "Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government". En J.W. Meyer y Scott, W.R. (Eds.) *Organizational environments. Ritual and rationality*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Meyer, J.W., Scott, W.R. y Deal, T. 1992. "Institutional and technical sources of organizational structure: Explaining the structure of educational organizations". En J.W. Meyer y Scott, W.R. (Eds.) *Organizational environments. Ritual and rationality*. Sage, Beverly Hills, CA.

- Mezias, S.J. 1990. "An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 200". *Administrative Science Quarterly*, vol.35, pp.431-457.
- Mezias, S.J. y Scarselletta, M. 1994. "Resolving Financial Reporting Problems: An Institutional Analysis of the Process". *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp.654-678.
- Milgrom, P. 1988. "Employment contracts, influence activities, and efficient organization design". *Journal of Political Economy*, vol.96, pp.42-60.
- Milgrom, P. y Roberts, J. 1988. "An economic approach to influence activities in organizations". *American Journal of Sociology*, vol.94, pp.154-179.
- Miliken, F., Martins, L. y Morgan, H. 1998. "Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue". *Academy of Management Journal*, vol.41, n°5, pp.580-592.
- Miller, D. y Friesen, P.H. 1983. "Strategy-Making and the environment: the third link". *Strategic Management Journal*, vol.4, n°3, pp.221-235.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Ministerio de Interior y Ministerio de la Presidencia, 2004. *Tratado por el que se establece una Constitución para Europa*. Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. y Wood, D.J. 1997. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, pp.853-886.
- Mizruchi, M.S. y Fein, L.C. 1999. "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative

- Isomorphism”. *Administrative Science Quarterly*, vol.44, pp.653-683.
- MMA (Ministerio de Medio Ambiente. Dirección General de Calidad y Evaluación Ambiental). 1998. *Río 92. Programa 21 - Acuerdos*. Centro de publicaciones Secretaría General Técnica Ministerio de Medio Ambiente.
- Molinsky, A.L. 1999. “Sanding Down the Edges. Paradoxical Impediments to Organizational Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.35, n°1, pp.8-24.
- Montgomery K. y Oliver, A.L. 1996. “Responses by Professional Organizations to Multiple and Ambiguous Institutional Environments: The Case of AIDS”. *Organization Studies*, vol.17, n°4, pp.649-671.
- Mulaik, S.A., James, L.R., Van Alstine, J., Bennett, S.L. y Stillwell, D.C. 1989. “An evaluation of goodness of fit indices for structural equation models”. *Psychological Bulletin*, vol.103, pp.130-455.
- Muñoz, A. 2001. *La organización innovadora*. Mergablum.
- Nelson, R.R. y Winter, S.G. 1977. “In search of a useful theory of innovation”. *Research Policy*, vol.6, pp.36-76.
- Nelson, R.E. 1993. “Authority, Organization, and Societal Context in Multinational Churches”. *Administrative Science Quarterly*, vol.38, pp.653-682.
- Newton, T.J. 2002. “Creating the new ecological order? Elias and Actor-Network Theory”. *Academy of Management Review*, vol.27, n°4, pp.523-540.
- Nilsson, E.A. 1997. “The Growth of Union Decertification: A Test of Two Nonnested Theories”. *Industrial Relations*, vol.36, n°3, pp.324-348.

- Noordegraaf, M. 2000. "Professional sense-makers: managerial competencies amidst ambiguity". *The International Journal of Public Sector Management*, vol.13, n°4, pp. 319-332.
- North, D. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance. Political economy of institutions and decisions*. Cambridge University press.
- North, D. 1993. "Institutional change: A framework of analysis". En S.E. Sjostrand (Ed.) *Institutional change: Theory and empirical findings*. Armonk, NY: ME Sharpe.
- North, D. 1995. "Five propositions about institutional change". En J. Knight e I. Sened (Eds.) *Explaining social institutions*. The University of Michigan Press.
- North, D. 1998. "Economic performance through time". En M.C. Briton y V. Nee, (Eds.) *The New Institutionalism in Sociology*. Russel sage.
- Oliver, C. 1988. "The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism". *Administrative Science Quarterly*, vol.33, pp.543-561.
- Oliver, C. 1990. "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions". *Academy of Management Review*, vol.15, n°2, pp.241-265.
- Oliver, C. 1991. "Strategic responses to institutional processes". *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, pp.145-179.
- Oliver, C. 1992. "The Antecedents of Desinstitutionalization". *Organization Studies*, vol.13, n°4, pp.563-588.

- Oliver, C. 1996. "The Institutional Embeddedness of economic activity". En J.A.C. y J. Dutton (Eds.) *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Oliver, C. 1997a. "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views". *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°9, pp.697-713.
- Oliver, C. 1997b. "The influence of Institutional and Task Environment relationships on organizational performance: The Canadian Construction Industry". *Journal of Management Studies*, vol.34, n°1, pp.99-124.
- Orrù, M., Biggart, N.W. y Hamilton, G.G. 1991. "Organizational Isomorphism in East Asia". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Osborn, R. y Hagedorn, J. 1997. "The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks". *Academy of Management Journal*, vol.4, n°2, pp.261-278.
- Osborn, R., Hagedorn, J., Denekamp, J., Duyster G. y Baughn, C. 1998. "Embedded patterns of international alliance formation". *Organization Studies*, vol.19, n°4, pp.617-638.
- Oster, S. 1982. "Intraindustrial structure and the ease of strategic change". *Review of Economics and Statistics*, vol.64, pp.376-383.
- O'Neill, H., Poudier, R. y Buchholtz, A. 1998. "Patterns in the diffusion of strategies across organizations: Insights from the innovation diffusion literature". *Academy of Management Review*, vol.23, n°1, pp.98-114.

- Papadakis, V.M., Lioukas, S. y Chambers, D. 1998. "Strategic decision-making processes: the role of management and context". *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.225-237.
- Parkhe, A. 2003. "Institutional environments, institutional change and international alliances". *Journal of International Management*, vol.9, pp.305-316.
- Parsons, T. 1960. *Structure and process in modern society*. Glencoe, Illinois.
- Peng, M.W. 2003. "Institutional transitions and strategic choices". *Academy of Management Review*, vol.28, n°2, pp.275-296.
- Peng, M.W. y Heath, P.S. 1996. "The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice". *Academy of Management Review*, vol.21, n°2, pp.492-528.
- Perrow, C. 1990. *Sociología de las Organizaciones*. McGraw Hill.
- Peters, B.G. 1999. *Institutional theory in political science. The New Institutionalism*. Pinter London and New York.
- Peterson, R.A. 1995. "Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach". *Recherche et Applications en marketing*, vol.X, n°2, pp.75-88.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. y Cameron, K.S. 2001. "Studying organizational change and development: Challenges for future research". *Academy of Management Journal*, vol.44, pp.697-713.
- Pfeffer, J. 1987. *Organizaciones y Teoría de la Organización*. El Ateneo.
- Pfeffer, J. y Cohen, Y. 1984. "Determinants of internal labor markets in organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol.29, pp.550-572.

- Phillips, L. 1981. "Assessing measurement error in key informant reports: a methodological note on organizational analysis in marketing". *Journal of Marketing Research*, vol.18, pp.395-415.
- Phillips, N., Lawrence, T.B y Hardy, C. 2000. "Interorganizational collaboration and the dynamics of institutional fields". *Journal of Management Studies*, vol.37, n°1, pp.23-43.
- Phillips, N., Lawrence, T.B y Hardy, C. 2004. "Discourse and institutions". *Academy of Management Review*, vol.29, n°4, pp.635-652.
- Piderit, S.K. 2000. "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward and organizational change". *Academy of Management Review*, vol.25, n°4, pp.783-794.
- Poole, M.S., Van de Ven, A.H., Dooley, K. y Holmes, M.E. 2000. *Organizational Change and Innovation Processes. Theory and Methods for Research*. Oxford University Press.
- Powell, W.W. 1991. "Expanding the Scope of Institutional Analysis". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Powell, W.W. y DiMaggio, P. (Eds.) 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Provan, K. 1993. "Embeddedness, interdependence, and opportunism in organizational supplier-buyer networks". *Journal of Management*, vol.19, n°4, pp.841-856.
- Puig, A. 2002. "Manual práctico para la gestión ambiental local en ciudades medias: El modelo de Andújar". Comunicación presentada al *VI Congreso Nacional de Medio Ambiente*. Madrid.

- Purser, R.E., Park, C. y Montuori, A. 1995. "Limits to anthropocentrism: Toward an ecocentric organization paradigm?". *Academy of Management Review*, vol.20, n°4, pp. 1053-1089.
- Rajagopalan, N. y Spreitzer, G.M. 1996. "Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework". *Academy of Management Review*, vol.22, n°1, pp.48-79.
- Rajagopalan, S. y Yong, S. 1995. "Strategic alliances in the hospital industry: A fusion of institutional and resource dependence theory". *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*, pp.271-275.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P. y Austin, J.T. 1997. "Understanding and managing cynicis, about organizational change". *Academy of Management Executive*, vol.11, n° 1, pp.48-57.
- Roberts, P.W. y Greenwood, R. 1997. "Integrating transaction cost and institutional theories: Toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption". *Academy of Management Review*, vol.22, n°2, pp.346-373.
- Rodríguez del Bosque, I. 1999. "La construcción del cuestionario". En F.J. Sarabia (Coord.) *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Editorial Pirámide, Madrid.
- Rogers, E.M. 1983. *Diffusion of innovation*. New York: Free Pres.
- Romero, E.M. 2002. "Retos y dificultades en la implantación de la Agenda Local 21 de Sevilla". Comunicación presentada al *VI Congreso Nacional de Medio Ambiente*. Madrid.
- Rowe, L. y Boise, W.B. 1974. "Organizational innovation: Current research and evolving concepts". *Public Administration Review*, vol.34, pp.284-293.

- Ruef, M. y Scott, W.R. 1998. "A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments". *Administrative Science Quarterly*, vol.43, pp.877-904.
- Russell, R.D. 1990. "Innovations in organizations: toward an integrated model". *Review of Business*, vol.12, n°2, pp.19-26.
- Russo, M.V. 2001. "Institutions, Exchange, Relations, and the Emergence of New Fields: Regulatory Policies and Independent Power Production in America, 1978-1992". *Administrative Science Quarterly*, vol.46, pp.57-86.
- Rutherford, M. 1995. "The Old and the New Institutionalism: Can bridges be built?". *Journal of Economic Issues*, vol.XXIX, n°2, pp.443-451.
- Rynes, S.L. y Trank, C.Q. 1999. "Behavioral Science in the Business School Curriculum: Teaching in a changing institutional environment". *Academy of Management Review*, vol.24, n°4, pp.808-824.
- Schneiberg, M. y Bartley, T. 2001. "Regulating American Industries: Markets, Politics, and the Institutional Determinants of Fire Insurance Regulation". *American Journal of Sociology*, vol.107, n°1, pp.101-146.
- Scott, A. 1999. "Whose futures? A comparative study of Local Agenda 21 in Mid Wales". *Planning Practice and Research*, vol.14, n°4, pp.401-421.
- Scott, W.R. 1987. "The Adolescence of Institutional Theory". *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp.493-511.
- Scott, W.R. 1992. "Introduction". En J.W. Meyer y W.R. Scott (Eds.) *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. Sage Publications.

- Scott, W.R. 1994. "Institutions and Organizations. Toward a Theoretical Synthesis". En W.R. Scott y J.W. Meyer (Eds.) *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W.R. 1995. *Institutions and Organizations*. Sage Publications.
- Scott, W.R. 1998. *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Prentice Hall.
- Scott, W.R. y Meyer, J.W. 1991. "The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Selman, P. 1996. *Local Sustainability. Managing and Planning Ecologically Sound Places*. St. Martin's Press. New York.
- Selznick, P. 1962. *El Mando en la Administración*. Estudios Administrativos.
- Selznick, P. 1996. "Institutionalism *Old and New*". *Administrative Science Quarterly*, vol.41, pp.270-277.
- Shane, S. y Foo, M. 1999. "New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality". *Management Science*, vol.45, n°2, pp.142-159.
- Sharma, S. 1996. *Applied multivariate techniques*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sherer, P.D. y Lee, K. 2002. "Institutional Change in Large Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp.102-119.
- Shrivastava, P. 1994. *Greening business: Toward sustainable corporations*. Cincinnati, OH: Thompson Executive Press.

- Shrivastava, P. 1995. "The role of corporations in achieving ecological sustainability". *Academy of Management Review*, vol.20, n°4, pp.936-960.
- Siegel, P., Agrawal, S. y Rigsby, J. 1997. "Organizational and professional socialization: Institutional isomorphism in an accounting context". *Mid Atlantic Journal of Business*, vol.33, n°1, pp.49-68.
- Simon, H.A. 1957. *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Ediciones Aguilar.
- Singh, J., Tucker, D. y House, R. 1986. "Organizational legitimacy and the liability of the newness". *Administrative Science Quarterly*, vol.31, pp.171-193.
- Slack, T. y Hinings, B. 1994. "Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test". *Organization Studies*, vol.15, n°6, pp.803-827.
- Srikantia, P. y Bilimoria, D. 1997. "Isomorphism in organization and management theory. The Case of Research on Sustainability". *Organizations and Environment*, vol.10, n°4, pp.384-406.
- Staw, B.M. y Epstein, L.D. 2000. "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay". *Administrative Science Quarterly*, vol.45, pp.523-556.
- Stearns, L.B. y Allan, K.D. 1996. "Economic behaviour in institutional environments: The corporate merger wave of the 1980s". *American Sociological Review*, vol.61, pp.699-718.
- Stein, J. 1997. "How institutions learn: A socio-cognitive perspective". *Journal of Economic Issues*, vol.31, n°3, pp.729-740.

- Strang, D. y Meyer, J. W. 1993. "Institutional conditions for diffusion". *Theory and Society*, vol.22, pp.487-511.
- Strang, D. y Soule, S.A. 1998. "Diffusion in organizations and social movement : From Hybrid Corn to Poison Pills". *Annual Review of Sociology*, vol.24, pp.265-290.
- Strebler, P. 1996. "Why Do employees Resist Change?" *Harvard Business Review*, May-June, pp.86-92.
- Subirats, J. 2000. "El factor meridional: ¿Hay una vía propia de la Europa del Sur hacia la sostenibilidad?". En N. Font y J. Subirats (Eds.) *Local y Sostenible. La Agenda Local 21 en España*. Icaria Editorial, S.A.
- Subirats, J. y Gomá. R. 1998. "La dimensión sustantiva: Los contenidos de las políticas públicas en España". En R. Gomá y J. Subirats (Eds.) *Políticas Públicas en España. Contenidos, redes de actores y niveles de gobierno*. Ariel Barcelona editorial.
- Suchman, M.C. 1995. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional approaches". *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp.571-610.
- Sutton, J., Dobbin, F., Meyer, J.W. y Scott, W.R. 1994. "The legalization of the workplace". *American Journal of Sociology*, vol.99, n°4, pp.944-971.
- Svendsen, D. y Torstein, N. 1998. "Downsizing strategies and institutional environments". *Scandinavian Journal of Management*, vol.14, n°3, pp.239-257.
- Tolbert, P.S. 1985. "Institutional environments and resource dependence: Sources of administrative structure in institutions of higher education". *Administrative Science Quarterly*, vol.30, pp.1-13.

- Tolbert, P.S. y Zucker, L.G. 1983. "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935". *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.22-39.
- Tolbert, P.S. y Zucker, L.G. 1996. "The Institutionalization of Institutional Theory". En S.R. Clegg, C. Hardy y W. Nord. (Eds.) *Handbook of organizational studies*. London, Sage.
- Townley, B. 2002. "The Role of Competing Rationalities in Institutional Change". *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp.163-179.
- Trumbo, D.A. 1961. "Individual and group correlates of attitudes toward work-related change". *Journal of Applied Psychological*, vol.45, pp.338-344.
- Tsai, T. y Child, J. 1997. "Strategic responses of multinational corporations to environmental demands". *Journal of General Management*, vol.23, n°1, pp.1-22.
- Tucker, D., Singh, J. y Meinhard, A. 1990. "Organization form, population dynamics, and institutional change: The founding patterns of voluntary organizations". *Academy of Management Journal*, vol.33, n°1, pp.151-178.
- Tucker, D., Singh, J., Meinhard, A y House, R. 1988. "Ecological and institutional sources of change in organizational populations". En G. Carroll (Ed.) *Ecological models of organizations*. Ballinger Publishing Company.
- Tushman, M.L. y Nadler, D.A. 1986. "Organizing for innovation". *California Management Review*, vol.28, n°3, pp.74-92.

- Ulrich, D. y Barney, J. 1984. "Perspectives in organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population". *Academy of Management Review*, vol.9, n°3, pp.471-481.
- Uzzi, B. 1996. "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect". *American Sociological Review*, vol.61, pp.674-698.
- Uzzi, B. 1997. "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness". *Administrative Science Quarterly*, vol.42, pp.35-67.
- Van de Ven, A.H. 1986. "Central problems in the management innovation". *Management Science*, vol.32, pp.590-607.
- Van de Ven, A.H. y Rogers, E.M. 1988. "Innovations and organizations: Critical perspectives". *Communication Research*, vol.15, pp.632-651.
- Velasco, A.I. 2000. "La Agenda 21 Local de Vitoria Gasteiz". En N. Font y J. Subirats (Eds.) *Local y Sostenible. La Agenda Local 21 en España*. Icaria Editorial, S.A.
- Vira, B. 1997. "The Political Coase Theorem: Identifying Differences between Neoclassical and Critical Institutionalism". *Journal of Economic Issues*, vol.XXXI, n°3, pp.761-779.
- Vollman, T. 1996. *The transformation imperative*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Voss, G., Cable, D. y Giraud, Z. 2000. "Linking organizational values to relationships with external constituents: A study of nonprofit professional theatres". *Organization Science*, vol.11, n°3, pp.330-347.

- Webb, J. y Dawson, P. 1991. "Measure for measure: Strategic change in an electronics instruments corporation". *Journal of Management Studies*, vol.28, pp.191-206.
- Wells, R. 2001. "How Institutional Theory Speaks To Changes in Organizational Populations". *Health Care Management Review*, vol.26, n°2, pp.80-84.
- Westphal, J.D., Gulati, R. y Shortell, S.M. 1997. "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption". *Administrative Science Quarterly*, vol.42, pp.366-394.
- Westphal, J.D., Seidel, M.L. y Stewart, K.J. 2001. "Second-order Imitation: Uncovering Latent Effects of Board Network Ties". *Administrative Science Quarterly*, vol.46, pp.717-747.
- Westphal, J.D. y Zajac, E.J. 2001. "Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs". *Administrative Science Quarterly*, vol.46, pp.202-228.
- Wicks, D. 2001. "Institutionalized Mindsets of Invulnerability: Differentiated Institutional Fields and the Antecedents of Organizational Crisis". *Organization Studies*, vol.22, n°4, pp.659-692.
- Williamson, O.E. 1981. "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach". *American Journal of Sociology*, vol.87, n°3, pp.548-577.
- Whipp, R., Rosenfeld, R. y Pettigrew, A. 1989. "Culture and competitiveness: Evidence from two mature UK industries. *Journal of Management Studies*, vol.26, pp.561-585.

- Wolfe, R.A. 1994. "Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions". *Journal of Management Studies*, vol.31, n°3, pp.405-431.
- Young, G.J., Stedham, Y. y Beekun, R.I. 2000. "Boards of directors and the adoption of CEO performance evaluation process: Agency and Institutional Theory perspectives". *Journal of Management Studies*, vol.37, n°2, pp.277-295.
- Yousef, D. 2000. "Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting". *Personnel Review*, vol.29, n°5, pp.567-592.
- Zaheer, S. 1995. "Overcoming the liability of foreignness". *Academy of Management Journal*, vol.38, n°2, pp.341-363.
- Zaheer, S. y Mosakowski, E. 1997. "The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services". *Strategic Management Journal*, vol.18, n°6, pp.283-308.
- Zajac, E.J., Kraatz, M.S. y Bresser, R.K.F. 2000. "Modelling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change". *Strategic of Management Journal*, vol.21, pp.429-453.
- Zajac, E.J. y Shortell, S.M. 1989. "Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications". *Strategic of Management Journal*, vol.10, pp.413-430.
- Zaltman, G., Duncan, R. y Holbek, J. 1973. *Innovations and organizations*. London: John Wiley and Sons.
- Zilber, T.B. 2002. "Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel". *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp.234-254.

- Zucker, L.G. 1977. "The Role of Institutionalization in Culture Persistence". *American Sociological Review*, vol.42, pp.726-743.
- Zucker, L.G. 1987. "Institutional Theories on Organizations" *Annual Review of Sociology*, vol.13, pp.443-464.
- Zucker, L.G. 1988. *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- Zucker, L.G. 1991. "The Role of Institutionalization in Culture Persistence". En W.W. Powell y P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Zucker, L.G. y Darby, M.R. 1997. "Individual Action and the Demand for Institutions. Star Scientists and Institutional Transformation". *American Behavioral Scientist*, vol.40, n°4, pp.502-513.
- Zukin, S. y DiMaggio, P.J. 1990. *Structures of capital: the social organization of the economy*. Cambridge University Press.
- Zwick, T. 2002. "Employee resistance against innovations". *International Journal of Manpower*, vol.23, n° 6, pp.542-552.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

www.conama.es

www.conama.es/viconama/gt/pdfs/gt24.pdf (disponible para los congresistas)

www.iclei.org

www.sustainable-cities.org

ANEXOS

ANEXO I: CARTA DE LAS CIUDADES EUROPEAS HACIA SOSTENIBILIDAD

(La Carta de Aalborg)

(Tal como fue aprobada por los participantes en la Conferencia europea sobre ciudades sostenibles celebrada en Aalborg, Dinamarca, el 27 de mayo de 1994)

- Parte I: Declaración de consenso: las ciudades europeas hacia sostenibilidad
- Parte II: Campaña de ciudades europeas sostenibles
- Parte III: Participación en las iniciativas locales del Programa 21: planes de acción local en favor de sostenibilidad

Parte I

Declaración de consenso Las ciudades europeas hacia sostenibilidad

I.1 El papel de las ciudades europeas

Nosotras, ciudades europeas, signatarias de la presente Carta, declaramos que en el curso de la historia hemos conocido imperios, estados y regímenes y hemos sobrevivido a ellos como centros de la vida social, portadores de nuestras economías y guardianes de la cultura, el patrimonio y la tradición. Junto con las familias y los barrios, las ciudades han sido la base de nuestras sociedades y estados, el centro de la industria, el artesanado, el comercio, la educación y el gobierno.

Comprendemos que nuestro actual modo de vida urbano, en particular nuestras estructuras de división del trabajo y de las funciones, la ocupación del suelo, el transporte, la producción industrial, la agricultura, el consumo y las actividades de ocio, y por tanto nuestro nivel de vida, nos hace especialmente responsables de muchos problemas ambientales a los que se enfrenta la humanidad. Este hecho es especialmente significativo si se tiene en cuenta que el 80% de la población europea vive en zonas urbanas.

Hemos aprendido que los actuales niveles de consumo de recursos en los países industrializados no pueden ser alcanzados por la totalidad de la población mundial, y mucho menos por las generaciones futuras, sin destruir el capital natural.

Estamos convencidas de que la vida humana en este planeta no puede ser sostenible sin unas comunidades locales viables. El gobierno local está cerca del lugar donde se perciben los problemas ambientales y muy cerca de los ciudadanos; comparte además con los gobiernos a todos los niveles la responsabilidad del bienestar del hombre y de la naturaleza. Por consiguiente, las ciudades tienen una función determinante en el proceso de cambio de los modos de vida, de la producción, del consumo y de las pautas de distribución del espacio.

I.2 Noción y principios de sostenibilidad

Nosotras, ciudades, comprendemos que el concepto de desarrollo sostenible nos ayuda a basar nuestro nivel de vida en la capacidad transmisora de la naturaleza. Tratamos de lograr una justicia social, unas economías sostenibles y un medio ambiente duradero. La justicia social pasa necesariamente por la sostenibilidad económica y la equidad, que precisan a su vez de una sostenibilidad ambiental.

La sostenibilidad ambiental significa preservar el capital natural. Requiere que nuestro consumo de recursos materiales, hídricos y energéticos renovables no supere la capacidad de los sistemas naturales para reponerlos, y que la velocidad a la que consumimos recursos no renovables no supere el ritmo de sustitución de los recursos renovables duraderos. La sostenibilidad ambiental significa asimismo que el ritmo de emisión de contaminantes no supere la capacidad del aire, del agua y del suelo de absorberlos y procesarlos.

La sostenibilidad ambiental implica además el mantenimiento de la diversidad biológica, la salud pública y la calidad del aire, el agua y el suelo a niveles suficientes para preservar la vida y el bienestar humanos, así como la flora y la fauna, para siempre.

I.3 Estrategias locales hacia la sostenibilidad

Nosotras, ciudades, estamos convencidas de que la ciudad es, a la vez, la mayor entidad capaz de abordar inicialmente los numerosos desequilibrios arquitectónicos, sociales, económicos, políticos, ambientales y de recursos naturales que afectan al mundo moderno y la unidad más pequeña en la que los problemas pueden ser debidamente resueltos de manera integrada, holística y sostenible. Puesto que todas las ciudades son diferentes, debemos hallar nuestras propias vías hacia la sostenibilidad. Integraremos los principios de sostenibilidad en todas nuestras políticas y haremos de nuestras fuerzas respectivas la base de estrategias adecuadas a nivel local.

I.4 La sostenibilidad como proceso creativo local en busca del equilibrio

Nosotras, ciudades, reconocemos que la sostenibilidad no es ni un sueño ni una situación inmutable, sino un proceso creativo local en pos del

equilibrio que se extiende a todos los ámbitos de la toma de decisiones en este nivel. Permite un retorno de información permanente sobre las actividades que impulsan el ecosistema urbano hacia el equilibrio y aquéllas que lo alejan de él. Al basar la gestión urbana en la información recogida a través de un proceso semejante, la ciudad aparece como un todo orgánico, haciéndose patentes los efectos de todas las actividades importantes. Mediante un proceso de este tipo, la ciudad y sus habitantes pueden elegir entre opciones con conocimiento de causa y un sistema de gestión cimentado en la sostenibilidad permite tomar decisiones que no representan únicamente los intereses de las personas afectadas, sino también los de las generaciones futuras.

I.5 Resolución de problemas mediante negociaciones abiertas

Nosotras, ciudades, reconocemos que no podemos permitirnos trasladar nuestros problemas ni a comunidades más grandes ni a las generaciones futuras. Por consiguiente, debemos resolver nuestras dificultades y desequilibrios primero por nosotras mismas y, en su caso con la ayuda de entidades regionales o nacionales. Este es el principio de la concertación, cuya aplicación dará a cada ciudad una mayor libertad para definir la naturaleza de sus actividades.

I.6 La economía urbana hacia sostenibilidad

Nosotras, ciudades, comprendemos que el factor restrictivo de nuestro desarrollo económico se ha convertido en nuestro capital natural, como el aire, el suelo, el agua y los bosques. Debemos invertir, por tanto, en este capital, respetando el siguiente orden prioritario:

- invertir en la conservación del capital natural existente (reservas de aguas subterráneas, suelo, hábitats de especies raras);

- fomentar el crecimiento del capital natural, reduciendo el nivel de explotación actual (por ejemplo, de las energías no renovables);
- aliviar la presión sobre las reservas de capital natural creando otras nuevas, como parques de esparcimiento urbano para mitigar la presión ejercida sobre los bosques naturales;
- incrementar el rendimiento final de los productos, como edificios de alto rendimiento energético o transportes urbanos respetuosos del medio ambiente.

I.7 Justicia social para urbano sostenibilidad

Nosotras, ciudades, somos conscientes de que son los pobres los más afectados por los problemas ambientales (ruido, contaminación del tráfico, ausencia de instalaciones de esparcimiento, viviendas insalubres, inexistencia de espacios verdes) y los menos capacitados para resolverlos. El desigual reparto de la riqueza es la causa de un comportamiento insostenible y hace más difícil el cambio. Tenemos la intención de integrar las necesidades sociales básicas de la población, así como los programas de sanidad, empleo y vivienda, en la protección del medio ambiente. Queremos aprender de las primeras experiencias modos de vida sostenibles, de forma que podamos mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en lugar de maximizar simplemente el consumo.

Trataremos de crear puestos de trabajo que contribuyan al sostenibilidad de la comunidad, reduciendo así el desempleo. Al intentar atraer o crear empleo, evaluaremos los efectos de las oportunidades económicas en términos de sostenibilidad a fin de favorecer la creación de puestos de trabajo y productos duraderos que se ajusten a los principios de sostenibilidad.

I.8 Una ocupación del suelo sostenible

Nosotras, ciudades, reconocemos la importancia de que nuestras autoridades locales apliquen unas políticas eficaces de ordenación del territorio que impliquen una evaluación ambiental estratégica de todos los planes. Debemos aprovechar las oportunidades que ofrecen las concentraciones urbanas más grandes de proporcionar eficaces servicios públicos de transporte y de suministro de energía, manteniendo al mismo tiempo la dimensión humana del desarrollo. Al emprender programas de renovación del centro de las ciudades y al planificar nuevas zonas suburbanas, tratamos de asociar diferentes funciones con el fin de reducir la movilidad. El concepto de interdependencia regional equitativa debe permitirnos equilibrar los flujos entre el campo y la ciudad e impedir a las ciudades una mera explotación de los recursos de las zonas periféricas.

I.9 Una movilidad urbana sostenible

Nosotras, ciudades, debemos esforzarnos por mejorar la accesibilidad y por mantener el bienestar y los modos de vida urbanos a la vez que reducimos el transporte. Sabemos que es indispensable para una ciudad viable reducir la movilidad forzada y dejar de fomentar el uso innecesario de los vehículos motorizados. Daremos prioridad a los medios de transporte respetuosos del medio ambiente (en particular, los desplazamientos a pie, en bicicleta o mediante los transportes públicos) y situaremos en el centro de nuestros esfuerzos de planificación una combinación de estos medios. Los diversos medios de transporte urbanos motorizados deben tener la función subsidiaria de facilitar el acceso a los servicios locales y de mantener la actividad económica de las ciudades.

I.10 Responsabilidad del cambio climático mundial

Nosotras, ciudades, comprendemos que los riesgos considerables que entraña el calentamiento del planeta para los entornos naturales y urbanos y para las generaciones futuras requieren una respuesta adecuada para estabilizar y posteriormente reducir lo más rápidamente posible las emisiones de gases de efecto invernadero. Es igualmente importante proteger los recursos mundiales de la biomasa, como los bosques y el fitoplancton, que desempeñan un papel fundamental en el ciclo del carbono del planeta. La reducción de las emisiones de combustibles fósiles precisará de políticas e iniciativas basadas en un conocimiento exhaustivo de las alternativas y del medio urbano como sistema energético. Las únicas alternativas sostenibles son las fuentes de energía renovables.

I.11 Prevención de la intoxicación de los ecosistemas

Nosotras, ciudades, somos conscientes de la creciente cantidad de sustancias tóxicas y peligrosas presentes en la atmósfera, el agua, el suelo y los alimentos y de que éstas constituyen una amenaza cada vez mayor para la salud pública y los ecosistemas. Trataremos por todos los medios de frenar la contaminación y prevenirla en la fuente.

I.12 La autogestión a nivel local como condición necesaria

Nosotras, ciudades, estamos convencidas de que tenemos la fuerza, el conocimiento y el potencial creativo necesarios para desarrollar modos de vida sostenibles y para concebir y gestionar nuestras colectividades en la perspectiva de un desarrollo sostenible. En tanto que representantes de nuestras comunidades locales por elección democrática, estamos listos para asumir la responsabilidad de la reorganización de nuestras ciudades con la

mira puesta en el desarrollo sostenible. La capacidad de las ciudades de hacer frente a este desafío depende de los derechos de autogestión que les sean otorgados en virtud del principio de subsidiariedad. Es fundamental que las autoridades locales tengan los poderes suficientes y un sólido apoyo financiero.

I.13 El protagonismo de los ciudadanos y la participación de la comunidad

Nosotras, ciudades, nos comprometemos, de acuerdo con el mandato del Programa 21, documento clave aprobado en la cumbre de Río de Janeiro, a colaborar con todos los sectores de nuestras comunidades - ciudadanos, empresas, grupos de interés - en la concepción de nuestros planes locales de apoyo a dicho Programa. Tomamos en consideración el llamamiento del quinto programa de acción en materia de medio ambiente de la Unión Europea, "Hacia un desarrollo sostenible", de compartir la responsabilidad de la aplicación del programa entre todos los sectores de la comunidad. Por consiguiente, basaremos nuestros trabajos en la cooperación entre todas las partes implicadas. Garantizaremos el acceso a la información a todos los ciudadanos y grupos interesados y velaremos por que puedan participar en los procesos locales de toma de decisiones. Perseguiremos por todos los medios la educación y la formación en materia de desarrollo sostenible, no sólo para el público en general, sino también para los representantes electos y el personal de las administraciones locales.

I.14 Instrumentos de la gestión urbana orientada hacia sostenibilidad

Nosotras, ciudades, nos comprometemos a utilizar los instrumentos políticos y técnicos disponibles para alcanzar un planteamiento ecosistemático de la gestión urbana. Recurriremos a una amplia gama de instrumentos para la

recogida y el tratamiento de datos ambientales y la planificación ambiental, así como instrumentos reglamentarios, económicos y de comunicación tales como directivas, impuestos y derechos, y a mecanismos de sensibilización, incluida la participación del público. Trataremos de crear nuevos sistemas de contabilidad ambiental que permitan una gestión de nuestros recursos naturales tan eficaz como la de nuestro recurso artificial, "el dinero".

Sabemos que debemos basar nuestras decisiones y nuestros controles, en particular la vigilancia ambiental, las auditorías, la evaluación del impacto ambiental, la contabilidad, los balances e informes, en diferentes indicadores, entre los que cabe citar la calidad del medio ambiente urbano, los flujos y modelos urbanos y, sobre todo, los indicadores de sostenibilidad de los sistemas urbanos.

Nosotras, ciudades, reconocemos que ya se han aplicado con éxito en muchas ciudades europeas toda una serie de políticas y actividades positivas para el medio ambiente. Éstas constituyen instrumentos válidos para frenar y atenuar el desarrollo no sostenible, aunque no pueden por sí solas invertir esta tendencia de la sociedad. No obstante, con esta sólida base ecológica, las ciudades se hallan en una posición excelente para dar el primer paso e integrar estas políticas y actividades en su sistema de administración a fin de gestionar las economías urbanas locales a través de un proceso de sostenibilidad global. En este proceso estamos llamados a concebir y probar nuestras propias estrategias y a compartir nuestras experiencias.

Parte II

Campaña de ciudades europeas sostenibles

Nosotras, ciudades europeas, signatarias de la presente Carta, trabajaremos juntas por un desarrollo sostenible en un proceso de aprendizaje a partir de la experiencia y de los éxitos logrados a nivel local. Nos animaremos mutuamente a establecer planes de acción locales a largo plazo (programas locales 21), reforzando así la cooperación entre las autoridades e integrando este proceso en las iniciativas de la Unión Europea en materia de medio ambiente urbano.

Ponemos en marcha la campaña de ciudades europeas sostenibles para alentar y apoyar a las ciudades en sus trabajos a favor de un desarrollo sostenible. La fase inicial de esta campaña tendrá una duración de dos años y será objeto de una evaluación en la segunda conferencia europea sobre ciudades sostenibles, que se celebrará en 1996.

Invitamos a todas las autoridades locales, ya lo sean de ciudades, poblaciones menores o provincias, y a todas las redes de autoridades locales europeas a participar en la campaña mediante la adopción y la firma de la presente Carta.

Instamos a todas las grandes redes de autoridades locales europeas a coordinar la campaña. Se creará un comité de coordinación formado por representantes de estas redes. Se tomarán medidas para aquellas autoridades locales que no formen parte de ninguna red.

Los principales objetivos de esta campaña serán los siguientes:

- facilitar la asistencia mutua entre ciudades europeas para la concepción y la aplicación de políticas orientadas hacia el desarrollo sostenible;
- recoger y divulgar la información sobre experiencias satisfactorias a nivel local;
- fomentar el principio de desarrollo sostenible entre las demás autoridades locales;
- captar nuevos signatarios de la Carta;
- organizar todos los años un "premio de la ciudad sostenible";
- formular recomendaciones políticas a la Comisión Europea;
- contribuir a los informes de ciudades sostenibles del grupo de expertos sobre medio ambiente urbano;
- ayudar a los responsables de la toma local de decisiones a aplicar la legislación y las recomendaciones adecuadas de la Unión Europea;
- publicar un boletín de información de la campaña.

Estas actividades requerirán el establecimiento de una coordinación de la campaña.

Invitaremos a otras organizaciones a participar activamente en esta campaña.

Parte III

Participación en las iniciativas locales del Programa 21: planes de acción local en favor de sostenibilidad

Nosotras, ciudades europeas, signatarias de la presente Carta, nos comprometemos con su firma y con la participación en la campaña de ciudades europeas sostenibles a tratar de llegar a un consenso en el seno de nuestras comunidades sobre un Programa 21 de alcance local antes de finales de 1996. Daremos así respuesta al mandato establecido en el capítulo 28 del Programa 21, aprobado en la cumbre de Río de junio de 1992. Por medio de nuestras actividades locales, contribuiremos a la aplicación del quinto programa de acción de la Unión Europea en materia de medio ambiente, "Hacia un desarrollo sostenible". Las iniciativas locales de apoyo al Programa 21 se llevarán a cabo sobre la base de la primera parte de la presente Carta.

Proponemos que la preparación de un plan de acción local incluya las siguientes etapas:

- reconocimiento de los métodos de planificación y de los mecanismos financieros existentes, así como otros planes y programas;
- localización sistemática de los problemas y de sus causas mediante extensas consultas públicas;
- clasificación de las tareas por orden de prioridad para tratar los problemas detectados;
- creación de un modelo de comunidad sostenible mediante un proceso participativo que incluya a todos los sectores de la comunidad;
- consideración y evaluación de opciones estratégicas alternativas;

- establecimiento de un plan de acción local a largo plazo en favor de un desarrollo sostenible que incluya objetivos mensurables;
- programación de la aplicación del plan, incluida la preparación de un calendario y una declaración del reparto de responsabilidades entre los participantes;
- establecimiento de sistemas y procedimientos para la supervisión y la notificación de la aplicación del plan.

Tendremos que determinar si los acuerdos internos de nuestras autoridades locales son adecuados y eficaces para llevar a cabo las iniciativas locales del Programa 21, incluidos planes de acción locales a largo plazo en favor de un desarrollo sostenible. Pueden resultar necesarios esfuerzos adicionales para mejorar la capacidad de la organización, que incluirán la revisión de los acuerdos políticos, los procedimientos administrativos, los trabajos colectivos e interdisciplinarios, los recursos humanos disponibles y la cooperación entre las autoridades, incluidas asociaciones y redes.

Firmada en Aalborg, Dinamarca, el 27 de mayo de 1994.

ANEXO II: LISTADO DE AYUNTAMIENTOS ESPAÑOLES FIRMANTES DE LA CARTA DE AALBORG (2004)

Abanilla	Algueña
Abarán	Alhama de Murcia
Ablitas	Alicante
Adeje	Allande
Ador	Almansa
Agaete	Almassera
Agost	Almazora
Agramunt	Almedijar
Aguilar de Campoo	Almodóvar del Campo
Aguilar de la Frontera	Almonacid de Zorita
Aguilas	Almonte
Agüimes	Almoradí
Agullana	Alonsotegi
Aiguamurcia	Alp
Aín	Amposta
Alaior	Amurrio
Alaquas	Andilla
Alaró	Andoain
Albacete	Andujar
Albaida	Anglesola
Albanchez de Mágina	Ansoain
Alboloduy	Antella
Alboraya	Arahal
Alcano	Aranda de Duero
Alcantarilla	Arantza
Alcázares	Aras de Los Olmos
Alcobendas	Arbúcies
Alcoi	Archena
Alcolea del Pinar	Areatza
Alcubillas	Arenys de Munt
Alcudia	Aretxabaleta
Alcudia de Veo	Arévalo
Aldaia	Arganda del Rey
Aldea de Fresno	Argelaguer
Aldover	Argelita
Aledo	Argentona
Alfara de Carles	Arnoia
Alfara del Patriarca	Arona
Alfondeguilla	Arrasate
Algaida	Arrecife
Algemesí	Artea
Algimia de Alfara	Arucas
Algimia de Almonacid	Asparrena-Araia-Alava
Alguaire	Aspe
Alguazas	Astigarraga

Avinyó
Avinyonet de Puigventós
Ayódar
Ayora
Azkoitia
Azpeita
Azuebar
Azuqueca de Henares
Badalona
Badia del Vallès
Baena
Bailén
Baix Penedes
Balaguer
Balazote
Banyeres de Mariola
Banyeres del Penedès
Barakaldo
Barañain
Barbera del Vallès
Barcelona
Barillas
Barlovento
Basaburua
Basauri
Bedmar-Garciez
Begonte
Begur
Bell-Lloch d'Urgell
Bellpuig
Bellver de Cerdanya
Belmez
Bélmez de la Moraleda
Benalauria
Benameji
Benavent de Segria
Beniarbeig
Benicarlo
Benicàssim
Benidorm
Benifaió
Benifallet
Benifato
Benissa
Benitachell
Benlloch
Bera
Berriozar
Betera

Biar
Bigastro
Bilbao
Biure
Blanca
Bocairent
Bolaños de Calatrava
Bolbaite
Boniches
Bonrepós i Mirambell
Borox
Bràfim
Breña Baja
Briviesca
Buenavista del Norte
Bullas
Bujalance
Buñuel
Bunyola
Burgos
Cabildo Insular de El Hierro
Cadalso de los Vidrios
Cadiz
Cadreita
Calafell
Calasparra
Caldes de Malavella
Caldes de Montbui
Callús
Calonge
Calpe
Calvia
Calzada de Calatrava
Camarena
Camarles
Cambil-Arbuniel
Cambrils
Campanet
Campillo de Altobuey
Campillo de Arenas
Camporrobles
Candelaria
Capdepera
Caravaca de la Cruz
Carbonero el Mayor
Carcaixent
Cárcheles
Cardedeu
Cardeña

Cartagena	Cornellà de Llobregat
Casas de Juan Núñez	Cornella del Terri
Casas -Ibañez	Coslada
Caspueñas	Creixell
Cassà de la Selva	Crespità
Castejón	Cubas de La Sagra
Castellar del Riu	Cubelles
Castellar del Vallès	Cudillero
Castellbisbal	Cullera
Castelldefels	Culleredo
Castellfollit de la Roca	Cunit
Castelló de la Ribera	Daimiel
Castelló d'Empúries	Deltebre
Castellolí	Dénia
Castellon de la Plana	Dolores
Castell-Platja d'Aro	Donostia-San Sebastián
Castellsera	Dos Torres
Castellvi de Rosanes	Dozón
<i>Castilla La Mancha - Pacto Ciudad Habitable</i>	Dueñas
Castro Caldelas	Ecija
Catarroja	Eivissa
Caudete	El Campello
Cazalla de la Sierra	El Carpio
Cehegin	El Catllar
Cenicientos	El Morell
Cenizate	El Perelló
Cercs	El Pla de Santa María
Cervelló	El Pont D'Armentera
Cervera	El Prat de Llobregat
Ceutí	El Puig
Cheste	El Ripollès
Chillarón del Rey	El Rosario
Chinchilla de Montearagón	El Toboso
Chóvar	El Vellón
Cieza	El Vendrell
Cintruénigo	El Verger
Ciudadella de Menorca	El Vilosell
Coca	Elche/Elx
Cocentaina	Elda
Cofrentes	Els Pallaresos
Colera	Escároz
Colmenar del Arroyo	Es Castell
Colmenarejo	Es Mercadal
Colomers	Es Migjorn Gran
Colunga	Eslida
Corbera de Llobregat	Espadilla
Corçà	Espiel
Córdoba	Esplugues de Llobregat
Corella	Esponella

Estella-Lizarra
Estivella
Etxalar
Fabero
Falces
Fanzara
Felanitx
Ferrerries
Figaro-Montmany
Figueres
Finestrat
Firgas
Flix
Fontanals de Cerdanya
Fontcoberta
Forallac
Fornells de la Selva
Fortuna
Fuente-Álamo
Fuente Alamo de Murcia
Fuentelespino de Haro
Fuente Obejuna
Fuentes de Ayodar
Fuente-Tójar
Funes
Galapagar
Galdakao
Gáldar
Gandia
Garganta de los Montes
Gato de Gorgos
Garriguella
Gaucín
Gavà
Gavarda
Genovés
Gestalgar
Getafe
Getxo
Gijón
Girona
Godela
Granada
Granollers
Guadix
Guardiola de Berguedà
Güímar
Guimerà
Guitiriz

Haría
Hellín
Higueras
Higueruelas
Hondón de las Nieves
Horcajuelo de la Sierra
Hoya Gonzalo
Huelma-Solera
Ibi
Igantzi
Igorre
Igualeda
Imotz
Ingenio
Jafre
Jalance
Jaurrieta
Jávea
Jerez de la Frontera
Jesús
Jimena
Juià
Jumilla
La Coruña
La Fatarella
La Font de la Figuera
La Font d'En Carros
La Fuliola
La Garriga
La Granjuela
La Guardia de Jaén
La Hiruela
La Jonquera
La Nou de Gaià
La Oliva
La Pobla de Claramunt
La Pobla de Montornès
La Pobla de Segur
La Pobla del Duc
La Pola de Gordón
La Rambla
La Riba
La Riera de Gaià
La Robla
La Selva de Mar
La Sénia
La Seu d'Urgell
La Taha
La Torre de les Maçanes

La Unión
La Vall de Bianya
La Vall de Laguar
La Vall d'en Bas
La Vall d'Uixó
Laguna de Duero
L'Alcora
L'Alqueria de la Comtessa
L'Ametlla de Mar
L'Ametlla del Vallès
L'Ampolla
Lantz
L'Armentera
Larva
Las Navas del Marques
Las Palmas
Las Torres de Cotillas
Leganés
Legazpi
L'Eliana
Lemoa
Lepe
Les Alqueries
L'Espluga de Francoli
L'Hospitalitet de Llobregat
Librilla
Linyola
Lladó
Llagostera
Llaurí
Lleida
Llerana
Lliça de Vall
Llíria
Llívia
Lloret de Mar
Lloseta
Lluçà
L'Olleria
Lorca
Lorqui
Los Blázquez
Los Llanos de Aridane
Lucena
Maceda
Madremanya
Madrid
Maials
Mairena del Aljarafe

Málaga
Maldà
Malgrat de Mar
Manacor
Manlleu
Manresa
Manzanares El Real
Maó
Marçà
Maria de la Salut
Marratxí
Martorell
Martorelles
Massalfassar
Massanes
Matadepera
Mataró
Matet
Mazarrón
Medina del Campo
Medio Cudeyo
Mejorada del Campo
Meliana
Miajadas
Miguelturra
Millena
Miraflores de la Sierra
Miramar
Miranda de Ebro
Mislata
Mocejón
Mogán
Moixent
Molina de Segura
Molins de Rei
Moncada
Moncofa
Monistrol de Monserrat
Montaverner
Montcada i Reixac
Monteagudo
Montejo de la Sierra
Montemayor
Montesquiu
Montilla
Montoliu de Lleida
Montornès del Vallès
Montoro
Mont-Ras

Mont-roig del Camp
Montserrat
Montuïri
Morá d'Ebre
Móra La Nova
Moratalla
Morella
Móstoles
Motril
Moya
Mula
Munera
Mungia
Murcia
Muro del Acoy
Mutxamel
Navacerrada
Navarcles
Navarres
Navata
Noain
Noalejo-Hoya del Salobral
Noja
Nucía
Nules
Nuño-Gomez
Obejo
Ohanes
Ojós
Olesa de Montserrat
Oliva
Olmeda de las Fuentes
Olot
Onda
Ontinyent
Orís
Oronz
Ossa de Montiel
Padrón
Paiporta
Pájara
Palafrugell
Palamós
Palau de Plegamans
Palau-Sator
Palma de Mallorca
Palma del Río
Pamplona
Parets del Vallès

Pau
Paüls
Pavias
Pedraza
Pedreguer
Pelayos de la Presa
Peñaranda de Bracamonte
Peñarroya-Pueblo Nuevo
Peralada
Peralta
Petra
Petrer
Picanya
Piedrahíta
Pineda de Gigüela
Pineda de Mar
Pliego
Pollença
Ponferrada
Pontevedra
Porqueres
Porreres
Portbou
Pozuelo de Alarcón
Preixana
Premià de Dalt
Priego de Córdoba
Puçol
Puebla de la Sierra
Puente Genil
Puente La Reina-Gares
Puerto de la Cruz
Puertollano
Puerto Lumbreras
Puigcerdà
Puiggrós
Puigpelat
Puigpunyent
Puig-reig
Puigverd d'Agramunt
Puigverd de Lleida
Punta Umbría
Puntagorda
Puntallana
Prádena del Rincón
Quart de Poblet
Quiroga
Rafol de Salem
Redondela

Renau	Sant Carles de la Rapita
Requena	Sant Celoni
Reus	Sant Cugat del Vallès
Ribadeo	Sant Feliu de Buixalleu
Ribaforada	Sant Feliu de Guíxols
Ribesalbes	Sant Feliu de Pallerols
Ricote	Sant Fruitós de Bages
Riofrío de Aliste	Sant Gregori
Ripoll	Sant Hilari Sacalm
Riudarenes	Sant Jaume d'Enveja
Riudaura	Sant Joan d'Alacant
Riudecanyes	Sant Joan de Vilatorrada
Riudellots de la Selva	Sant Joan les Fonts
Riudoms	Sant Jordi Desvalls
Robledo de Chavela	Sant Julià de Ramis
Rocafort	Sant Just Desvern
Roquetes	Sant Llorenç des Cardassar
Roses	Sant Llorenç Savall
Rozas de Puerto Real	Sant Lluís
Rubí	Sant Miquel de Campmajor
Rute	Sant Pau de Segúries
Sabadell	Sant Pere de Ribes
Sagunt/Sagunto	Sant Pere de Torelló
Salinas del Manzano	Sant Pere Pescador
Sallent	Sant Sadurní d'Anoia
Salou	Sant Vincenç de Torelló
Salt	Santa Coloma de Farners
San Andrés del Rey	Santa Coloma de Gramenet
San Andrés y Sauces	Santa Coloma de Queralt
San Bartolomé	Santa Cruz de la Palma
San Clemente	Santa Cruz de Tenerife
San Javier	Santa Eugenia
San Juan de Aznalfarache	Santa Eulàlia de Ronçana
San Juan de la Rambla	Santa Lucía
San Lorenzo de El Escorial	Santa Margarida i Els Monjos
San Martín de Valdeiglesias	Santa María de Cayón
San Miguel de Abona	Santa María del Camí
San Nicolás de Tolentino	Santa María de la Alameda
San Pedro del Pinatar	Santa Oliva
San Roque	Santa Perpètua de Mogoda
San Sebastián de la Gomera	Santa Pola
San Sebastián de los Ballesteros	Santa Ursula
San Vicente del Raspeig	Santander
Sangüesa	Santiago de Compostela
Sant Adrià de Besòs	Santomera
Sant Andreu de la Barca	Santurtzi
Sant Aniol de Finestres	Sanxenxo
Sant Bartomeu del Grau	Sarrià de Ter
Sant Boi de Llobregat	Sedaví

Segorbe
Sentmenat
Serinyà
Serra
Serranillos del Valle
Sevilla
Silla
Sils
Sineu
Sitges
Siurana d'Empordà
Sollana
Sóller
Sora
Sot de Chera
Soto del Real
Subirats
Sueca
Sueras
Súria
Talavera de la Reina
Tales
Tarragona
Tàrrega
Tarrés
Tavernes de la Valldigna
Tazacorte
Tegueste
Teguise
Tejeda
Telde
Terrassa
Teulada
Tías
Titaguas
Tivenys
Tobarra
Toga
Tolosa
Tomelloso
Tona
Tordesillas
Tornabous
Torralba del Pinar
Torrebaja
Torrechiva
Torredembarra
Torrejon de Velasco
Torrelles de Llobregat

Torrelló
Torrelodones
Torrent
Torre-Pacheco
Torres
Torroella de Fluvia
Torroella de Montgrí
Tortosa
Toses
Tossa de Mar
Totalán
Totana
Tous
Tremp
Tres Cantos
Tudela
Tudela de Duero
Tulebras
Ulea
Uldecona
Ulldemolins
Ultzama
Utiel
Utrera
Vacarisses
Valdeaveruelo
Valdeganga
Valdegovia
Valdepeñas
Valdes
Valencia
Valenzuela
Vall de Almonacid
Vallada
Valladolid
Vallat
Valle de Anué
Valle de Egües
Valle de Odieta
Vallfogona de Balaguer
Vallirana
Vallmoll
Valsequillo
Valtierra
Valverde de El Hierro
Valverde de la Vera
Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant
Vega de San Mateo
Vic

Vidrà
Vilabella
Viladecans
Viladecavalls
Vilademuls
Vilafant
Vilafranca de Bonamy
Vilanova de la Barca
Vilanova del Camí
Vilanova I La Geltrú
Vila-Real
Vilarmayor
Vila-Rodona
Vila-Seca
Vilassar de Dalt
Villa de Arico
Villa de Mazo
Villa del Prado
Villa del Río
Villabona
Villafranca
Villafranca del Cid
Villagordo del Cabriel
Villaharta
Villalba

Villaluenga de la Sagra
Villamanrique de la Condesa
Villamanta
Villamantilla
Villamayor
Villamuriel de Cerrato
Villanueva de Perales
Villanueva del Arzobispo
Villanueva del Rey
Villarrobledo
Villaviciosa de Córdoba
Vinalesa
Vitoria-Gasteiz
Viveiro
Xaló
Xátiva
Xeraco
Xerta
Xirivella
Yaiza
Yecla
Zaragoza
Zarautz
Zarzalejo
Zuheros

ANEXO III: CARTA DE PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE GRANADA

Estimado/a Sr./Sra.:

Es de sobra conocido por todos el papel tan importante que los Ayuntamientos están adquiriendo en la mejora económica, social y medioambiental de los municipios españoles. Las autoridades locales, las más cercanas al ciudadano, son las que mejor conocen los problemas reales a los que éste se enfrenta. A nivel global, se incita a estas instituciones a promover el desarrollo sostenible y son los Ayuntamientos como el suyo los que han aceptado este reto y se han embarcado en la ardua labor de conseguir crecimiento y desarrollo, pero no a costa de un medio ambiente perjudicado.

Este interés no ha pasado inadvertido para nosotros, y es por ello por lo que desde la Universidad de Granada estamos realizando un proyecto de investigación para conocer cómo se está llevando a cabo en su Ayuntamiento la implantación de la Agenda Local 21 y los factores que influyen en su desarrollo e implantación. Dicho estudio no tiene en modo alguno fines lucrativos o comerciales, sino la mera investigación científica propia de la Universidad, dentro del marco de relación y colaboración natural con las organizaciones e instituciones del entorno.

Para la realización de este estudio solicitamos y agradecemos de antemano su colaboración mediante la cumplimentación del presente cuestionario. La información que se le solicita será tratada de forma **confidencial** y **global**, manteniendo en todo momento el **anonimato** tanto de usted como del Ayuntamiento en el que trabaja. Por ello le pedimos que sea franco en sus respuestas. Quisiéramos indicarle que **no hay respuestas correctas e incorrectas**, simplemente estamos interesados en sus **opiniones**, pues éstas son muy **importantes** para nosotros y siempre será mejor una respuesta que una “no-contestación”.

Entendemos que recibe constantemente cuestionarios procedentes de todo tipo de organismos y que su cumplimentación representa un esfuerzo notorio, sin embargo 10 minutos de su tiempo son muy valiosos para nosotros. El desarrollo de nuestra investigación depende de la colaboración generosa de algunas organizaciones como la suya.

Una vez cumplimentado les rogamos lo envíen a la Profesora Rocío Llamas Sánchez por correo postal a la siguiente dirección: Facultad de Ciencias Económicas y

Empresariales, Universidad de Granada, Campus de Cartuja, s/n, 18071, Granada; o bien al siguiente fax 958246222; o bien por correo electrónico a rllamas@ugr.es . Para cualquier duda o aclaración adicional pueden contactar con ella, en el teléfono 629929429.

Agradeciéndole profundamente su atención, reciba un cordial saludo.

Ángeles Muñoz Fernández
Profesora Titular de Organización de
Empresas(Universidad de Granada)

Belén Senés García
Profesora Titular Interina de Universidad
(Universidad de Granada)

ANEXO IV: CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE GRANADA

Por motivos relacionados con la investigación, antes de comenzar a responder, le rogamos se sitúe en el momento del tiempo anterior a la implantación de la Agenda Local 21 en su municipio.

SECCIÓN I: CONTEXTO INSTITUCIONAL

Por favor, indique su grado de acuerdo o de desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones, relacionadas con las características del Ayuntamiento en el que trabaja. Para ello subraye o marque con un círculo (Ejemplo: 6) la opción deseada atendiendo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 **Totalmente de acuerdo**

- La implantación de nuevos programas o planes de actuación se guía por la ley en el Ayuntamiento.....	1 2 3 4 5 6 7
- Las leyes y reglas se hacen cumplir estrictamente en el Ayuntamiento.....	1 2 3 4 5 6 7
- Hay un gran número de organismos reguladores (internacionales y/o nacionales y/o autonómicos) que promueven y hacen cumplir los programas o planes de actuación que se implantan en el Ayuntamiento.....	1 2 3 4 5 6 7
- Existen leyes o acuerdos en el ámbito internacional, estatal y/o autonómico que impulsan la implantación de nuevos programas o planes de actuación en el Ayuntamiento.....	1 2 3 4 5 6 7
- Se espera en el municipio que el Ayuntamiento actúe de forma correcta en el desarrollo de su actividad.....	1 2 3 4 5 6 7
- Asegurar la implantación de programas o planes de actuación en función de los nuevos valores de la sociedad es una obligación moral en el Ayuntamiento.....	1 2 3 4 5 6 7
- En el Ayuntamiento se intenta conseguir coherencia entre los valores sociales que predominan en el entorno y los que se persiguen al implantar nuevos programas o planes de actuación.....	1 2 3 4 5 6 7
- En el Ayuntamiento se intenta conseguir coherencia entre las normas sociales que reflejan los medios de comunicación, instituciones educativas y asociaciones profesionales, etc. y los que se persiguen al implantar nuevos programas o planes de actuación.....	1 2 3 4 5 6 7
- Antes de implantar un nuevo programa o plan de actuación se intenta obtener información sobre otros Ayuntamientos en los que se haya implantado para que sirvan de guía en su puesta en práctica.....	1 2 3 4 5 6 7
- Las actuaciones llevadas a cabo en otros Ayuntamientos suelen tomarse como modelos a seguir.....	1 2 3 4 5 6 7
- El Ayuntamiento ha imitado alguna vez a otro Ayuntamiento en la implantación de algún programa o plan de actuación.....	1 2 3 4 5 6 7

- En el Ayuntamiento se conocen experiencias exitosas sobre actuaciones realizadas por otros Ayuntamientos.....	1	2	3	4	5	6	7
- El Ayuntamiento ha sido testigo de conflicto de presiones técnicas y sociales.....	1	2	3	4	5	6	7
- El Ayuntamiento asume un elevado grado de responsabilidad social.....	1	2	3	4	5	6	7
- El Ayuntamiento destaca en el contexto por la red de relaciones sociales que establece con los diferentes stakeholders.....	1	2	3	4	5	6	7

Por favor, indique su grado de acuerdo o de desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones, definiendo a los stakeholders como los grupos sin cuyo soporte el Ayuntamiento dejaría de existir, y cuyos intereses han de ser contemplados en su actuación (gobierno, empleados, ciudadanos, medios de comunicación, grupos ecologistas, asociaciones de vecinos, sector empresarial...). Para ello subraye o marque con un círculo (Ejemplo: 6) la opción deseada atendiendo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 **Totalmente de acuerdo**

- Algunos de los stakeholders descritos otorgan legitimidad y apoyo social al Ayuntamiento.....	1	2	3	4	5	6	7
- En el Ayuntamiento se considera importante mantener relaciones estables con los stakeholders.....	1	2	3	4	5	6	7
- En el Ayuntamiento se intenta lograr apoyo y reconocimiento social a la hora de implantar nuevos programas o planes de actuación.....	1	2	3	4	5	6	7
- Los valores sociales del Ayuntamiento son congruentes con los valores predominantes en la sociedad.....	1	2	3	4	5	6	7

SECCIÓN II: CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

Durante el tiempo previo a la implantación de la Agenda Local 21, intente indicar si el Ayuntamiento poseía las siguientes características. Para ello subraye o marque con un círculo la opción deseada (Ejemplo: 6) atendiendo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 **Totalmente de acuerdo**

Considerando como “nuevo” todo aquello que representa un cambio importante y tenga en cuenta que el objeto en cuestión basta que sea nuevo sólo para su Ayuntamiento.							
- Se estaba viendo incrementado rápidamente el porcentaje de introducción de nuevos programas o planes de actuación.....	1	2	3	4	5	6	7
- Se estaba incrementado rápidamente el porcentaje de cambios en la organización en los métodos de prestación de servicios.....	1	2	3	4	5	6	7

- En relación con otros Ayuntamientos, el Ayuntamiento en el que trabaja estaba llegando a ser mucho más innovador.....	1 2 3 4 5 6 7
- La búsqueda de soluciones nuevas por parte de los responsables del Ayuntamiento a través del uso de “ideas generadas por los miembros”, estaba llegando a ser mucho más común.....	1 2 3 4 5 6 7
- En su Ayuntamiento no gusta el cambio.....	1 2 3 4 5 6 7
- En su Ayuntamiento el cambio frustra a los empleados.....	1 2 3 4 5 6 7
- En su Ayuntamiento la mayoría de los cambios se consideran injustos.....	1 2 3 4 5 6 7
- En su Ayuntamiento el cambio reduce la habilidad de los empleados para controlar sus tareas.....	1 2 3 4 5 6 7

SECCIÓN III: AGENDA 21 Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Por favor, indique si su autoridad local está o no involucrada con los siguientes procesos de Agenda Local 21. Para ello, valore de 1 a 7, según el grado de involucración en los diferentes aspectos que se señalan, desde (1) si el grado de involucración es mínimo, hasta (7) si el grado de involucración es muy significativo.

- Compromiso multisectorial en los procesos de planificación a través de un grupo local de interesados que funciona como el ente de coordinación y de políticas para avanzar hacia el desarrollo sostenible a largo plazo.....	1 2 3 4 5 6 7
- Consulta a los socios de la comunidad tales como grupos comunitarios, ONG, empresas, agencias del gobierno, grupos y federaciones de profesionales, con el propósito de crear una visión en común y de identificar propuestas y prioridades para la acción.....	1 2 3 4 5 6 7
- Evaluación conjunta de los grupos anteriores de las necesidades locales sociales, económicas y ambientales.....	1 2 3 4 5 6 7
- Establecimiento participativo de objetivos por medio de negociaciones entre interesados clave o socios de la comunidad con el fin de lograr el establecimiento de la visión y las metas en un plan de acción comunitario.....	1 2 3 4 5 6 7
- Elaboración de informes sobre procedimientos tales como indicadores locales, para realizar el seguimiento del avance y permitir a los participantes hacerse cada uno responsable de un plan de acción comunitario.....	1 2 3 4 5 6 7

Valore de 1 a 7 el grado en el que la implantación de la Agenda Local 21 ha producido cambios positivos en las siguientes áreas de su municipio, desde (1) si no se han producido cambios significativos, hasta (7) si los cambios han sido muy positivos en las diferentes áreas:

- Trabajo en políticas.....	1 2 3 4 5 6 7
- Estructuras de la toma de decisiones.....	1 2 3 4 5 6 7
- Asignación de recursos inter-departamental.....	1 2 3 4 5 6 7
- Transparencia municipal.....	1 2 3 4 5 6 7
- Reglamentos, normativas o códigos municipales.....	1 2 3 4 5 6 7
- Preparación/ implementación del plan oficial.....	1 2 3 4 5 6 7
- Asociaciones públicas/ privadas.....	1 2 3 4 5 6 7
- Estructura corporativa para la Agenda Local 21.....	1 2 3 4 5 6 7
- Cooperación inter-departamental.....	1 2 3 4 5 6 7
- Procesos de consulta pública.....	1 2 3 4 5 6 7
- Uso de asociaciones de grupos múltiples de socios.....	1 2 3 4 5 6 7
- Otras mejoras.....	1 2 3 4 5 6 7

Desde que se implantó la Agenda Local 21, el Ayuntamiento potencia las siguientes actividades:

- El desarrollo de la prestación de servicios sociales, económicos y ambientales básicos se realiza sin amenazar la viabilidad de los sistemas sociales, artificiales y naturales que permiten dichos servicios.....	1 2 3 4 5 6 7
- Se persigue alcanzar la justicia social, una economía sostenible y la sostenibilidad ambiental.....	1 2 3 4 5 6 7
- Se intenta alcanzar un buen nivel de vida conforme la capacidad de carga del medio ambiente natural.....	1 2 3 4 5 6 7
- Se realizan las funciones intentando mejorar conjuntamente tanto el nivel económico y la prosperidad del municipio, como el nivel de bienestar social del municipio como el estado y evolución de los factores ambientales del municipio.....	1 2 3 4 5 6 7

SECCIÓN IV: DATOS GENERALES

Por motivos estrictamente estadísticos es necesario que conozcamos alguna información de usted y de su Ayuntamiento.

1. Ayuntamiento de.....
2. Número de habitantes
3. Provincia.....
4. Partido político que gobierna actualmente y años consecutivos de gobierno.....
5. Número de empleados que trabajan en el Ayuntamiento
6. Concejalía/ unidad, a la que pertenece y cargo.....

7. ¿Podría indicar su edad, sexo y nivel educativo?
- a. Edad.....
 - b. Hombre/ Mujer
 - c. Graduado escolar/ FP/ Bachiller/ Diplomado/ Licenciado/ Doctor.
Especifique la titulación.....
8. Antigüedad en el cargo: a) Menos de 5 años; b) Entre 5 y 10 años; c) Entre 10 y 15; d) Más de 15 años → Respuesta:
9. Antigüedad en el Ayuntamiento: a) Menos de 5 años; b) Entre 5 y 10 años; c) Entre 10 y 15; d) Más de 15 años → Respuesta:

En las dos preguntas siguientes marque la opción u opciones deseadas con una cruz:

10. Fases llevadas a cabo del proceso de Agenda Local 21 de su municipio y su fecha de comienzo:
- () Firma de la Carta de Aalborg. Fecha
 - () Fase de diagnóstico al municipio o de identificación de problemas. Fecha.....
 - () Identificación de indicadores. Fecha.....
 - () Fase de plan de acción (ambiental o hacia la sostenibilidad). Fecha
 - () Fase de seguimiento y evaluación del plan. Fecha
 - () Creación de un forum participativo. Fecha
11. ¿De dónde surgió la iniciativa de elaborar una Agenda Local 21?
- () Del grupo político.
 - () De los técnicos del Ayuntamiento.
 - () De otra Administración:
 - () Estatal
 - () Comunidad Autónoma
 - () Diputación Provincial
 - () Consejo Comarcal

() Por sugerencia de una asociación, entidad o grupo social.

() Otros. Por favor especifique:

**Por favor, devuelva el cuestionario a la dirección indicada con
la mayor brevedad posible.**

¡¡ MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !!