



## EL ENTORNO INSTITUCIONAL DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES Y EL DESARROLLO DE PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES

Dr. Francisco José Riquel Ligeró, [francisco.riquel@dem.uhu.es](mailto:francisco.riquel@dem.uhu.es)

Dr. Alfonso Vargas Sánchez, [vargas@dem.uhu.es](mailto:vargas@dem.uhu.es)

GEIDETUR, Universidad de Huelva

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

Teléfono de contacto: 959217845. Fax: 959217839

ECONOMÍA Y EMPRESA

### RESUMEN

En los últimos años, en muchos destinos turísticos el número de campos de golf ha aumentado de forma exponencial, lo que ha generado un debate social en torno a sus consecuencias medioambientales, en un intento por compatibilizar desarrollo económico y respeto por el entorno natural. Además, Andalucía se ha convertido en el principal destino de este tipo de turistas en España. El presente trabajo pretende definir el entorno institucional con implicaciones en las prácticas de gestión medioambiental de estas organizaciones. Para ello, hemos desarrollado un modelo teórico y hemos procedido a su contrastación mediante la técnica *Partial Least Square* (PLS).

**Palabras calves:** Teoría Institucional, Presiones Institucionales, Prácticas Medioambientales, Golf.

### ABSTRACT

In recent years, the number of golf courses has increased exponentially in many tourist destinations, which has generated a public debate about the environmental impact of these installations, in an attempt to reconcile economic development with respect for the natural environment. Besides, Andalusia has become the main destination for this type of tourists in Spain. This paper aims to define the institutional environment with implications for environmental management practices of these organizations. To do so, a theoretical model has been developed, and its contrast has been carried out using the *Partial Least Square* (PLS) technique.

**Key words:** Institutional Theory, Institutional Pressures, Environmental Practices, Golf.

## 1.-INTRODUCCIÓN

Son numerosos los trabajos que vinculan el medioambiente con la Teoría Institucional. Podemos afirmar que la Teoría Institucional llama a la reflexión ante la interpretación de la realidad (Iglesias y Arraola, 2004), describiendo cómo funciona el proceso de institucionalización de los cambios organizacionales, también en el área de la gestión medioambiental.

La aparición de la variable medioambiental como esencial en todo proceso de toma de decisiones dentro de la empresa ha propiciado que se produzcan una serie de cambios organizacionales a favor de ofrecer una gestión más respetuosa con el medioambiente.

Tradicionalmente se han podido distinguir dos enfoques. Por un lado, el enfoque económico que defiende que las organizaciones actúan con total independencia del sistema ecológico en un contexto global. Por otro, el enfoque ecológico, según el cual las organizaciones están inmersas en un sistema económico dependiente del sistema ecológico.

Es el segundo de los enfoques expuestos el que está encontrando una mayor acogida en la comunidad científica, aumentando los trabajos<sup>1</sup> que intentan dar explicación a los comportamientos ecológicamente sostenibles de las organizaciones. Estos trabajos “verdes” han visto en la Teoría Institucional un marco teórico adecuado para tratar estos temas. Según Llanas (2005), la idoneidad de la Teoría Institucional como el enfoque adecuado para tratar estos temas se centra en:

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

Con el presente trabajo pretendemos dilucidar si realmente existe un entorno institucional que condiciona el comportamiento medioambiental de los campos de golf andaluces. Hemos seleccionado este tipo de organizaciones por el debate social que en los últimos años se ha desarrollado en torno a estas empresas, muy vinculadas con la principal industria andaluza, el turismo, sobre los impactos medioambientales que provocan estas instalaciones. El número de campos de golf en esta comunidad ha

---

<sup>1</sup> Gladwin et. al., 1995; Jennings y Zandabergen, 1995; Purser y Mounturi, 1995; Shrivastava, 1995; Srikania y Bilimoria, 1997; Carmona y De Burgos, 2002.

crecido de forma exponencial en los últimos años debido principalmente a que ha aumentado el número de turistas que practican este deporte. Hosteltur<sup>2</sup> nos indica que Andalucía en el año 2009 fue visitada por 360.000 turistas de golf, los cuales dejaron ingresos por 500 millones de euros, la mitad de lo que se generó en España por este producto. Nos visitaron principalmente británicos y alemanes, la estancia media superó los 9 días y tuvieron un gasto medio diario de 92 euros, 12 euros más que un turista convencional.

## **2.-MARCO TEÓRICO**

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

### **2.1.-El sistema regulador**

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

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

### **2.2.-El sistema normativo**

---

<sup>2</sup> [http://issuu.com/hosteltur\\_2010/docs/especial\\_golf\\_hosteltur\\_2010](http://issuu.com/hosteltur_2010/docs/especial_golf_hosteltur_2010)

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

Mientras que algunos valores y normas son aplicados al conjunto de la colectividad, otros sólo se aplican a un tipo de individuos particulares. Aparecen, por tanto, los roles limitados. Berger y Luckman (1968) afirman que “toda conducta institucionalizada implica roles”, los cuales pueden surgir de manera formal o informal.

### **2.3.-El sistema cognitivo**

A este sistema pertenecen principalmente antropólogos y sociólogos como Geertz, Berger, Meyer, Zucker, Powell y DiMaggio (Navarro, 1997). Estos destacan los elementos cognitivos de las instituciones, es decir, las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y las fórmulas a través de las cuales se elabora el significado. Se introducen en la dimensión cognitiva de la persona. Afirman que lo que media entre los estímulos externos y la respuesta de los individuos es la interacción de una serie de símbolos. Siguiendo a D'Andrade (1984): “En el paradigma cognitivo, lo que una criatura hace es, en parte, función de la representación interna de su entorno”. Los símbolos determinan el significado que atribuimos a los objetos y acciones. Estos significados surgen en interacción y llevan asociados unos comportamientos.

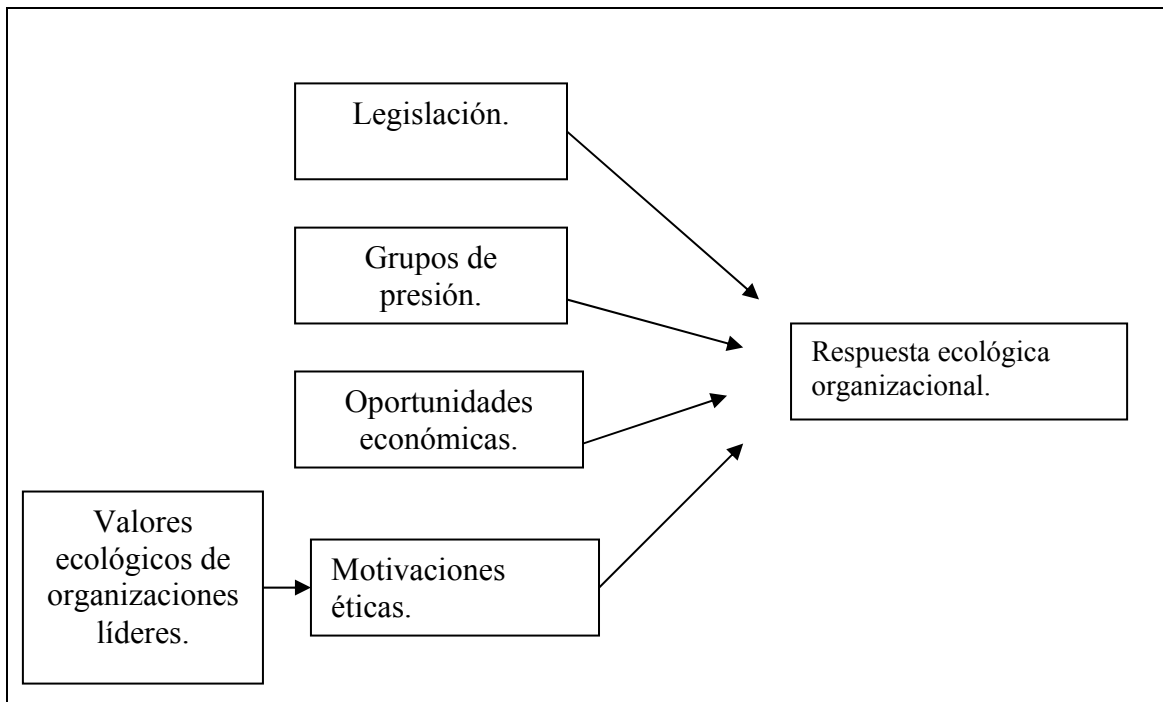
Hay que destacar las reglas cognitivas, que implican la construcción de tipificaciones, es decir, la incorporación en su aplicación individualizada de reglas concretas, subjetivamente únicas.

Siguiendo a Oliver (1991), las organizaciones pueden ofrecer diferentes respuestas a las presiones institucionales. Bansal y Kendall (2000) afirman que el principal argumento que explica el comportamiento de las organizaciones hacia la sostenibilidad es la búsqueda de la legitimidad en el contexto institucional, pero ello no conlleva necesariamente que las organizaciones sean entendidas como entes pasivos. En esta

línea, los trabajos de Bansal y Clelland (2004) ponen de manifiesto que las empresas son capaces de cambiar sus relaciones, emitiendo información sobre su compromiso con el medio ambiente y estableciendo de manera voluntaria políticas medioambientales.

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

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



Fuente: Bansal y Kendal (2000).

Este modelo les sirvió de punto de partida en su investigación, concluyendo que existen tres motivaciones principales para que las empresas adopten respuestas ecológicas (Bansal y Kendall, 2000). Por lo tanto, podemos afirmar, tal y como expone Oliver (1991), que las presiones institucionales provocan diferentes respuestas en las organizaciones. De esta manera los componentes reguladores, normativos y cognitivos producen presiones coercitivas, normativas y miméticas (DiMaggio y Powell, 1983),

que introducen a la organización en un contexto institucional, que bien puede promover el cambio o inhibirlo.

Son estos procesos, en suma, los que provocan que las organizaciones adopten ciertas estructuras, programas, rutinas y procedimientos (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987; Greenwood et. al., 2002) que conducen a una homogenización de prácticas y respuestas. Parece lógico pensar, en un primer momento, que el mecanismo que produce una mayor presión en la interiorización de prácticas medioambientales sostenibles por parte de las organizaciones es el coercitivo. Sin embargo, existen autores del peso de Jennings y Zandbergen (1995) que defienden y demuestran que las presiones miméticas y normativas tienen un mayor impacto en la difusión de conceptos y prácticas relacionadas con la sostenibilidad, lo cual contradice lo que se dice de las presiones coercitivas.

En base a esta argumentación, creemos conveniente formular las siguientes hipótesis que pretendemos verificar en la parte empírica del presente trabajo:

H.1: La aceptación de valores y normas que provienen de las presiones normativas que se dan en el contexto de los campos de golf andaluces influyen positivamente en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones. (+)

H.2: La imitación de prácticas medioambientales de organizaciones percibidas como exitosas por parte de los campos de golf andaluces tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones. (+)

H.3.: La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable a las actividades desarrolladas en los campos de golf andaluces influyen de manera positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por estas organizaciones.(+)

Estas hipótesis se justifican en la medida en que las presiones institucionales promueven diferentes tipos de motivaciones para la adopción de modelos de comportamiento. Kostova y Roth (2002) han establecido estos planteamientos, afirmando que los componentes reguladores, normativos y cognitivos desencadenantes de las presiones coercitivas, normativas y miméticas respectivamente, envuelven a las organizaciones en su contexto institucional, promoviendo el desarrollo de políticas de cambio. En este sentido, las organizaciones pueden adoptar prácticas voluntariamente, como respuesta a presiones para adaptarse a los estándares aceptados, o incluso involuntariamente en

respuesta a la coerción de fuerzas institucionales poderosas (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987; Tolbert y Zucker, 1996; Barringer y Milkovich, 1998).

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

### **3.-EL SISTEMA REGULADOR DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES. LA PRESIÓN COERCITIVA. ESPECIAL REFERENCIA AL DECRETO 43/2008, DE 12 DE FEBRERO, REGULADOR DE LAS CONDICIONES DE IMPLANTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CAMPOS DE GOLF DE ANDALUCÍA**

Existe una gran diversidad normativa y un amplio acervo legal que tiene una repercusión directa sobre las diversas actividades que se desarrollan en un campo de golf. Esta gran dispersión normativa viene motivada por el concepto que se tiene hoy en día de este deporte, que excede lo meramente deportivo y tiene claras implicaciones turísticas y medioambientales. Esta concepción ha hecho que los campos de golf se conviertan en complejos turísticos con toda clase de servicios, que pueden tener una repercusión directa sobre el entorno en el que se asientan.

La Administración Autonómica de la Junta de Andalucía, consciente de este problema, editó en el año 1997 la “Guía de gestión medioambiental de los campos de golf: sistema de gestión medioambiental” y la “Guía de gestión medioambiental de los campos de golf: criterios medioambientales, para la planificación, diseño, construcción y mantenimiento. Manual de Auditoria Interna”, en donde se ponía de manifiesto el crecimiento que en nuestra Comunidad Autónoma ha experimentado el segmento denominado como turismo de golf, favoreciendo su carácter desestacionalizador de la oferta turística andaluza (Junta de Andalucía, 1997).

No obstante, también estos trabajos revelaban los posibles efectos negativos que sobre el medio ambiente puede provocar un campo de golf mal planificado, por lo que los anteriores trabajos tenían tres objetivos básicos (Cayetano, 2004):

- Desarrollar la conciencia medioambiental en los interesados en el deporte del golf.

- Introducir criterios medioambientales en la construcción de los campos de golf.
- Promover la mejora del comportamiento medioambiental en los campos existentes.

A los aspectos puestos de relieve en estos dos trabajos hemos de añadirle las propuestas recogidas dentro del “*Plan de Medio Ambiente de Andalucía 2004-2010*” (Junta de Andalucía, 2004), en el que se dedica un capítulo a los programas de *Ciudad 21*, haciéndose especial referencia al uso sostenible de los recursos en las ciudades y, más concretamente, a la reutilización de aguas residuales para nuevos usos, con nuevas redes de infraestructuras para la distribución y consumo de aguas residuales, una vez tratadas, en campos de golf.

Con estos antecedentes y vista la amplitud y diversidad del acervo normativo, la Junta de Andalucía dictó el Decreto 43/2008, de 12 de febrero, regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf en Andalucía, en el que se pone de manifiesto, en la exposición de motivos de la norma que “el presente Decreto no sólo responde a la importancia deportiva, turística o económica del fenómeno, sino también a sus dimensiones medioambientales o urbanísticas que se proponen encauzar de forma positiva, compatibilizando la promoción del golf como un nuevo eje de desarrollo deportivo y turístico con la preservación del patrimonio natural, la reducción de impactos medioambientales y, cuando lo posibiliten los ámbitos de implantación, con la mejora y regeneración de los entornos naturales”.

En su componente medioambiental la presente norma pretende: la mejora y el respeto al medio natural; la restauración y protección del paisaje; el uso de suelos y zonas degradadas; la utilización de Sistemas de Gestión Medioambiental (SGM) eficaces; el uso de energías renovables y minimización de la contaminación.

El Decreto se estructura en cinco capítulos, una disposición adicional, tres transitorias, una derogatoria y dos finales:

- En el primer capítulo se define lo que se considera como campo de golf a efectos de esta regulación y cuáles son las condiciones mínimas que deben cumplir.
- En el segundo capítulo regula las condiciones y requisitos territoriales para su implantación, debiéndose tener en cuenta la suficiencia de recursos hídricos, la garantía



de accesibilidad a las redes generales de infraestructuras y el mantenimiento y mejora de las condiciones ambientales del entorno natural.

-El tercer capítulo describe las condiciones urbanísticas de implantación para que la actividad pueda ejercitarse con autonomía y calidad.

-El capítulo cuarto es el que contiene un mayor número de artículos dedicados al comportamiento medioambiental que deben tener los campos de golf. Así, este capítulo comprende las normas técnicas que deben seguirse en su diseño, en su construcción y en sus instalaciones complementarias, persiguiendo siempre minimizar los posibles impactos y maximizar la eficiencia en la utilización de los recursos.

-En último lugar, el capítulo cinco define una nueva figura denominada “Campos de golf de Interés Turísticos” como instalaciones de especial relevancia turística y deportiva, y se especifican los requisitos, así como los elementos suplementarios que deben cumplir las instalaciones que opten a esta declaración. Este capítulo termina con la descripción del procedimiento de tramitación, así como de sus efectos.

#### **4.-EL SISTEMA NORMATIVO DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES. LA PRESIÓN NORMATIVA**

Desde la década de los noventa la *Audubon International* ha centrado sus esfuerzos en proporcionar a los directores de campos de golf, así como a los profesionales de este sector, un programa de formación y ayuda para la conservación del medioambiente. Esta iniciativa, que tiene su origen en 1991, con la colaboración de la *United States Golf Association*, está presente en 2.254 campos de golf de EE.UU., Canadá, y cada vez posee mayor presencia en el resto del mundo<sup>3</sup>.

El programa de esta organización medioambiental persigue como principal objetivo ayudar a un campo de golf a conservar los recursos naturales y examinar algunos problemas medioambientales potenciales, desarrollando un plan en función de su emplazamiento, objetivos, personal, presupuesto y tiempo disponible. Este programa termina con un proceso de certificación por la ACSP (*Audubon Cooperative Sanctuary Program*) que reconoce aquellos campos de golf que tienen entre sus políticas efectivas la preservación del medio ambiente. La obtención de este certificado exige completar con éxito ciertas tareas, como son: planificación ambiental; gestión del hábitat y la vida

---

<sup>3</sup> [www.auduboninternational.org](http://www.auduboninternational.org), consultado el 12/05/08.

salvaje; reducción y seguridad en el uso de productos químicos; conservación del agua; gestión de la calidad del agua; promoción social y educación. Para cada una de las categorías anteriores se le va concediendo un “certificado de logros”; una vez conseguido los seis “certificados de logros” se obtiene la catalogación de “Santuario Cooperativo Certificado por Audubon”<sup>4</sup>.

El Instituto de Turismo Responsable (ITR) es un organismo afiliado a la OMT y vinculado con la UNESCO. Nace en 1995, tras la celebración de la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, como un organismo de carácter independiente que tiene por objetivo llevar programas medioambientales en el entorno de la industria turística, siguiendo las recomendaciones de la Conferencia de Río expuestas en la Agenda 21, la Carta Mundial del Turismo Sostenible y otros convenios y declaraciones de carácter internacional.

El ITR promociona modelos turísticos que contribuyen de forma efectiva al mantenimiento y la protección de los bienes patrimoniales culturales y naturales de los destinos. Promueve, como objetivo final, el desarrollo sostenible en el seno de la industria turística, y fomenta el empleo de las capacidades endógenas de cada destino y comunidad de acogida<sup>5</sup>.

Uno de estos modelos turísticos es el Sistema *Biosphere Golf*, una certificación destinada a los campos de golf y que persigue un doble objetivo. De un lado, se asegura la adopción de prácticas de gestión bajo criterios de mejora medioambiental, y de otro, se cumple con las exigencias de la UNESCO para el desarrollo sostenible. La obtención de la certificación implica buenas prácticas relativas a (Romero, 2005):

- La contribución del campo de golf a la sostenibilidad del lugar.
- La gestión de la energía y la adecuación del uso de las instalaciones.
- La gestión del agua.
- El cuidado del césped.
- La gestión de residuos.
- La reducción de riesgos e impactos medioambientales y protección del paisaje.
- La información y los servicios.

---

<sup>4</sup> De los 2.254 miembros, el 29,24% consiguieron a fecha de junio del 2006 la catalogación de “Santuario Cooperativo Certificado por Audubon” (<http://www.auduboninternational.org>, consultado el 12/05/08).

<sup>5</sup> <http://www.responsible-travel.info/index.php?accion=articulosseccion&IdSeccion=446> (consultado el 12/05/08).

- La política de buenas compras y selección de proveedores.

El sistema funciona mediante un procedimiento de certificación privado que de forma independiente acredita el uso eficiente y racional de los recursos naturales, así como la actitud respetuosa con la cultura y patrimonio de los lugares donde se ubican los campos de golf (ITR, 2003).

Otro organismo que favorece la institucionalización normativa del ámbito organizacional de los campos de golf es la Asociación Europea de Golf. Fue fundada en 1937 en Luxemburgo y está compuesta por las distintas Federaciones y asociaciones de golf de los Estados miembros de la Unión Europea. En la actualidad la forman más de 38 organizaciones. Esta asociación ha puesto en marcha el programa “Comprometidos con el Medio Ambiente” (*Committed to Green*), apoyado por la *Royal & Ancient Golf Club of St. Andrews* y la *PGA European Tour*<sup>6</sup>.

El objetivo principal que tiene este programa es animar a todos los participantes en el mundo del golf a mejorar la calidad medioambiental de los campos, de manera voluntaria y compatible con la práctica del deporte. El programa se basa en un modelo de mejora continua y adaptable a todos los tipos de campos, propugnando buenas prácticas de gestión ambiental de los campos de golf y buscando la satisfacción de los jugadores.

## **5.-EL SISTEMA COGNITIVO DE LOS CAMPOS DE GOLF ANDALUCES. LA PRESIÓN MIMÉTICA**

Una vez que hemos estudiado los principales elementos normativos y coercitivos que producen un isomorfismo en el comportamiento medioambiental de los campos de golf, nos parece conveniente resaltar, como elemento mimético, alguna experiencia respetuosa con el medio ambiente para de esta forma culminar el recorrido por los tres elementos de homogenización que defiende la Teoría Institucional.

Como experiencia, nos centramos en uno de los primeros campos de golf ecológicos de Andalucía y España. Nos estamos refiriendo al campo de golf “*Dunas de Doñana*”, que ha puesto en valor sus prácticas medioambientales como elemento diferenciador que le aporte ventajas competitivas sostenibles. Según sus responsables, este campo de golf

---

<sup>6</sup> *PGA European Tour* es una organización que engloba a los tres organismos de golfistas profesionales de Europa: *European Tour*, *European Senior Tour* y *Challenge Tour*. Tiene como principal objetivo aumentar el número de torneos y golfistas en Europa.

surge de la necesidad de dar respuesta a un concepto de turismo sostenible y respetuoso con el medio ambiente. Para ello, han aprovechado el valor añadido que genera el entorno en el que está situado el campo, en pleno corazón del Parque Nacional de Doñana (Huelva), dentro de la Playa de Matalascañas, en el municipio de Almonte.

Este campo abrió sus puertas en el año 2003 y cuenta con una extensión de 64 hectáreas y 18 hoyos. Para ello recuperaron un terreno totalmente degradado y abandonado, convirtiéndolo en una zona de gran valor ambiental, permitiendo el asentamiento de fauna propia del Parque Nacional de Doñana. Desde su puesta en marcha se ha intentado aplicar en su gestión unos criterios medioambientales rigurosos. A tal fin, se creó una comisión de seguimiento medioambiental formada por el Ayuntamiento de Almonte, la Fundación Doñana 21<sup>7</sup>, la Cátedra de Ecología de la Universidad de Córdoba y la Asociación conservacionista WWF Adena, que vigila el impacto ambiental del proyecto.

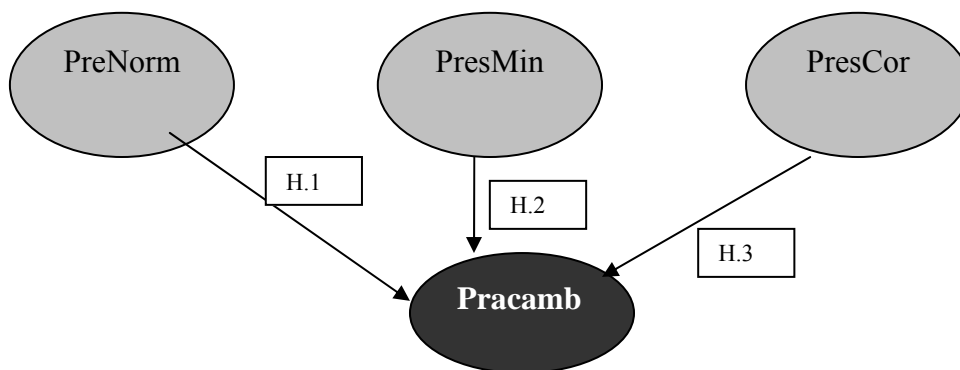
## **6.-MODELO DE INVESTIGACIÓN Y MUESTRA**

El modelo de investigación que planteamos se basa en la configuración del entorno institucional de los campos de golf andaluces. Los distintos sistemas que hemos descrito con anterioridad desembocan en los tres mecanismos institucionales (mecanismo normativo, coercitivo y mimético) que van a ejercer presión sobre las prácticas medio ambientales en los campos de golf andaluces. En esta línea presentamos el modelo de investigación:

### ***Figura I: Representación gráfica del modelo***

---

<sup>7</sup> Esta Fundación tiene como objeto social el impulsar y promover las actuaciones públicas y privadas para el desarrollo sostenible de Doñana y su entorno.



Fuente: Elaboración propia. PresNorm = Presión Normativa. PresCor = Presión Coercitiva. PresMin = Presión Mimética. Pracamb = Desarrollo de prácticas ambientales.

Del anterior planteamiento, podemos observar como nuestro modelo pretende medir el nivel de influencia que los mecanismos de presión institucional (Berger y Luckman, 1967; DiMaggio y Powell, 1983; D'Andrade 1984; North, 1990; Scott, 1995) tienen en el desarrollo de prácticas medioambientalmente sostenibles por los campos de golf andaluces.

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

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

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

**Tabla II: Especificaciones técnicas del muestreo**

|  |  |
|--|--|
| <b>Campo de investigación</b>          | Campos de golf ubicados en Andalucía.  |
| <b>Localización Geográfica</b>         | Comunidad Autónoma de Andalucía  |
| <b>Metodología</b>                     | Cuestionario estructurado  |
| <b>Universo</b>                        | 96 campos de golf andaluces  |
| <b>Tamaño de la muestra</b>            | Muestra= universo, 96 campos de golf   |
| <b>Respuestas válidas</b>              | 31   |
| <b>Error muestral</b>                  | 7,42%  |
| <b>Nivel de confianza</b>              | 95%, p=q= 0,5; Z=1,96  |
| <b>Período de recolección de datos</b> | Pretest septiembre 2008. Primer envío diciembre 2008. Primer reenvío enero 2009. Segundo reenvío febrero 2009. Tratamiento de datos febrero y marzo 2009 |

Hemos considerado un nivel de confianza del 95%, un error muestral obtenido con la muestra final del 7,42% y  $p=q=0,5$ . Los cuestionarios recibidos ascendieron a 34, de los cuales hubo que eliminar 3 por no estar debidamente cumplimentados, obteniéndose un número de cuestionarios válidos de 31, que representan un índice de respuesta del 32,29% de la población.

Las escalas utilizadas para medir los factores claves del modelo de investigación han sido tipo Likert de cinco puntos, y para los resultados se han utilizado dos tipos de escalas de medida:

- La primera hace alusión al contexto institucional de los campos de golf andaluces, midiéndose los tres mecanismos de presión defendido en la Teoría Institucional. Este tipo de medida ha sido utilizada con anterioridad en los trabajos de DiMaggio y Powell (1991), Kostova y Roth (2002), y Llanas (2005).
- El segundo tipo es el desarrollo de prácticas medioambientales, para ello nos hemos basado en los indicadores diseñado para tal efecto en este tipo de organizaciones por Romero et. al. (2005).

**Tabla III: Variables latentes del modelo e indicadores**

| HIPÓTESIS | CONSTRUCTOS                                    | INDICADORES   | ABREVIATURA INDICADORES |
|-----------|--|---|-------------------------|
| H.3       | Presión Coercitiva.<br>(Prescor)               | Conocimiento leyes.                                   | Conoley                 |
|           |  | Cumplimiento leyes.                                   | Cumpley                 |
|           |  | Organismos reguladores.                               | Orgregul                |
|           |  | Existencia acuerdos.                                  | Exacuerd                |
| H.1       | Presión Normativa.<br>(Presnor)                | Obligación moral.                                     | Obligmor                |
|           |  | Congruencia con valores del entorno.                  | Congrval                |
|           |  | Normas sociales.                                      | Normsoci                |
| H.2       | Presión Mimética.<br>(Presmim)                 | Conocimiento de experiencias.                         | Conoexp                 |
|           |  | Modelos a seguir.                                     | Modelseg                |
|           |  | Imitación prácticas                                   | Imiprac                 |
|           |  | Conocimiento experiencias exitosas.                   | Conoexit                |
|           | Prácticas Gestión Medioambiental.<br>(Pracamb) | Número de propuestas medioambientales.                | Numprop                 |
|           |  | Propuestas llevadas a la práctica.                    | Propract                |
|           |  | Propuesta alcanza objetivos.                          | Probjct                 |
|           |  | Coste acciones medioambientales                       | Costemed                |
|           |  | Número expedientes medioambientales.                  | Expedmed                |
|           |  | Empleados en actividades formativas medioambientales. | Emplefor                |
|           |  | Horas actividades formativas medioambientales.        | Horafor                 |
|           |  | Proveed con certificación ambiental.                  | Provcert                |
|           |  | Compras a proveedores con certificación ambiental.    | Compcert                |
|           |  | Gasto difusión logros medioambientales.               | Diflogro                |
|           |  | Gasto campaña concienciación.                         | Campeconc               |

Fuente: elaboración propia.

Las escalas fueron revisadas utilizando el análisis factorial con el objeto de determinar la unidimensionalidad de las escalas. En relación al tipo de indicador que hemos seleccionado ha sido en todos los casos indicadores de tipo reflectivo.

## 7.-ANÁLISIS DE DATOS MEDIANTE PLS

Para el análisis de los datos utilizaremos la técnica *Partial Least Square* (PLS). Esta técnica puede ser considerada como pertinente en nuestro caso por dos motivos principalmente. El primero de ellos, es que el enfoque PLS debido al procedimiento de segmentación de modelos complejos puede trabajar con tamaños muestrales pequeños (Barclay et. al. 1992), como es nuestro caso que contamos con una muestra tan sólo de

31 campos de golf. En segundo lugar, según Selling (1995) el uso de PLS debe ser considerado en trabajos de tipos exploratorios.

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

En nuestro caso, dicha representación aparece en la figura I, donde las variables latentes se representan mediante círculos, pudiendo distinguirse entre variables independientes y dependientes. Las flechas y su dirección indican las relaciones predictivas entre variables latentes, establecidas en el modelo como hipótesis.

Una vez representado y definidas las variables, un modelo PLS ha de ser analizado e interpretado en dos etapas, en las que se analiza el modelo de medida y el estructural.

### **7.1.-Análisis del modelo de medida**

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

La fiabilidad individual de ítem para constructos con indicadores reflectivos es valorada por el modelo PLS examinando las cargas, o correlaciones simples, de los indicadores con el constructo que pretenden medir. El valor de las cargas estandarizadas debe ser igual o superior a superiores o iguales a 0,505 siguiendo a Falker y Miller (1992). En las escalas empleadas la mayor parte de los indicadores presentan cargas superiores a 0,505, en concreto y tras sucesivas depuraciones nos quedamos con 16 ítems de un total de 22 que componían la escala inicial.

La fiabilidad de un constructo nos permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, esto es, se evalúa con que rigurosidad están midiendo las variables manifiestas la misma variable latente. Para medir este parámetro nos tendremos que fijar en la fiabilidad compuesta por las ventajas que presenta sobre el alfa de Cronbach. Seguimos para ello a Nunnally (1988) quien sugiere 0.7 como un nivel para la fiabilidad modesta en etapas tempranas de la investigación, y un más estricto 0.8 para investigación básica. En la siguiente tabla se especifican los valores



obtenidos de la fiabilidad compuesta para los constructos reflectivos que componen el modelo propuesto de investigación.

**Tabla IV: Evaluación del modelo de medida**

| CONSTRUCTO      | CARGAS ÍTEMS | FIABILIDAD COMPUESTA | AVE             |
|-----------------|--------------|----------------------|-----------------|
| <b>PRESNORM</b> |              | <b>0,802599</b>      | <b>0,580030</b> |
| Obligmor        | 0,6148       |                      |                 |
| Congrval        | 0,8650       |                      |                 |
| Normsoci        | 0,7835       |                      |                 |
| <b>PRESCOR</b>  |              | <b>0,699119</b>      | <b>0,482622</b> |
| Conoley         | 0,7239       |                      |                 |
| Orgregul        | 0,8123       |                      |                 |
| <b>PRESMIM</b>  |              | <b>0,698337</b>      | <b>0,538150</b> |
| Imipac          | 0,6714       |                      |                 |
| Conoexit        | 0,7909       |                      |                 |
| <b>PRACAMB</b>  |              | <b>0,915305</b>      | <b>0,576506</b> |
| Numgrup         | 0,7892       |                      |                 |
| Porpact         | 0,8332       |                      |                 |
| Costemed        | 0,6947       |                      |                 |
| Emplefor        | 0,8235       |                      |                 |
| Horafor         | 0,7397       |                      |                 |
| Provecert       | 0,7707       |                      |                 |
| Compcert        | 0,7811       |                      |                 |
| Diflogro        | 0,6188       |                      |                 |

Fuente: Elaboración propia.

Observamos como todos los constructos tienen una fiabilidad compuesta superior o prácticamente iguales a 0,7, cabe destacar incluso valores superiores a 0,9 como es el caso del constructo que recoge las *prácticas medioambientales*, por otro lado el valor más bajo lo ofrece el constructo *presión coercitiva* que se sitúa en el límite de aceptación.

La validez convergente es analizada a través de la varianza extraída media (AVE), que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Para ello Fornell y Lacker

(1981) nos recomienda valores superiores a 0,5, ya que con estos valores al menos el 50% de la varianza del constructo es debido a sus indicadores. En la tabla anterior se exponen los valores de la varianza extraída media obtenidos en el modelo de investigación propuesto. Como podemos observar todos los constructos superan el límite crítico establecido por Fornell y Lacker (1981) de 0,5, solamente en el caso de las presiones miméticas dicho valor se sitúa prácticamente en el límite establecido para la dotarlo de validez convergente.

Para evaluar la validez discriminante de un constructo comprobaremos si la varianza extraída media (AVE) de un constructo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre ese constructo y los demás que conforman el modelo de investigación (Fornell y Lacker, 1981), indicándonos que un constructo es diferente a otro. Para hacer más práctico el procedimiento de calculo, realizaremos el procedimiento inverso, esto es, para determinar la validez discriminante de un constructo se calcula la raíz cuadrada de AVE anteriormente calculado al correr los datos en el software Visual-PLS, teniendo que ser mayor que las correlaciones que presentan con el resto de constructos. Estos valores aparecen en la tabla siguiente, en la que los elementos de la diagonal (en cursiva y en negrita) corresponden a las raíces cuadradas de las AVEs.

**Tabla V: Validez discriminante**

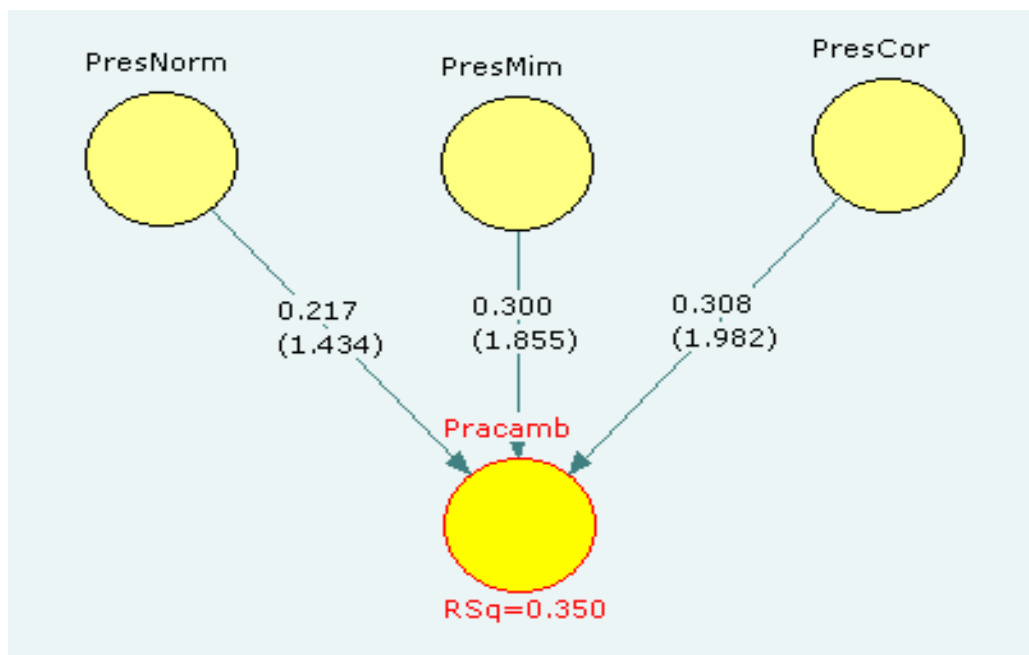
| <i>Constructos</i> | <b>PresCoer</b> | <b>PresNorm</b> | <b>PresMIm</b>  | <b>Pracamb</b>  |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>PresNorm</b>    | <i>0,761</i>    |                 |                 |                 |
| <b>PresMin</b>     | 0,357           | <i>0,672</i>    |                 |                 |
| <b>PresCor</b>     | 0,388           | -0,107          | <i>0,733587</i> |                 |
| <b>Pracamb</b>     | 0,443           | -0,411          | -0,424          | <i>0,759279</i> |

Como podemos observar en la tabla anterior todos los constructos cumplen con la condición defendida por Fornell y Lacker (1981), por lo que podemos afirmar que poseen la propiedad de validez discriminante.

## **7.2.-Análisis del modelo estructural**

La siguiente figura representa los resultados de la estimación del modelo estructural, junto a las flechas que muestran el orden causal se muestran los coeficientes *path* estandarizados y el valor de las T-Sutdents correspondientes. Para ello se empleo la técnica de reemuestreo *Bootstrap*, que nos permitió acceder a dichos valores y verificar la significatividad de las relaciones representadas por la hipótesis.

**Figura II: Resultado del modelo estructural**



Por último, vamos a evaluar la bondad de ajuste del modelo. Debido principalmente a que la técnica PLS carece de un índice que pueda proporcionar una validación del modelo, autores como Thenenhaus, et. al. (2005) proponen un criterio global de evaluación de la calidad global del mismo. Para ello aplicamos el modelo del indicador *Goodness-of-Fit* (GOF), el cual valora tanto la calidad del modelo de medida de las variables latentes con indicadores reflectivos, utilizando para ello las media de las AVE, como la calidad del modelo estructural, utilizando la media de las  $R^2$ . En nuestro caso el valor de GOF es de 0.55, superior al límite propuesto para este indicador por Chin (1998), que es de 0.36, con lo que podemos afirmar que nuestro modelo posee una buena calidad predictiva.

Para realizar el análisis de la fortaleza de las hipótesis de investigación propuestas en el presente trabajo que nos conduzca a sus contrates, primero verificaremos que los valores

de los coeficientes de regresión o coeficientes  $\beta$  correspondientes a las relaciones entre los constructos del modelo están por encima de 0,2 (Chin, 1998).

Posteriormente a esta comprobación hemos ejecutado un análisis Bootstrap en PLS para utilizar una distribución T-Student de dos colas, con n-1 grados de libertad, siendo n el número de submuestras analizadas (en nuestro caso son 500 submuestras), al objeto de determinar que relaciones (hipótesis) son estadísticamente significativas.

Si tomamos como referencia los niveles de aceptación comúnmente defendidos por la literatura científica para este tipo de técnica PLS, podemos afirmar que la hipótesis H.3, sería aceptada y su contraste sería positivo. De igual manera, las hipótesis H.1 y H.2 serían rechazadas al no superar su T-Student el nivel mínimo exigido de 1,96, o bien tendríamos que rebajar el nivel de exigencia en la significación.

## **9.-CONCLUSIONES**

El análisis de la información obtenida de los campos de golf andaluces nos permite realizar algunas importantes consideraciones sobre la relación entre las presiones institucionales defendida por los autores clásicos (Berger y Luckman, 1967; Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; D'Ándrade, 1984; North, 1990, Scott, 1995, Bansal y Kendall, 2000; Greenwood et. al, 2002 y Basan y Clelland 2004) y el desarrollo de prácticas medioambientalmente sostenibles.

De las tres relaciones causales establecidas el modelo que hemos propuesto para la investigación confirma una. Las presiones coercitivas producidas por las leyes y demás normativa aplicable a los campos andaluces influyen de manera positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles por este tipo de organizaciones. Sin embargo parece que tiene poca influencia tanto las presiones normativas como las miméticas. Estos resultados están en línea con los resultados obtenidos por Henriques y Sardosky (1999), junto con Buysse y Verbeke (2002) quienes identifican a las autoridades gubernamentales como los principales *stakeholders* con capacidad de influencia en el comportamiento medioambiental de las organizaciones. En esta misma línea King y Lenox (2000) argumenta que la fuente de mayor presión a la hora de hacer que las empresas adopten prácticas medioambientales es la coercitiva.

La explicación de la primacía de las presiones coercitivas en los campos de golf andaluces reside, principalmente, en la ubicación geográfica de estas organizaciones. La

Comunidad Autónoma de Andalucía ha desarrollado un amplio acervo normativo que condicionan las actividades que se desarrollan en los campos de golf andaluces, debido principalmente por que suelen estar vinculados a otras ofertas turísticas complementarias. De hecho, la aprobación del Decreto 43/2008 es un ejemplo claro del peso que la normativa legal tiene en estas organizaciones.

Este trabajo nos hace también cuestionar los planteamientos de Russo (2003) para la creación de industrias sostenibles, ya que señala como determinante para el desarrollo de este tipo de organizaciones la presencia de un entorno institucional favorable al medio ambiente. Como hemos visto, en el caso de los campos de golf andaluces podemos identificar de manera clara los mecanismos de presión institucional, pero sin embargo la influencia sobre el desarrollo de prácticas medioambientales es limitada tan sólo a las obligaciones legales de una forma clara.

Los resultados de nuestro trabajo tienen una serie de implicaciones importantes para los gestores de los campos de golf andaluces. En primer lugar, es importante para ellos estar informados y formados de toda la normativa legal con implicaciones en la gestión, debido principalmente a que es bastante extensa. En segundo lugar, un mayor conocimiento por parte de las normas internacionales de referencia en el sector en materia medioambiental favorecería la implantación de estas prácticas que repercutirían en los indicadores medioambientales de estas organizaciones. Por este motivo la organización de jornadas y seminarios sobre dicha materia ayudaría a la difusión de estas prácticas y reforzaría el destino turístico con el calificativo de sostenible.

Para concluir, hemos de hacer referencia a las principales limitaciones del mismo. Si bien todas las escalas han sido fundamentadas en desarrollos teóricos previos contrastados, alguna de las utilizadas podría haberse ampliado, incluyendo un mayor número de indicadores. Por otra parte, la posibilidad de introducción de aspectos subjetivos en las respuestas por parte de las personas entrevistadas (gerentes o *greenkeepers*) limita las posibles generalizaciones que se pudieran obtener de las conclusiones. Así, la aplicación de otras técnicas más confirmatorias estarían justificadas y serían aconsejables.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Bansal, P.; Clelland, I. (2004): “*Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment*”. *Academy of Management Journal*, Vol.43, nº 4, pp. 717-736.
- Bansal, P.; Kendall, R. (2000): “*Why Companies go green: A model of ecological responsiveness*”. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, nº 4, pp. 717-736.
- Barringer, M.; 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, nº 2, pp. 305-324.
- Barclay, D; Higgins, C. y Thompson, R. (1992): “*The Partial Least Square (PLS). Approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration*”. *Technology studies, special issue on research methodology*. Vol.2, nº 2, pp. 285-309.
- Berger, P.; Luckman T. (1968): *La construcción social de la realidad*. Amorroutu Editores S.C.A, Buenos Aires.
- Buisse K.; Verbeke, A. (2002): “*Proactive environmental strategies: a stakeholders management perspective*”. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 453-470.
- Carmona E. y De Burgos C. (2002): “*Una aproximación a la protección ambiental desde la teoría institucional*”. Comunicación presentada en el XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Alicante.
- Cayetano, M. (2004): “*Campos de golf y medio ambiente. Una interacción necesaria*”. *Cuadernos de Turismo*, nº 14, pp. 67-111.
- Chin, W. (1998): “*The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modelling*”. En G.A. Marcoulides. *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336.
- D'Andrade, R. (1984): “*Cultural meaning system*”. University Cambridge Press.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983): “*The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality*”. *American Sociological Review*, Vol. 48, pp 147-160.
- Falk, R.; Miller, N. (1992): “*A primer soft modelling*”. The University of Akron Press. Akron.

- Fornel, C.; Lacker, D. (1981): “*Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistic*”. Journal of Marketing Research, Vol. 28, February, pp. 39-50.
- Galdwin, T.; Kennelly, J.; Krause, T. (1995): “*Shifting the paradigms for sustainable development: implications form Management Theory and Research*”. Academy of Management Review, Vol. 20, nº 4, pp. 874-907.
- Greenwood R.; Hinings R.C. (2002): “*Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism*”. Academy of Manager Review, Vol. 21 nº 4, pp. 1022-1054.
- Henriques, I.; Sadorsky, P. (1995): The determinants of firms that formulate environmental plans. Empirical studies on the interface between nature and organizations. Greenwich, JAI Press, pp. 67-98.
- Iglesias, A.; Arraola, J. (2004): “El planteamiento estratégico de las organizaciones públicas una visión desde la Teoría del Caos”. Servicio de Publicaciones de la Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- IHEI (2000): “*Golf Course: Lessening the environmental impact of design, development and operation*”. Green Hotelier, nº 19, pp. 12-16.
- Instituto de Turismo Responsable, ITR. (2003): Memoria del ITR.
- Jennings, P.; Zandberguen, P. (1995): “*Ecologically sustainable organizations: An institutional approach*”. Academy of Management Review, Vol. 20, nº 4, pp. 1015-1052.
- Junta de Andalucía (1997): “Guía de gestión medioambiental de los campos de golf: criterios medioambientales, para la planificación, diseño, construcción y mantenimiento. Manual de Auditoria Interna”. Consejería de Medio Ambiente. Sevilla.
- Junta de Andalucía (2004): “Plan de Medio Ambiente de Andalucía. 2004-2010”. Consejería de Medio Ambiente. Sevilla.
- King, A.; Lenox, M. (2000): “*Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program*”. Academy of Management Journal, Vol.43, nº 4, pp. 698-716.

- Kostova, T.; Roth, K. (2002): “*Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects*”. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, pp. 215-243.
- Llanas, R. (2005): Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los Ayuntamientos españoles. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
- Meyer, J.W.; Rowan B. (1977): “*Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and ceremony*”. *American Journal of Sociology*, Vol 83, pp. 340-363.
- Navarro, J.; Ruiz, M. (1997): “Teoría Institucional y Teoría de la organización”. *Anales de Economía y Administración de Empresas*, nº 5 pp. 135-152.
- North, D. (1990): *Institutions, Institutional change and economic performance. Political economic of institutions and decisions*. Cambridge University Press.
- Numally, J. (1978): *Psychometric Theory*. 2ª ed. MacGraw-Hill. New York.
- Oliver, C. (1991): “*Strategic response to the institutional process*”. *Academy of Management Review*, Vol. 16, nº 1, pp. 145-179.
- Purser, R.; Mountuori, A. (1995): “*Limits to anthropocentrism: Toward an ecocentric. Organization Paradigm?*” *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 4. pp 1053-1089.
- Romero, Q. (2005): Modelo para la evaluación del comportamiento medioambiental: una aplicación a los campos de golf españoles. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Russo, M. (2003): “*The emergence of sustainable industries: Building on natural capital*”. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, nº 4. pp. 317-331.
- Scott, W.R. (1987): “The Adolescence of Institutional Theory”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, pp. 493-511.
- Scott, W.R. (1995): *Institutions and Organizations*. Sage Publications.
- Selling, N. (1995): “*Partial Least Square Modelling in Research on Educational Achievement*”. En Bos, W. y Lehmann, R.H.: *Reflections on Educational Achievement, papers in Honour of T. Neville Postlethwaite*, pp. 256-267.
- Shrivastava, P. (1995): “*The role of corporations in achieving ecological sustainability*”. *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 4. pp. 936-960.





-Srikana, P.; Bilimoria, D. (1997): “*Isomorphism in organization and management theory: The case of Research on Sustainability*”. *Organizations Environment*. Vol. 10, n° 4, pp. 384-406.

-Tenenhaus, M; Vinzi, V; Chatelin, J.; Lauro, C. (2005): “*PLS path modelling*”. *Computational Statistics & Data Analysis*, Vol. 48, n° 1, pp. 159-205.

-Tolbert, P.; Zucker, L.G. (1983): *The institutionalization of institutional theory*. Sage Publications, Vol. 40, pp. 357-381.