

Procesos de isomorfismo resultantes en la adopción del Pacto Mundial de Naciones Unidas en organizaciones españolas¹

(Isomorphism processes resulting in the adoption of the United Nations Global Compact in Spanish organizations)

Garayar Erro, Ainhoa

Univ. del País Vasco (UPV/EHU). Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Donostia.

Plaza Oñati, 1. 20008 Donostia

ainhoa.garayar@ehu.es

Recep: 24.07.2013

BIBLID [ISSN: 1137-442X, eISSN: 2255-1077 (2013), 16; 5-59]

Acep.: 24.10.2013

El Pacto Mundial de Naciones Unidas, es la mayor iniciativa de responsabilidad social del mundo. Este paper se centra en el análisis y estudio del proceso de implantación del Pacto Mundial en organizaciones españolas con objeto de conocer cuáles han sido las principales motivaciones a la hora de adherirse a esta iniciativa.

Palabras Clave: Pacto Mundial de Naciones Unidas. Motivaciones. Responsabilidad social.

Nazio Batuen Munduko Ituna, munduan erantzukizun sozialarekin lotuta dagoen ekimen handiena da. Paper honetan Munduko Itun hori Espainiako erakundeetan txertatzeko prozesua aztertu eta ikertzen da, ekimen horrekin bat egiteko izan diren motibazio nagusienak zein izan diren ezagutzeko asmoz.

Giltza-Hitzak: Nazio Batuen Munduko Ituna. Motibazioak. Erantzukizun soziala.

Le Pacte Mondial des Nations Unies est la plus grande initiative de responsabilité sociale du monde. Cette rédaction se centre dans l'analyse et l'étude du processus d'implantation du Pacte Mondial dans les organisations espagnoles afin de connaître quelles ont été les principales motivations au moment de s'adhérer à cette initiative.

Mots-Clés : Pacte Mondial des Nations Unies. Motivations. Responsabilité sociale.

1. Quisiera agradecer la ayuda prestada por los profesores Karmele Fernández, Joxemari Sarasola, Maite Espi, Mariano Moneva y José Miguel Rodríguez Fernández en la parte empírica de este trabajo. También a las organizaciones que han participado en el estudio. Este paper ha contado con las siguientes fuentes de financiación: Proyecto de investigación de la Universidad del País Vasco EHU09/35, Grupo de investigación del Gobierno Vasco GIC10/30 y Proyecto de investigación UPPA-UPV/EHU12/01.

1. INTRODUCCIÓN

El paradigma de la responsabilidad social se desarrolla de forma significativa a partir de la segunda mitad del siglo XX, con la publicación del libro de Bowen en 1953 *Social Responsibility of the Businessman* y donde se enfatiza la conciencia social de los hombres de negocios, aunque se deja de lado la responsabilidad de la compañía (Valor y Cuesta, 2007). Ésta es abordada en la década de los años setenta por Friedman y su ya clásico artículo *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* publicado en el *New York Times Magazine*, donde el autor afirmaba que “únicamente las personas tienen responsabilidades. No se puede afirmar que los negocios tengan algún tipo de responsabilidad más allá de ganar tanto dinero como sea posible para sus accionistas, respetando la normativa vigente y las costumbres éticas locales” (Friedman, 1970).

Frente a este modelo de empresa financiera o accionarial, defensora de la maximización del beneficio del accionista, surge el modelo de empresa pluralista que antepone la maximización del beneficio de toda la sociedad (Rodríguez Fernández, 2003) y que cuestiona desde un punto de vista crítico las relaciones empresa-sociedad, y sus efectos. Este modelo de empresa pluralista toma gran impulso en la década de los años sesenta y setenta por la importancia que distintos grupos de presión estaban tomando –Amnistía Internacional, Greenpeace,...-. En el área de la Contabilidad Social y Medioambiental, y a partir de la década de los años noventa, se observa una multiplicación exponencial del número de iniciativas voluntarias y códigos de conducta empresarial que han tenido por objeto ayudar a distintas organizaciones a implantar estrategias, principios o indicadores para hacer efectiva la filosofía de la responsabilidad social y/o del desarrollo sostenible (Alvarez y Garayar, 2007; Calvo, Garayar y Alvarez, 2007).

Dichos instrumentos han sido propuestos por distintas organizaciones internacionales y nacionales, por las propias empresas, por asociaciones privadas, o por fundaciones y organizaciones no gubernamentales (ver OCDE, 2001; UNRISD, 2000; CE, 2003 y 2004; Waddock, 2004 y 2008) pero esencialmente han estado liderados por grandes empresas con marcas conocidas o cuyos procesos de producción estaban siendo deslocalizados hacia países donde la legislación laboral y medioambiental era débil y la necesidad en estos países de inversión extranjera directa urgente (Jenkins, 2002). El Pacto Mundial de Naciones Unidas, presentada por primera vez en 1999 en el Foro Económico de Davos por el entonces Secretario General, Kofi Annan, es la mayor iniciativa de responsabilidad social corporativa del mundo (Ruggie, 2004). Desde su lanzamiento en julio de 2000 ha captado la atención de numerosas organizaciones de todo el mundo, contando actualmente (junio-2013) con cerca de 11.500 adhesiones². Según datos

2. Estos datos serían significativos si comparamos en número de adhesiones a otras iniciativas, como el WBCSD (188 empresas, 2 españolas) o la GRI (1885 empresas en 2010), pero se convierten en insignificantes si tenemos en cuenta el número de empresas existentes a nivel mundial; 82.000 empresas MNC además de otras 810.000 afiliadas (United Nations Joint Inspection Unit - UNJIU, 2010).

publicados por la Oficina del Pacto Mundial (UNGCO, 2010, 2012) las organizaciones españolas han sido, a nivel mundial, las más motivadas en su adopción.

Los trabajos previos que han analizado esta iniciativa no presentan una imagen clara sobre las motivaciones que han impulsado su adopción (Arebalo, et al., 2013; Bennie et al., 2007; Byrd, 2009; Cetindamar y Husoy, 2007; Janney et al., 2009; Runhaar y Lafferty, 2009). Dichas razones han sido de carácter ético (como formar parte del desarrollo sostenible o ser un buen ciudadano), de carácter económico (como mejorar la imagen de la organización, acceder a mercados extranjeros o diferenciar la organización de la competencia) o una combinación de ambas (como una respuesta a la presión de los grupos de interés o para mejorar la satisfacción de los clientes) (Cetindamar y Husoy, 2007; Runhaar y Lafferty, 2009). Sin embargo, son pocos los trabajos de investigación orientados a analizar este fenómeno en nuestro país, exceptuando el de Ayuso y Mutis (2010) centrado en el análisis de los Informes de Progreso (IdP) y con el objeto de analizar el nivel de cumplimiento de los Principios del PM.

Adicionalmente, existe un sentir generalizado de que la investigación en contabilidad social adolece de un marco teórico comúnmente aceptado siendo la teoría de los *stakeholders* y la teoría de la legitimación (Lindblom, 1994) los marcos más utilizados hasta la fecha (Gray, Kouhy y Lavers, 1995; Garriga y Melé, 2004; Lukka, 2010). En las dos últimas décadas, el empleo de diversas teorías organizativas y sociológicas ha servido para comprender mejor la enorme complejidad existente en el funcionamiento y cambio de los sistemas y prácticas de contabilidad (Araujo-Pinzón, 2003). En este sentido autores como Adams y Larrinaga-González (2007), Ball y Craig (2010), Bebbington et al. (2009), Jennings y Zandberger (1995) y Larrinaga-González (2007) sugieren el empleo del marco teórico constituido por la perspectiva sociológica del nuevo institucionalismo (Berger y Luckmann, 1967; DiMaggio y Powell, 1991a, 1991b; Meyer y Rowan, 1977; Scott, 2008). Dentro de la teoría institucional, la perspectiva sociológica es la que más influencia ha ejercido en la investigación contable (Moll et al., 2006) aunque todavía es limitada la investigación académica que toma en consideración el contexto institucional de las organizaciones que integran la sostenibilidad en su prácticas de gestión (Adams y Larrinaga-González, 2007; Adams y Frost, 2008).

Zucker (1987) al establecer los conceptos centrales del institucionalismo afirma que existen dos enfoques dentro de este marco: aquel que asume el entorno como institución, y aquel que asume la organización como institución. Desde el segundo enfoque –*campo organizacional*–, al asumir la organización como institución se asume que el proceso central es la *generación* de nuevos elementos culturales en las organizaciones. En este sentido, afirma Zucker (1987) que la reproducción se entiende como una consecuencia de la institucionalización, no como la causa de ésta. Desde este enfoque, por el contrario, la imitación de elementos institucionales no proviene

del poder o de procesos coercitivos localizados en el Estado sino porque dichas prácticas son vistas como exitosas. Las estructuras organizacionales y los procesos tienden a institucionalizarse convirtiéndose en el origen de nuevos procesos institucionales. Finalmente, la institucionalización aumenta la estabilidad de la organización al crear rutinas que ayudan a mejorar el resultado de ésta (excepto en el caso de que otras alternativas más eficientes son ignoradas). Esta área de investigación más reducida donde se sitúan los trabajos de investigación institucional micro o centrados en el estudio de las organizaciones, área de estudio donde centramos esta investigación, se presenta como un enfoque alternativo que raras veces se ha utilizado en contabilidad social y medioambiental (Adams y Larrinaga-González, 2007; Bebbington et al., 2009).

Es en este marco sociológico donde situamos nuestro trabajo de investigación, orientado desde la perspectiva del campo organizacional (Zucker, 1987). De un lado, aportamos evidencia para la mejora del conocimiento sobre los factores institucionales que han influido en la adopción de esta iniciativa voluntaria. En concreto, y tomando como referencia la investigación conducida por Cetindamar y Husoy (2007) el trabajo tiene como objetivo analizar las motivaciones, beneficios percibidos, obstáculos detectados y principales grupos de interés, relacionadas con la adopción del PM en organizaciones españolas. De otro lado, el trabajo aporta evidencia sobre aquellos factores que pueden llegar a mermar la legitimidad³ de las organizaciones que adoptan esta iniciativa voluntaria en España, aspectos que no han sido tratados por la literatura.

A partir de aquí el artículo se ha estructurado de la forma siguiente: tras este apartado introductorio se recoge una revisión de la literatura de la que se deducen las proposiciones de trabajo objeto de estudio; en el tercer apartado se presenta el enfoque teórico utilizado para la interpretación de los resultados; en el apartado cuarto se describe la metodología utilizada; en el quinto se recoge una síntesis de los resultados del estudio empírico; y en el sexto y último apartado se recoge la discusión de los resultados, las conclusiones del trabajo y se proponen líneas para futuras investigaciones.

3. El *paper*, basado en la teoría neo institucional, utiliza una lectura de la legitimidad de las organizaciones ligada a los procesos de isomorfismo. Esto es, una entidad puede decidir implantar una serie de instrumentos o acciones relacionadas con la responsabilidad social, dado que observa que otras organizaciones de su entorno que así lo hacen han tenido éxito y, por lo tanto, están más legitimadas que ella. Cuando analizamos factores institucionales que pueden socavar su legitimidad, nos estamos refiriendo a factores que podrían poner en tela de juicio esta visión de organización exitosa.

2. PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

2.1. Características básicas del PM

Una serie de factores institucionales convergieron en la década de 1990 y provocaron el auge de los códigos de conducta voluntarios como; la aceleración de la actividad empresarial debido al proceso de globalización; la pérdida del papel del Estado, en lo que a la regulación de la actividad empresarial se refiere; el incremento significativo de las marcas y de la reputación corporativa que convierten a las empresas en vulnerables frente a la mala publicidad; el aumento de los sistemas de comunicación internacional que posibilitan conocer las condiciones laborales de trabajadores de todo el mundo; y la importancia de ONGs dedicadas a promover condiciones dignas en los puestos de trabajo y el respeto a los derechos humanos (Jenkins et al., 2002).

Uno de los códigos voluntarios⁴ que surgió a finales de la década de 1990 fue el Pacto Mundial de Naciones Unidas, una gran red que engloba a distintos partícipes, tales como empresas, sindicatos, organizaciones sociales –fundaciones y ONGs– y gobiernos. De aplicación progresiva y voluntaria, su aceptación por parte de distintas organizaciones españolas ha sido muy positiva si tenemos en cuenta el incremento experimentado los últimos 3-4 años. Según datos consultados, las organizaciones españolas son las más activas en su implantación (www.unglobalcompact.org; www.pactomundial.org).

Articulado en torno a diez principios relacionados con los derechos humanos, las condiciones laborales, el medioambiente y la corrupción, el Pacto Mundial requiere del apoyo, la colaboración y el compromiso para su implantación en todas las áreas de influencia de la compañía. Los diez Principios, una síntesis de lo que representaría la responsabilidad social (Vives, 2008) fueron seleccionados dada su relevancia en la regulación internacional, y su importancia en la consecución de objetivos sociales y medioambientales (Kell y Levin, 2002). En concreto, los Principios se basaron en La Declaración Universal de los Derechos Humanos; La Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los derechos fundamentales en el trabajo; La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo; y la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción.

4. El Instituto de Investigación de Naciones Unidas para el Desarrollo Social define “código voluntario” de la siguiente manera: “Un código voluntario –CV– engloba un amplio grupo de sistemas de medición cuyo objetivo es la mejora del resultado social y medioambiental de los negocios. Los CV se prestan a la protección social y medioambiental más allá de la normativa existente aunque en ciertos casos también sustituyen a la legislación. Pueden haber sido desarrollados de forma unilateral por una compañía o industria, o haber sido diseñados e implementados por varios grupos de interés, entre los que se incluyen instituciones multilaterales, gobiernos, sindicatos y organizaciones no-gubernamentales” UNRISD (2000).

Figura 1. Los diez Principios universales del Pacto Mundial

Derechos Humanos	Las empresas 1º deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia; y 2º Deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.
Trabajo	Las empresas 3º deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; 4º deben promover la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio; 5º deben promover la abolición efectiva del trabajo infantil; y 6º deben promover la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación
Medio Ambiente	Las empresas 7º deben apoyar un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales; 8º deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y 9º deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías ecológicamente racionales.
Corrupción	Las empresas 10º deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Fuente: www.pactomundial.org

Cualquier organización interesada en la adhesión al PM debe enviar una carta de compromiso declarando “...expresamos nuestra intención de impulsar estos principios dentro de nuestra esfera de influencia. Estamos comprometidos a incluir en nuestra estrategia, cultura y operaciones diarias de nuestra empresa al Pacto Mundial y sus principios...” (www.pactomundial.org). La carta de adhesión se envía por correo electrónico, en el caso de España a la Red Española del Pacto Mundial, y una vez que es recibida la organización es dada de alta como firmante del PM. Para aquellas organizaciones que además de adherirse como firmantes deseen asociarse, deberán satisfacer una cuota anual que les permitirá utilizar el logo de la iniciativa y participar en los foros de aprendizaje organizados por la asociación. La principal obligación de la adhesión como socio es la de publicar el Informe de Progreso –IdP– documento elaborado anualmente con el que las organizaciones adheridas evidencian el compromiso y los avances logrados en la implantación de los diez principios.

El PM, al igual que otras iniciativas de aplicación voluntaria, pretende ser una expresión de obligaciones y responsabilidades adquiridas por las organizaciones que los implantan frente a sus grupos de interés. La literatura evidencia que su objetivo es el de gestionar aquellos aspectos relevantes para la sociedad aunque las motivaciones principales están, en la mayoría de los casos,

relacionadas con la necesidad de competir en los mercados, proteger la reputación, aumentar la lealtad de los clientes o controlar riesgos legales (OCDE, 2001). Para Leipziger, sin embargo, la principal ventaja de dichas herramientas radica en su capacidad a la hora de institucionalizar el diálogo así como servir de foro de debate (Leipziger, 2010). De otro lado, estas herramientas tienen la virtud de promover la responsabilidad social, sirviendo de guía hacia una mayor transparencia y rendición de cuentas (Leipziger, 2003). Otro de los aspectos destacados de forma positiva de las iniciativas voluntarias está relacionado con la red social resultante de las interacciones entre los participantes. Estas prácticas incluyen la puesta en común de información a través de páginas web, estudios de mejores prácticas y la participación en conferencias, seminarios o encuentros (Cetindamar y Husoy, 2007).

De otro lado, presentan una serie de limitaciones importantes. El enfoque voluntario adoptado por la ONU y su relación con las empresas transnacionales han demostrado para ser el principal foco de crítica (Whitehouse, 2003). Whitehouse (2003) agrupa dichos problemas en dos categorías: de un lado, las propias críticas al Pacto Mundial (ver UNJIU⁵, 2010); y, de otro, las críticas vertidas en relación a las iniciativas o códigos de regulación voluntarias, comentadas anteriormente. En cuanto al primer grupo, Utting (2002a) resume dichas posturas en las cuatro siguientes:

1. La iniciativa carece de mecanismos de control que aseguren la efectiva implantación de los principios,
2. En lugar de implementar de forma sistemática todos los principios, las organizaciones pueden seleccionar entre todos aquéllos que quieren tratar o introducir en sus actividades cotidianas.
3. El Pacto Mundial está más interesado en realzar la imagen y la legitimidad de las organizaciones adheridas que en mejorar las normas sociales y medioambientales globales, convirtiéndose en un grupo de presión más –lobby– ante los gobiernos, forzando cambios en las políticas sociales y medioambientales (Corporate Europe Observatory, 2009).
4. La orientación del Pacto Mundial hacia “redes de aprendizaje” y “mejores prácticas” falla desde su base, ya que ignora las presiones por parte de grupos de interés, así como el contexto institucional que animan a las organizaciones a implantar este tipo de iniciativas, no prestan la menor atención a las “malas prácticas”, y descuidan el análisis de los factores estructurales que alientan la irresponsabilidad social. Además, para Vives (2008) el Pacto Mundial podrá seguir manteniendo su credibilidad únicamente si realiza un juicio de valor sobre la conducta de las

5. El *United Nations Joint Inspection Unit* –UNJIU– es una unidad externa independiente de supervisión del sistema de Naciones Unidas creado el 4 de noviembre de 1966, cuyo principal cometido es la realización de sistemas de evaluación, inspección e investigación. La unidad se compone de once inspectores designados por la Asamblea General en base de su experiencia en materias administrativas y financieras nacionales e internacionales. www.unjiu.org/

organizaciones adheridas; de lo contrario, y como consecuencia de prácticas irresponsables por parte de ellas mismas, el Pacto corre el riesgo de convertirse en irrelevante.

En base a estas limitaciones parecería imprudente creer en la eficacia de estos instrumentos de carácter voluntario (Gray, 2000a). La Comisión Europea consciente de esta situación así lo manifestó en su informe de 2004 donde enfatizó el peligro que dichos códigos voluntarios representaban al “privatizar” aspectos tales como los derechos humanos y resaltaba que: “claramente, los códigos únicamente pueden complementar nunca suplir la legislación nacional e internacional, el diálogo social ni la negociación colectiva” (CE, 2004: 8).

A pesar de los problemas argumentados, en nuestra opinión el PM es una de las iniciativas internacionales más importantes y más completas que existe actualmente, apropiada para cualquier organización interesada en implantar la filosofía de la responsabilidad social en sus operaciones diarias. A través de la red de aprendizaje y de las experiencias compartidas la iniciativa permite establecer y desarrollar nuevas formas de diálogo y participación en el seno de las organizaciones, avanzando hacia prácticas socialmente responsables y/o sostenibles que favorezcan la protección de los derechos humanos, los derechos laborales y la naturaleza.

2.2. Motivaciones de la implantación del PM

Puede que la poca literatura existente orientada a analizar la implantación de esta iniciativa tenga su explicación en las numerosas críticas que hemos comentado, aunque también puede deberse a que es una iniciativa reciente (Cetindamar y Husoy, 2007). Los primeros trabajos empíricos fueron conducidos por McKinsey&Company (2004, 2007); Vormedal (2005) y la Oficina del Pacto Mundial (UNGCO, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011) y más recientemente las publicaciones académicas de Arebalo, et al. (2013), Bennie et al. (2007), Byrd (2009), Cetindamar y Husoy (2007), Janney et al. (2009), y Runhaar y Lafferty (2009). Todos estos estudios evidencian que las razones de la adopción de esta iniciativa están justificadas por más de una razón, incluidas las éticas y las económicas.

El primer trabajo orientado a estudiar la implantación del Pacto Mundial, lo conduce la consultora internacional McKinsey&Company, en 2004. Basado en el envío de un cuestionario a todas las organizaciones adheridas, además de realizar cincuenta y nueve entrevistas en profundidad con directivos y ejecutivos, encontraron que las empresas participaban en la iniciativa en base a cuatro principales razones: gestionar la preocupaciones humanitarias; adquirir conocimientos; relacionarse con otras organizaciones; y aumentar el conocimiento sobre la responsabilidad social (McKinsey&Company, 2004). La propia Oficina del Pacto Mundial ha llevado a cabo hasta la fecha diversos estudios con objeto de conocer las motivaciones e implicaciones relacionadas con la implantación de la guía (UNGCO, 2007, 2009, 2010 y 2012).

Los resultados, basados en las opiniones vertidas por los gestores y directivos de las empresas adheridas, han resaltado la necesidad de aumentar la confianza de las organizaciones –opción escogida por el 63% de los encuestados–, mejorar las relaciones públicas o familiarizarse con la responsabilidad social (UNGCO, 2007). El informe publicado dos años más tarde destacaba que la integración de aspectos sociales y medioambientales se había convertido en el elemento crítico que justificaba la implantación del Pacto Mundial (UNGCO, 2009). Coincidiendo con el décimo aniversario del lanzamiento de la iniciativa (UNGCO, 2010) y al preguntar por las cinco razones más importantes que explicaban la adhesión los encuestados resaltaron que aumentar la confianza en la empresa fue la razón más significativa de la participación en el Pacto Mundial. Las cinco razones principales fueron consistentes con los resultados de estudios conducidos anteriormente aunque el aumento de la confianza en la empresa escaló puestos hasta colocarse en primer lugar. El último informe publicado por la UNGCO (2012) replica estos resultados. Las opciones hacer frente a los retos del cambio climático, por la presión de los grupos de interés, y satisfacer las expectativas de los mercados siguen ocupando las posiciones más bajas (UNGCO, 2012). La consultora Accenture desarrolla en 2010 otro estudio, donde resalta como principales motivaciones de la adhesión: la posibilidad de mejorar la marca, la confianza y el prestigio de la organización; el potencial aumento de ingresos y reducción de costes que supone la participación en esta iniciativa; como respuesta ante las demandas de los consumidores y los clientes; así como la capacidad para retener a los empleados más valiosos (Accenture, 2010).

El trabajo de Runhaar y Lafferty (2009) aporta evidencia de que las principales motivaciones son de carácter económico. Los autores afirman que mejorar la reputación, aumentar la satisfacción de los empleados, reducir los costes de producción, satisfacer la demanda de los inversores y satisfacer las demandas del gobierno (alemán) como condicionante para la concesión de licencias, son las razones de la adhesión al PM (Runhaar y Lafferty, 2009). Otra motivación de carácter económico, como es el reconocimiento por parte de los mercados financieros, ha sido estudiada por Janney et al. (2009) que analizan la reacción de los mercados ante la noticia de la adhesión al PM de una serie de empresas. Los autores concluyen que el campo institucional (Zucker, 1987) de cada compañía determina la reacción de los mercados, positiva en el caso de empresas europeas pero no así en el caso de empresas norteamericanas. Dado que la propia Oficina del Pacto Mundial reconoce como objetivo principal la de “exhibir y construir la legitimidad de los negocios y los mercados en la sociedad” (UNGCO, 2007), Bennie et al., (2007) concluyen que son precisamente las empresas con mayores riesgos medioambientales y sociales las más motivadas en participar en esta iniciativa. Por el contrario Byrd (2009) encuentra que las principales razones de la adhesión son de carácter ético como; la posibilidad de encontrar un marco a través del cual promover la responsabilidad social de la agencia, tanto a nivel regional como internacional; colaborar con la ONU dada la experiencia adquirida a lo largo de los años; así como encontrar un lugar donde compartir las experiencias llevadas a cabo (Byrd, 2009). Cetindamar y Husoy (2007) encuentran que la razón principal de participar en el PM, también ética, es sentirse parte

del esfuerzo en post del desarrollo sostenible, aunque también argumentan que existen otras, y que tanto las motivaciones económicas como las éticas explican dicha adhesión.

Por lo tanto la revisión de esta literatura evidencia que los intereses económicos y los intereses éticos pueden explicar la adhesión a esta iniciativa. Sin embargo, dado que ninguno de estos estudios ha sido realizado con empresas españolas, este trabajo pretende aportar conocimiento sobre las razones que han tenido distintas organizaciones españolas a la hora de adherirse al PM.

3. EL NEOINSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

El corolario de la teoría neoinstitucional ha sido, la preocupación existente en relación a los mitos y rituales creados a partir de elementos culturales, definidos como creencias y reglas socialmente aceptadas ya que reflejan conceptos dominantes que determinan la actuación de la organización (DiMaggio y Powell, 1991a; Selznick, 1996) tal es el caso de la responsabilidad social (Frederick, 2006; Hiss, 2009) o los códigos, estandartes y sistemas de gestión medioambiental (Boiral, 2003 y 2007). DiMaggio y Powell (1991b) al igual que Meyer y Rowan (1991) están interesados en comprender cómo y por qué el entorno afecta a la estructura organizacional. Sin embargo, el énfasis de DiMaggio y Powell se centra en comprender las razones de la semejanza institucional, en entender que factores influyen a la hora de provocar similitudes entre las organizaciones. DiMaggio y Powell (1991b) distinguen dos tipos de isomorfismo; el institucional y el competitivo. El isomorfismo competitivo estaría relacionado con la eficiencia (explicaciones técnicas o económicas). Al existir una forma más barata, eficiente o mejor de hacer las cosas las fuerzas competitivas impulsan a las organizaciones a orientarse hacia esta nueva forma de actuación.

La semejanza estructural, homogeneización o isomorfismo institucional se desarrolla en función de tres mecanismos –coercitivos, normativos y miméticos– a través de los cuales se difunden los efectos institucionales a través de un área de organizaciones, que denominan *campo organizativo*, definido como aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de vida institucional: proveedores claves, consumidores de recursos y productos, dependencias reguladores y otras organizaciones que elaboran servicios y productos similares. Destacan el isomorfismo estructural como una importante consecuencia tanto de los procesos competitivos como de los institucionales. En consecuencia, las organizaciones compiten no por obtener recursos o clientes, sino por obtener poder y legitimidad así como buenos resultados sociales y económicos.

En palabras de Larrinaga-González (2007) en el área de la contabilidad social y medioambiental (o *reporting* sobre sostenibilidad –SR– tal y como el autor lo expresa) más que un campo organizacional, podríamos hablar de

varios campos organizacionales⁶ cuya convergencia se observa más a nivel local que a nivel global (Jennings y Zandbergen, 1995). Según las aportaciones de estos trabajos, existiría un campo organizacional delimitado por las organizaciones participantes en el Pacto Mundial, cuyo principal país en cuanto a número de organizaciones adheridas, España, representaría un campo propio, que nos proponemos estudiar. El isomorfismo institucional se presenta como una herramienta provechosa para poder entender las políticas y ceremonias que dominan de forma importante el día a día de las organizaciones modernas. Tal y como acabamos de señalar, los autores identifican tres mecanismos de isomorfismo, que no siempre se distinguen de forma clara:

Isomorfismo coercitivo: El isomorfismo coercitivo es el resultado de presiones formales (p.e. leyes) e informales (p.e. acuerdos y códigos de conducta) ejercidas en las organizaciones por parte de otras de las que dependen, o por parte de las creencias culturales de la sociedad en la que desarrolla sus actividades. En el ámbito de la responsabilidad social, el isomorfismo coercitivo incluiría regulaciones relacionadas con la emisión de información y su obligado cumplimiento o la amenaza de futuras regulaciones (Larrinaga-González, 2007). Llena et al. (2007) que analizan el efecto de la entrada en vigor de normativa emitida por el ICAC⁷ encuentran que efectivamente el volumen de información presentada por las empresas españolas aumenta por efecto de la norma, aunque dicha información resulta ser demasiado genérica e intencionadamente positiva. Así, el efecto de la norma es puramente administrativo ya que las empresas presentan más información únicamente con objeto de cumplir la norma y para ofrecer una imagen al exterior no negativa. En este sentido, los resultados demuestran efectos positivos de la norma –aumento del volumen de información– y ciertas cuestiones negativas –ya que en muchos casos se trata de un cumplimiento ciego.

Isomorfismo normativo: En segundo lugar el isomorfismo institucional puede darse por las profesiones o por la profesionalización de aquellas personas que toman decisiones en las organizaciones. Para los autores la profesionalización de las direcciones de las organizaciones –a través de escuelas de negocio que imparten cursos de especialización, por ejemplo– implica una socialización similar, lo que redundaría en que los directivos terminan teniendo una forma parecida de percibir, interpretar, entender y solucionar los

6. El autor propone los siguientes campos organizacionales en el área de investigación que nos ocupa: el campo relativo a la norma de certificación medioambiental EMAS, dominado por Australia, Dinamarca, Alemania, Italia y España; La triple cuenta de resultados, dominada por aquellos países con una larga experiencia en la emisión de información de carácter social y medioambiental, liderado por el RU; el campo organizacional constituido por aquellas organizaciones con certificación ISO 14001, dominada por Japón; el campo constituido por organizaciones estadounidenses que emiten informes de carácter medioambiental, y que eluden la verificación externa de dichos informes; el campo constituido por las empresas francesas que reportan el Bilan Social; o el campo constituido en Noruega y Suecia donde la emisión de información de carácter medioambiental ha sido declarado obligatorio. En suma, todos estos campos organizativos en el área del reporting sobre sostenibilidad, estarían localizados, exclusivamente, en países ricos y desarrollados (Larrinaga-González, 2007).

7. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.

problemas a los que se enfrenta la organización. Es decir; terminan desarrollando esquemas cognitivos similares desde los que desarrollan pautas de comportamiento parecidas y aportan soluciones también parecidas. En el ámbito de la responsabilidad social existe cierta controversia en relación a si las prácticas de responsabilidad social aportan buenos resultados económicos. Sin embargo en palabras de Larrinaga-González (2007) las organizaciones podrían participar en una iniciativa de responsabilidad social, tal es el caso del Pacto Mundial de UN, no como búsqueda de mejores resultados financieros, pero como respuesta a ciertos valores que otras organizaciones comparten y que deben adaptar para legitimarse. La decisión de participar en el Pacto Mundial no significaría que las organizaciones son esclavas de ciertas convenciones sociales, más bien que están atentas y que tienen capacidad de adaptación a las normas sociales y organizaciones imperantes⁸.

Isomorfismo mimético: En el tercer caso, la incertidumbre percibida en el entorno puede resultar la causa por la que las organizaciones tienden a imitar a sus competidores. En el caso que nos ocupa, las organizaciones pueden estar motivadas a adoptar una iniciativa de responsabilidad social, o a iniciar el proceso de emitir información de carácter social y medioambiental porque sus competidores lo hacen, y porque esta conducta es percibida como exitosa proveyendo a las organizaciones que lo practican de legitimidad social. En este caso, la búsqueda de eficiencia productiva estaría relegada por la idea del éxito y de la aceptación social. Afirma Larrinaga-González (2007) que este tipo de estructuras son las más complicadas de probar empíricamente. Sin embargo, existe evidencia de cierto grado de convergencia mimética en el área de la responsabilidad social cuando las organizaciones imitan prácticas de sus coetáneos, como en el caso de la emisión de informes no-financieros. Jennings y Zandbergen (1995) afirman que es más probable que las presiones miméticas influyeran a las organizaciones pertenecientes a un campo organizativo a adoptar conceptos y prácticas relacionadas con la *sostenibilidad ecológica* que las presiones resultantes de procesos normativos. Bansal (2005) también encuentra que las presiones miméticas explican la motivación de un grupo de empresas canadienses de sectores medioambientalmente sensibles de

8. Además de este caso, el autor también propone los siguientes ejemplos: en el ámbito de la certificación ambiental, el marco EMAS requiere que todas las organizaciones que implantan este sistema de gestión medioambiental también publiquen un informe con información medioambiental. En ciertos países, especialmente Alemania, esta práctica se ha institucionalizado convirtiéndose en norma la publicación de este tipo de informes; a partir de los años de 1990, distintas instituciones europeas comenzaron a premiar las mejores memorias de sostenibilidad, como en el caso de España, o informes medioambientales. Este tipo de premios se han convertido en una parte muy importante a la hora de definir el contenido de este tipo de informes. Así, una de las condiciones a la hora de optar a este tipo de premios era la existencia de verificación externa del informe. Más adelante, se ha convertido en norma que un buen informe medioambiental (o sobre sostenibilidad) debe estar verificado por un organismo externo independiente; finalmente, la *Global Reporting Initiative* –GRI– ha jugado también un papel muy importante a la hora de modelar los ítems contenidos en un informe medioambiental o sostenible. La GRI establece que cualquier informe de estas características debe incluir la triple línea de resultados, es decir; sociales, medioambientales y económicos, dando énfasis no solamente al aspecto medioambiental de la sostenibilidad, sino también a los derechos humanos, condiciones en el puesto de trabajo, o a la pobreza.

promover el desarrollo sostenible y Aerts *et al.* (2006) encuentran que las presiones institucionales miméticas y coercitivas afectan de forma significativa el comienzo en la emisión de información de carácter medioambiental.

Este marco teórico nos resulta especialmente útil ya que nuestro objetivo es explorar los cambios en las prácticas contables en su contexto (Baxter y Chua, 2003; Ball y Craig, 2010; Bebbington *et al.*, 2009) y cómo estas prácticas han sido influenciadas por diversos factores simultáneamente. De otra parte, no existe una posición privilegiada para cada uno de los tres mecanismos institucionales (coercitivos, normativos y cultural-cognitivos) que explican la semejanza institucional, siendo cada uno de ellos explicativos en situaciones o momentos determinados. Asimismo alienta el análisis de las organizaciones en su contexto, introduciendo la noción de *campo organizativo* lo que permite explicar el comportamiento dentro de las mismas. Finalmente, este enfoque es sobre todo una teoría que explica los procesos mediante los cuales las organizaciones llegan a institucionalizarse (Araujo-Pinzón, 2003; Bebbington *et al.*, 2009; Larrinaga-González, 2007). Este marco teórico también ha sido definido como relevante para el estudio del desarrollo sostenible de las organizaciones (Bansal, 2005) porque (1) los valores y creencias individuales juzgan el compromiso de las organizaciones para con el desarrollo sostenible, afectando la percepción de la aceptabilidad y legitimidad de las organizaciones; (2) diversos agentes sociales con distintas opiniones sobre lo que representa una organización sostenible pueden dialogar e impulsar el debate para establecer normas y creencias comunes; y porque (3) elementos que integran el concepto de desarrollo sostenible se están institucionalizando a través de regulaciones e iniciativas internacionales.

4. METODOLOGÍA

Para la planificación y el desarrollo de este estudio empírico cuantitativo, se utilizó como fuente de datos la información contenida en la base de datos de la Red Española del Pacto Mundial (www.pactomundial.org) así como la base de datos proporcionada por el Global Compact (www.unglobalcompact.org). Según datos consultados en Enero de 2010, en la página web de la Red Española del Pacto Mundial, contábamos con una población inicial de 884 organizaciones⁹. Estas organizaciones podían ser asociadas o no asociadas al Pacto, cuya principal diferencia radica en la obligatoriedad de presentar un Informe de Progreso –IdP– sobre la evolución en la implantación de los diez Principios, en el caso de las organizaciones asociadas. Sin embargo, tal y como recogemos en la siguiente tabla, existía un grupo de organizaciones, que sin tener esta obligatoriedad, ya que su condición era de firmantes no asociadas, sí presentaban dicho IdP.

9. Tras la consulta realizada en junio 2013 en la página web del Global Compact, existe una población de 1.565 organizaciones españolas adheridas a la iniciativa. 1.139 clasificadas como empresas –906 con la condición de activas– y 421 clasificadas como sociedades.

Figura 2. Organizaciones españolas firmantes del PM

	No presenta Informe de Progreso	Sí presenta Informe de Progreso	Total
Asociadas	86	160	246
No asociadas	484	154	638
Total	570	314	884

Fuente: www.pactomundial.org. Consulta realizada 01/01/2010.

Decidimos seleccionar la muestra compuesta por todas las organizaciones que presentaban el IdP entendiéndolo que eran las más motivadas, es decir; 314 organizaciones, aún y cuando la no presentación de un informe de carácter social y medioambiental no signifique que estos aspectos no se estén teniendo en cuenta dentro de las organizaciones (ver Bebbington *et al.*, 2009). En la página web del Global Compact (www.unglobalcompact.org), conseguimos la información necesaria para contactar con 272 organizaciones¹⁰. Habíamos perdido 42, de las que no podíamos tener información de contacto ya que no habían presentado informe alguno en los últimos 3 años¹¹. Finalmente, la muestra quedó configurada con 272 organizaciones¹², principalmente constituida por empresas grandes no cotizadas, el 38,24%; seguidas de PYMES, el 27,21%; empresas grandes cotizadas, el 15,44%; fundaciones, el 9,93%; instituciones educativas y sindicatos/asociaciones empresariales, el 3,3% en ambas clasificaciones; sector público, el 1,82%; y el 0,7% microempresas.

Una vez conocida esta información, se optó por diseñar una carta de presentación y un cuestionario. El cuestionario se testó con profesores de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales y de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad, que formaron parte de una muestra piloto.

Durante el proceso de obtención de datos, creímos interesante realizar un primer contacto con las organizaciones seleccionadas, para presentarnos, presentar el proyecto e informarles de la razón de su selección así como justificar

10. La página del PM en España (www.pactomundial.org) no facilitaba la dirección electrónica de la persona de contacto de cada organización y la asociación Red Española del Pacto Mundial se negó en todo momento a facilitarnos estos datos.

11. En realidad este es el único sistema de control existente en esta iniciativa: Si al cabo de dos/tres años una organización Asociada no presenta el IdP, automáticamente es dada de baja de la base de datos del PM.

12. De acuerdo con Coller y Garvía (2004) hemos utilizado la denominación de "organizaciones" al considerar la muestra objeto de estudio, y no de empresas u asociaciones, ya que partimos de un enfoque sociológico que no discrimina estas instituciones según su forma mercantil.

el origen de los datos de contacto. Con esta idea, mandamos una primera carta de presentación a todas las organizaciones de la muestra, en mayo de 2010. La respuesta a esta primera carta fue positiva, ya que alrededor de unas 35 organizaciones contestaron a la misma, animándonos a seguir con el proyecto y manifestando su intención de participar con mucho gusto en el estudio. En envío definitivo de la encuestas on-line se inició a los pocos días del envío de la carta de presentación, en junio de 2010 y se cerró a principios de julio del mismo año. Se obtuvo un resultado de 77 respuestas válidas. Por consiguiente, la tasa de respuesta obtenida fue del 28,31%, una tasa baja aunque similar a las obtenidas en otros trabajos similares. Una vez obtenidos los datos definitivos, se descargaron desde la plataforma informática¹³ y se analizaron mediante el programa estadístico SPAD7.

5. RESULTADOS

En esta sección, en primer lugar presentamos los resultados exploratorios obtenidos en el estudio de campo relativo a las principales procesos de isomorfismo resultantes de la adhesión al PM así como de las incidencias y los factores del campo institucional que pueden llegar a mermar la legitimidad de las organizaciones adheridas a esta iniciativa voluntaria. El segundo apartado recoge los resultados del análisis de correspondencias múltiple –ACM– y el tercero el análisis de clasificación automática –ACA–.

5.1. Análisis Exploratorio

En cuanto al estudio exploratorio nuestro primer objetivo era identificar las principales motivaciones relacionadas con la adhesión al PM y ver en qué medida dichas opciones representaba distintos procesos de isomorfismo institucional. En base a la revisión de la literatura, se identificaron catorce ítems¹⁴. Antes de conocer las respuestas de la encuesta, clasificamos los ítems, en base a los tipos de isomorfismo de DiMaggio y Powell, ya comentados (ver Figura 3). La realización de esta clasificación ha resultado ser muy complicada por varios motivos. De un lado porque no resulta claro a qué proceso de isomorfismo institucional hace referencia cada ítem ya que dichos procesos no siempre se distinguen de forma clara (Scott, 2008). De otro lado porque dichos procesos institucionales no se mantienen a lo largo del tiempo, detectándose distintos procesos de isomorfismo en fases iniciales de la adopción y en fases más avanzadas (Bansal, 2005; Delmas y Montes-Sancho, 2011).

13. Para el diseño del cuestionario, su envío y la recogida de los datos se utilizó la plataforma informática *encuestafacil.com* de libre acceso.

14. Todos los ítems propuestos fueron clasificados en una escala *likert* de cinco puntos. El objetivo era aplicar un análisis de correspondencias múltiple, donde “no es útil superar el número de ocho modalidades en la codificación de variables y que cuatro o cinco son, a menudo, suficientes” (Fernández y Modroño, 2010, p. 188), número de modalidades utilizadas en este estudio.

Figura 3. Principales motivos señalados en la adhesión al Pacto Mundial

	Isomorfismo	Media	Desv. típica	Moda
Requerimientos legales	Coercitivo	2,62	1,290	1
Mejorar la imagen de la organización	Mimético	3,55	,813	4
Posibilitar la entrada en mercados extranjeros	Coercitivo	2,48	1,094	3
Competir con otras organizaciones en el mercado global	Coercitivo	3,07	1,163	3
Diferenciar la organización de la competencia	Mimético	3,72	1,117	4
Reducir los costes de producción	Competitivo	2,54	1,067	3
Incrementar la eficiencia de la organización	Competitivo	3,45	1,167	4
Incrementar la satisfacción de los clientes	Mimético	4,01	1,034	4
Incrementar la satisfacción de los empleados	Norm/mim	4,16	,898	4
Por la presión de los grupos de interés	Norm/mim	2,61	,972	3
Sentirnos parte del esfuerzo en pos del desarrollo sostenible	Mimético	4,08	,801	4
Ser un buen ciudadano	Mimético	3,71	,879	4
Tener acceso a experiencias de responsabilidad social del Pacto Mundial	Normativo	3,36	,959	4
Tener acceso a la red social del Pacto Mundial	Normativo	3,08	,933	3

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta estas dificultades, a nuestro entender la necesidad de satisfacer “requerimientos legales”, “competir con otras organizaciones en el mercado global” o “posibilitar la entrada en mercados extranjeros” implicarían un proceso de isomorfismo coercitivo ya que estas presiones pueden considerarse como una obligación o como una persuasión al cambio (DiMaggio y Powell, 1991b) que pueden llegar a convertirse en norma. En este sentido, los términos “competir” y “posibilitar” contienen un componente claramente coercitivo. Por otra parte; “Sentirnos parte del esfuerzo en post del desarrollo sostenible”, “Ser un buen ciudadano”, “Mejorar la imagen de la organización”, “Diferenciar la organización de la competencia” e “Incrementar la satisfacción de los clientes”, implicarían procesos de isomorfismo mimético mediante el

cual imitar la actuación de otras organizaciones que ya están adheridas a una iniciativa voluntaria y que son percibidas como exitosas. Adicionalmente, las opciones “Incrementar la satisfacción de los empleados” y “por la presión de los grupos de interés” podrían considerarse el resultado de un proceso de isomorfismo normativo como respuesta a ciertos valores que otras organizaciones comparten y deben adaptar (Larrinaga-González, 2007) pero también podrían significar procesos de isomorfismo mimético asociados a un determinado discurso exitoso que dota de legitimidad a las organizaciones. La opción “Reducir costes de producción” estaría relacionado con el isomorfismo competitivo cuyo objetivo reside en la búsqueda de eficiencia (DiMaggio y Powell, 1991b). Las dos últimas opciones; “Tener acceso a experiencias de responsabilidad social del PM” y “Tener acceso a la red social del Pacto Mundial” recogen procesos de isomorfismo normativo ya que determinarían ciertas prácticas en el campo de las organizaciones adheridas al PM, definidas como rituales de confianza y buena fe (Meyer y Rowan, 1991) compartidos. La siguiente tabla recoge la versión ampliada de los resultados obtenidos:

Figura 4. Principales motivos señalados en la adhesión al PM II: versión ampliada

	1: nada importante	2	3	4	5: esencial	% consenso
Requerimientos legales	19	17	17	15	6	28
Mejorar la imagen de la organización	1	7	21	40	5	60
Posibilitar la entrada en mercados extranjeros	18	15	25	12	1	17
Competir con otras organizaciones en el mercado global	10	8	27	19	7	34
Diferenciar la organización de la competencia	6	4	11	37	16	70
Reducir los costes de producción	14	20	24	11	2	17
Incrementar la eficiencia de la organización	5	10	20	23	15	50
Incrementar la satisfacción de los clientes	4	1	11	31	26	75
Incrementar la satisfacción de los empleados	2	2	6	35	28	83

	1: nada importante	2	3	4	5: esencial	% consenso
Por la presión de los grupos de interés	11	19	30	11	1	15
Sentirnos parte del esfuerzo en pos del desarrollo sostenible	0	3	12	36	24	79
Ser un buen ciudadano	0	7	20	32	13	59
Tener acceso a experiencias de responsabilidad social del Pacto Mundial	4	7	27	30	6	47
Tener acceso a la red social del Pacto Mundial	3	17	28	23	3	34

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta el valor de la media, o tendencia central que posee una menor varianza (Figura 4) “Incrementar la satisfacción de los empleados” se perfila como la principal motivación a la hora de participar en la iniciativa promovida por Naciones Unidas, seguido de “Sentirnos parte de esfuerzo en pos del desarrollo sostenible” e “Incrementar la satisfacción de los clientes”. Estas opciones, presentan un % de consenso¹⁵ muy elevado, ya que el 83%, el 79% y el 75% de los encuestados, respectivamente, coinciden al seleccionar dichas opciones. Además en aquellos ítems donde la desviación típica es inferior a la unidad podríamos afirmar que los datos presentan poca variabilidad, estando los mismos, por término medio, cercanos al valor de la media. La opción “Diferenciar la organización de la competencia” también ha obtenido un índice de respuesta muy importante ya que ha sido seleccionado por el 72,37%, así como “Ser un buen ciudadano” (un 63,51%) y “Mejorar la imagen de la organización” (el 61,84% de los encuestados clasifica esta motivación como muy importante o esencial).

Por lo tanto, en lo referente a los principales motores de la adhesión y atendiendo a las seis primeras opciones, en nuestra opinión todas ellas estarían relacionadas con procesos de isomorfismo mimético, ya que reproducen significados compartidos que ayudan a mantener la legitimidad de las organizaciones. Sin embargo, la primera, incrementar la satisfacción de los empleados, también podrían estar relacionada con procesos normativos, como respuesta

15. % de consenso: % de encuestados que han seleccionado las opciones 4: muy importante, y 5: esencial.

a la presión de la opinión pública, más si cabe en el contexto de crisis que no encontramos. Las organizaciones participan en esta iniciativa voluntaria porque es vista como exitosa y obviando la mejora en la eficiencia o la reducción en costes (su valor de media es 2,54 y 3,45) buscan la legitimación social (DiMaggio y Powel, 1995b). La opción “requerimientos legales” presenta un valor de moda 1 (media de 2,62) lo que significa que ha sido valorado como razón poco importante opción que relacionábamos con procesos de isomorfismo coercitivo. Otra opción con bajos resultados ha sido “Posibilitar la entrada en mercados extranjeros” cuya media está cercana al 2 –poco importante–, y también recogía procesos de isomorfismo coercitivos, lo que hace pensar que las organizaciones de la muestra no se dedican a la actividad exportadora, estando concentrada su actividad en el territorio español.

Un segundo apartado, intentaba medir la importancia de distintos ítems, clasificados como beneficios en la literatura consultada en base a una escala *likert* (del 1 –ningún beneficio– al 5 –máximo beneficio–). Los resultados obtenidos de la encuesta se presentan en las siguientes figuras:

Figura 5. Beneficios percibidos de la adhesión I

	Media	Desviación típica	Moda
Requerimientos legales	2,24	1,018	2
Mejorar la imagen de la organización	3,53	0,844	4
Posibilitar la entrada a mercados extranjeros	2,27	1,004	3
Competir con otras organizaciones en el mercado global	2,58	1,182	3
Diferenciar la organización de la competencia	3,43	1,117	4
Cumplimentar requerimientos medioambientales tales como TQM	2,75	1,090	3
Reducir los costes de producción	2,32	1,087	2
Incrementar la eficiencia de la organización	2,99	1,202	3
Incrementar la satisfacción de los clientes	3,42	1,140	4
Incrementar la satisfacción de los empleados	3,57	1,063	4
Sentirnos parte del esfuerzo en pos del desarrollo sostenible	3,83	,951	4
Ser un buen ciudadano	3,44	1,093	4
Tener acceso a experiencias en materia de responsabilidad social corporativa del Pacto Mundial	3,53	1,095	3
Tener acceso a la red social del Pacto Mundial	3,28	1,134	3

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Beneficios percibidos de la adhesión II: Versión ampliada

	1: ningún beneficio	2	3	4	5: máximo beneficio	% consenso
Requerimientos legales	20	26	19	8	1	11
Mejorar la imagen de la organización	2	6	22	40	5	58
Posibilitar la entrada a mercados extranjeros	21	19	25	8	0	10
Competir con otras organizaciones en el mercado global	17	18	22	13	4	22
Diferenciar la organización de la competencia	6	9	17	33	10	56
Cumplimentar requerimientos medioambientales tales como TQM	13	13	28	17	2	25
Reducir los costes de producción	19	26	17	10	2	16
Incrementar la eficiencia de la organización	11	14	22	21	7	36
Incrementar la satisfacción de los clientes	8	6	19	43	10	57
Incrementar la satisfacción de los empleados	5	6	18	35	12	61
Sentirnos parte del esfuerzo en pos del desarrollo sostenible	2	5	15	37	18	71
Ser un buen ciudadano	5	8	23	27	12	51
Tener acceso a experiencias en materia de responsabilidad social del Pacto Mundial	4	7	27	22	17	51
Tener acceso a la red social del Pacto Mundial	5	13	25	20	12	42

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta el valor de la media (figura 5), el principal beneficio identificado ha sido el definido como “sentirnos parte del esfuerzo en pos del desarrollo sostenible”. Esta opción presenta una moda de 4; es decir, elevado beneficio y una desviación típica inferior al 1, con lo que las respuestas estarían concentradas alrededor de la media. El 71% de los encuestados (figura 6) respalda este resultado. En segundo lugar, destacaríamos “incrementar la satisfacción de los empleados”, respaldado en este caso por el 61% de los encuestados. Los siguientes beneficios percibidos girarían en torno a dos ítems: de un lado, “mejorar la imagen de la organización” y, de otro, “incrementar la satisfacción de los clientes”. El valor de la media es similar para ambos beneficios, aunque la moda de la opción “mejorar la imagen de la organización” haya sido un 4: beneficio muy importante, y presente una menor desviación típica. También destacaríamos la opción “diferenciar la organización de la competencia”, ya que para el 56% de los encuestados se trata de un beneficio elevado y/o máximo.

Podríamos afirmar que el principal beneficio detectado por todas las organizaciones encuestadas tiene un componente ético al demostrar, la mayoría de ellas, la obligación de cumplir con una serie de principios implícitos en la idea del paradigma del desarrollo sostenible, al afirmar que se sienten parte del esfuerzo en aras a su consecución al participar en una iniciativa como la propuesta por Naciones Unidas. Una vez satisfechas estas necesidades éticas implícitas tanto en el concepto de desarrollo sostenible, como en el de responsabilidad social, los siguientes beneficios tienen un carácter más instrumental. En respuesta a un entorno cada vez más competitivo, no es de extrañar que las organizaciones tiendan a buscar, además de la satisfacción de los empleados (proveedores de mano de obra), y la satisfacción de los clientes (consumidores de sus productos), la mejora en la imagen de la organización, así como la diferenciación frente a la competencia.

Con objeto de tener un mayor conocimiento sobre cómo perciben las organizaciones encuestadas la presión social respecto al compromiso que tienen que desarrollar en las áreas social, medioambiental y de buen gobierno, se propusieron trece ítems que tenían por objeto medir la incidencia que distintos grupos de interés habían tenido en las diferentes organizaciones a la hora de adherirse al Pacto. Las respuestas obtenidas se presentan en las siguientes figuras (7 y 8):

Figura 7. Principales grupos de interés detectados en el proceso de adhesión I

	Media	Desviación típica	Moda
Empleados	3,29	1,030	4
Consumidores, Clientes	3,34	1,172	4
Gobierno	2,56	1,244	2
Comunidad local - Sociedad civil	2,84	1,265	3
Reguladores (ICAC, Banco de España, CNMV, UE,...)	2,08	1,051	1
Medios de comunicación y líderes de opinión	2,79	1,106	3
Organizaciones no gubernamentales (ONG)	2,66	1,208	2
Consejo de Administración	3,53	1,160	4
Inversores	2,58	1,380	1*
Sindicatos	2,14	1,112	2
Proveedores	2,41	1,198	1
Accionistas	2,99	1,399	3
Medioambiente	3,57	1,075	4

Fuente: elaboración propia. (*Existen varias modas. Se muestra el menor de los valores)

Figura 8. Principales grupos de interés detectados en el proceso de adhesión II: versión ampliada

	1: ninguna incidencia	2	3	4	5: máxima incidencia	% consenso
Empleados	6	8	26	30	6	47
Consumidores, Clientes	8	8	21	28	11	50
Gobierno	18	21	18	12	6	24
Comunidad local - Sociedad civil	14	17	20	17	8	32
Reguladores (ICAC, Banco de España, CNMV, UE,...)	28	18	22	3	2	7
Medios de comunicación y líderes de opinión	12	17	23	21	2	30

	1: ninguna incidencia	2	3	4	5: máxima incidencia	% consenso
Organizaciones no gubernamentales (ONG)	14	23	16	16	5	27
Consejo de Administración	5	10	17	28	16	57
Inversores	22	15	12	15	7	28
Sindicatos	24	25	13	6	3	12
Proveedores	21	21	18	11	4	19
Accionistas	17	7	20	16	12	37
Medioambiente	6	3	22	32	13	59

Fuente: elaboración propia.

El grupo de interés que mayor influencia ha tenido (figura 8), con casi el 60% de consenso ha sido el medioambiente –grupo de interés “mudo” que influye y es influido por las organizaciones–, seguido muy de cerca por la presión del Consejo de Administración (en un 57,69% de los casos). Dichas opciones presentan los valores de media más elevados, así como unas desviaciones típicas cercanas a la unidad, con lo que podríamos afirmar que existe pequeña variabilidad en cuanto a los resultados obtenidos. Los consumidores y los clientes (para el 50% de los encuestados), así como los empleados (47,44%) también se perfilan como grupos de presión con elevada o máxima incidencia en la decisión de adherirse a una iniciativa de mejores prácticas. Estos cuatro primeros grupos de interés detectados por las organizaciones encuestadas, presentan una moda cuyo valor se sitúa en el 4; es decir, aspectos clasificados como muy importantes. En estos casos, la desviación típica es cercana a la unidad; los datos obtenidos se concentran alrededor de la media o tendencia central. Los accionistas (en el 37,84% de los casos) y la comunidad local - sociedad civil (en un 32% de los casos) son grupos con un efecto importante sobre las organizaciones, seguidos de los inversores (31%), y de los medios de comunicación, y los líderes de opinión (cerca del 30%). En cuanto a la importancia e incidencia del Consejo de Administración a la hora de participar en esta iniciativa de responsabilidad social, no es extraño el resultado obtenido, dado que el principal agente responsable, a través de la firma de la carta de adhesión, y tal y como viene definida por el propio Pacto, es precisamente el máximo responsable / ejecutivo / director de la organización.

En cuanto a la pregunta relativa a los principales obstáculos detectados por las organizaciones españolas a la hora de implantar la iniciativa, ésta tenía por objeto la clasificación, según una escala *likert* (del 1 –nada importante– al 5 –esencial–) de una serie de obstáculos señalados por otras organizaciones a la hora de implantar estrategias de responsabilidad social.

Figura 9. Principales obstáculos de la adhesión I

	Media	Desviación típica	Moda
Conflictos a la hora de priorizar estrategias	2,32	1,055	2
Falta de coordinación en la implantación de estrategias de responsabilidad social en los distintos departamentos	2,58	1,047	3
Falta de reconocimiento en los mercados financieros	2,19	1,101	1*
Discrepancias en el concepto de “responsabilidad social”	2,14	,956	2
Falta de conexión con los valores de la organización	1,89	1,021	1
Ausencia de sistemas de comunicación eficaces	2,43	1,008	2
Falta de impulso por parte del Consejo de Administración	2,00	1,098	1
Resistencia de los trabajadores	1,78	,870	1
Dificultad de establecer conexiones con agentes externos	2,08	,868	2

Fuente: elaboración propia. (* Existen varias modas. Se muestra el menor de los valores)

Figura 10. Principales obstáculos de la adhesión II: versión ampliada

	1: nada importante	2	3	4	5: esencial	% consenso
Empleados	20	24	18	13	0	17
Consumidores, Clientes	13	21	26	12	2	19
Gobierno	24	24	13	11	1	16
Comunidad local - Sociedad civil	21	28	21	2	2	6
Reguladores (ICAC, Banco de España, CNMV, UE,...)	33	23	10	6	1	9
Medios de comunicación y líderes de opinión	14	27	21	11	1	16
Organizaciones no gubernamentales (ONG)	30	25	11	5	3	11

	1: nada importante	2	3	4	5: esencial	% consenso
Consejo de Administración	32	29	9	2	1	4
Inversores	20	30	18	4	0	5
Sindicatos	20	24	18	13	0	17
Proveedores	13	21	26	12	2	19
Accionistas	24	24	13	11	1	16
Medioambiente	21	28	21	2	2	6

Fuente: Elaboración propia.

Quizás en este apartado tendríamos que destacar los bajos valores que se observan, tanto en los valores de la media, como en los porcentajes de consenso (figura 9). El valor que presenta la moda, exceptuando el segundo con un 3, se concentra en las escalas 1: nada importante, y 2: poco importante. Es por ello que, en general, podríamos afirmar que las organizaciones españolas adheridas al Pacto Mundial y participantes en este estudio no han detectado mayores obstáculos en el proceso de adhesión. Por otra parte, las desviaciones típicas, cercanas al valor 1, indican concentración de respuestas alrededor de la media.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el párrafo anterior, se podría afirmar que si tuviéramos que detectar algún obstáculo en el proceso de adhesión (figura 10), éste sería el de la “falta de coordinación en la implantación de estrategias de responsabilidad social en los distintos departamentos”, seguido de “conflictos a la hora de priorizar estrategias”. En un segundo nivel, la “falta de reconocimiento por parte de los mercados financieros”, y la “ausencia de sistemas de comunicación eficaces” se presentan igualmente como obstáculos en la implantación del Pacto. En menor medida, la “falta de impulso por parte del Consejo de Administración”, o la “falta de conexión con los valores de la organización” han sido otras opciones elegidas, aunque como ya hemos comentado, tanto los valores de la media, de la moda, así como los porcentajes de consenso para estos aspectos, presentan resultados cercanos al 1 y al 2; es decir, poco o nada importantes.

Además del análisis de las principales motivaciones e incidencias, el segundo de nuestros objetivos estaba relacionado con la identificación de aquellos factores institucionales que pueden llegar a mermar la legitimidad de las organizaciones adheridas al PM. Estos factores son resultado de la revisión de la literatura y al tratarse de aspectos del campo institucional (Zucker, 1987) no dependen de las organizaciones directamente. Sin embargo, estas organizaciones al estar adheridas a una iniciativa que defiende la protección social y medioambiental, dicha adhesión bien podría verse como un ritual (Meyer y Rowan, 1991) o un proceso cosmético (Bebbington et al., 2009) lo que supondría una merma de la legitimidad obtenida. Las figuras 11 y 12 recogen los siete ítems propuestos y los resultados obtenidos:

Figura 11. Aspectos del entorno que pueden dificultar el futuro I

	Media	Desviación típica	Moda
Sistema educativo inadecuado y falta de expertos en responsabilidad social	3,03	1,026	3
Gestión pública débil (corrupción)	3,20	1,179	4
Efectos del cambio climático	3,07	1,018	3
Desigual distribución de la riqueza	2,96	1,013	3
Acceso seguro a la energía	3,03	1,000	3
Acceso al agua y al sistema sanitario	2,87	1,082	3
Desarrollo del VIH y otras enfermedades	2,27	,932	2

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Aspectos del entorno que pueden dificultar el futuro II: versión ampliada

	1: ninguna dificultad	2	3	4	5: máxima dificultad	% consenso
Sistema educativo inadecuado y falta de expertos en responsabilidad social	7	14	27	24	3	36
Gestión pública débil (corrupción)	7	13	19	23	9	43
Efectos del cambio climático	5	15	28	20	5	34
Desigual distribución de la riqueza	6	16	32	15	5	27
Acceso seguro a la energía	5	16	28	20	4	32
Acceso al agua y al sistema sanitario	9	18	26	18	4	29
Desarrollo del VIH y otras enfermedades	16	28	23	5	1	8

Fuente: elaboración propia.

En general podríamos afirmar que las organizaciones encuestadas no perciben grandes amenazas del entorno institucional que pueda llegar a mermar la legitimidad obtenida con la adhesión al PM. La mayoría de los ítems propuestos presentan un valor de Moda igual a 3, que recoge una posición neutra¹⁶. Sin embargo, las organizaciones españolas adheridas al PM resaltan que el principal factor institucional que puede mermar la legitimidad de la organización es la *Gestión pública débil (corrupción)*. Es el único ítem que presenta un valor de Moda igual al 4. A este respecto podríamos afirmar que ciertamente nos encontramos en un país donde, las noticias sobre escándalos de corrupción se están convirtiendo, lamentablemente, en algo cotidiano. El año 2013, y anteriores, han estado repletos de noticias referentes a distintos escándalos de corrupción política, lo que a nuestro entender ha incidido directamente al posicionar la corrupción como uno de los principales aspectos que puede mermar la legitimidad percibida por estas organizaciones en el proceso de adhesión al PM e incluso menoscabar la confianza del público y dañar la reputación de éstas (KPMG, 2007). Los ítems “Sistema educativo inadecuado y falta de expertos en responsabilidad social”, “acceso a la energía” y “efectos del cambio climático” se presentan como factores del campo institucional que demandan un cambio sistemático del entorno donde operan las organizaciones.

5.2. Análisis de Correspondencias Múltiple

Los ítems (variables) utilizadas en el cuestionario en línea aportaron información sobre diversos aspectos relacionados con la adhesión al PM en las empresas objeto del análisis¹⁷. Con objeto de conocer cuáles son los aspectos más significativos de la adhesión y a través de qué variables se construyen, en este segundo apartado recogemos los resultados de la interdependencia entre dichas variables. Para lograr este objetivo en primer lugar optamos por utilizar la técnica del Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM).

El análisis de correspondencias (AC) es una técnica estadística que se utiliza para analizar, desde un punto de vista gráfico, las relaciones de dependencia e independencia de un conjunto de variables categóricas a partir de una tabla de contingencia (Salvador Figueras y Gargallo, 2003). Mediante esta técnica se estudió la estructura de la tabla de datos obtenida a través del cuestionario, para posteriormente obtener un Análisis de Clasificación Automática –ACA– sobre los primeros factores que recogen las principales diferencias o información de estos datos para las organizaciones analizadas, método que suele acompañar la mayoría de ACMs (Lebart et al., 1995). Para poder medir la relación existente entre variables y casos, en primer lugar se codificaron

16. Nos referimos a una posición neutra o a una dificultad media, teniendo en cuenta la escala *likert* utilizada.

17. Hemos de señalar que los resultados obtenidos al aplicar técnicas de estadística avanzada que mostramos en este epígrafe han sido obtenidos en base a todas las variables contenidas en el cuestionario, compuesto de veintidós preguntas. Contacte con los autores en caso de estar interesado en una copia del cuestionario.

todas las preguntas del cuestionario siguiendo la metodología de codificación propuesta por Abdi y Valentin (2007). De esta forma, las preguntas, quedaron configuradas en cuatrocientas sesenta y nueve (469) variables ficticias. Además añadimos una variable suplementaria, la variable categórica “sector de actividad de la organización” (variable número 108), relacionada con características de los casos analizados. Con objeto de conocer si el sector era un factor característico en la construcción de los *cluster*, los sectores de actividad de las organizaciones encuestadas se clasificaron según los criterios medioambientales del FTSE4GOOD Index (2006).

Las variables fueron analizadas con el programa estadístico SPAD7. La siguiente figura presenta el histograma de valores propios, una vez realizada la corrección de Benzécri. Se observó que conservando los tres primeros ejes factoriales se conseguía representar en conjunto el 51,00% de la inercia (dispersión) total, reflejando el primer eje un 35,53% de variabilidad total, un 10,48% el segundo eje y un 4,99% el tercero. Presentamos el histograma de valores propios para los quince primeros ejes, de un total de setenta y tres.

Figura 13. Histograma de los primeros 73 eigenvalores

NUMBER	MODIFIED EIGENVALUE	MODIFIED PERCENT.	CUMULATED PERCENT.	
1	0.0585	35.53	35.53	*****
2	0.0173	10.48	46.01	*****
3	0.0082	4.99	51.00	*****
4	0.0067	4.08	55.08	*****
5	0.0059	3.57	58.65	*****
6	0.0050	3.05	61.70	*****
7	0.0046	2.77	64.47	*****
8	0.0042	2.56	67.03	*****
9	0.0037	2.22	69.26	*****
10	0.0035	2.13	71.39	*****
11	0.0034	2.09	73.48	*****
12	0.0032	1.94	75.42	*****
13	0.0031	1.86	77.28	*****
14	0.0025	1.51	78.79	****
15	0.0024	1.45	80.24	****

Fuente: SPAD7.

Para poder interpretar estos ejes factoriales se tuvieron en consideración las coordenadas, contribuciones absolutas (o participación de cada una de las modalidades en la creación de los distintos factores) y contribuciones relativas (o fidelidad de representación de las modalidades en cada eje), destacando en cada uno de ellos únicamente aquellas modalidades que tengan los mayores valores en estos indicadores señalados¹⁸.

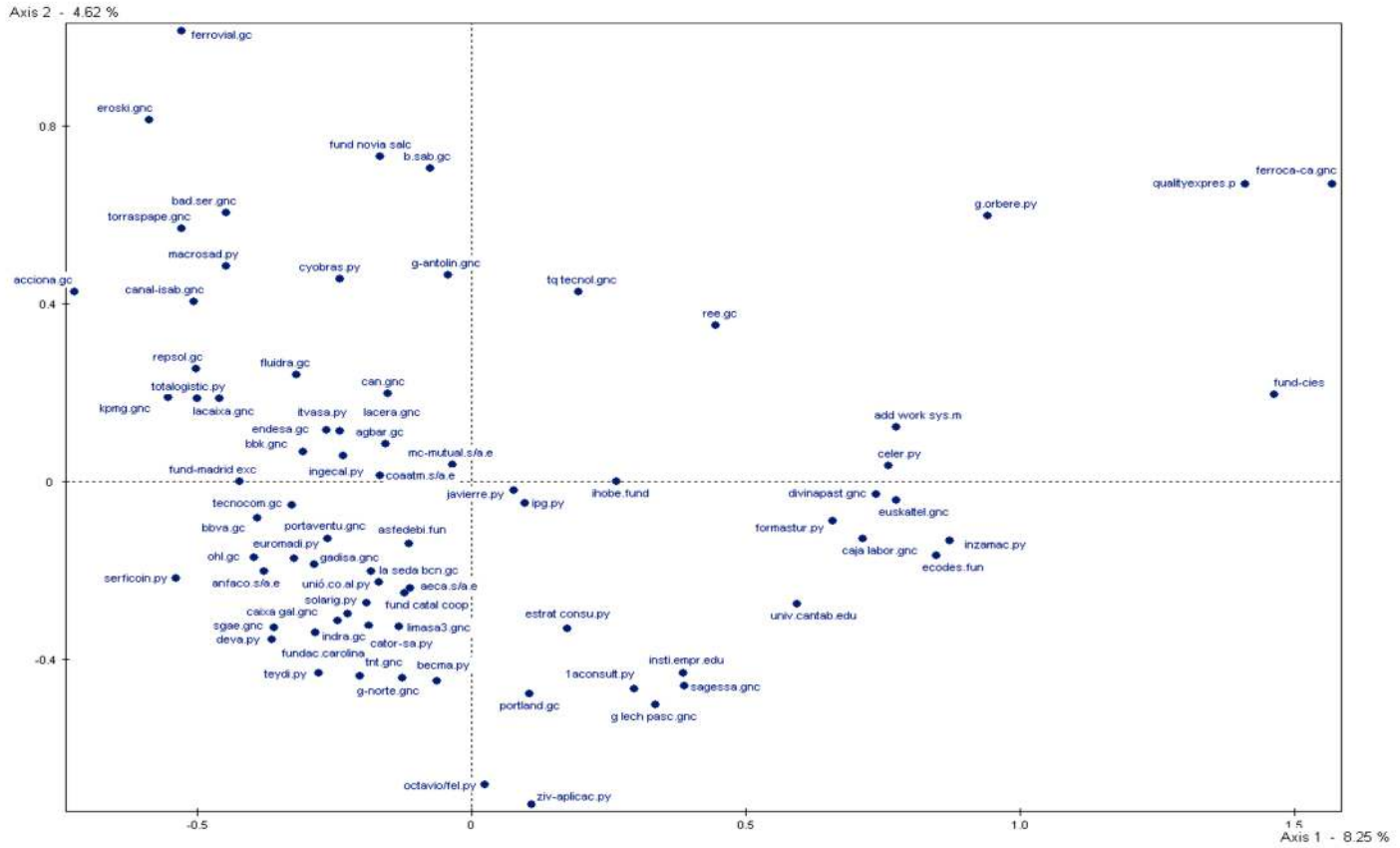
18. Ver en el anexo Coordenadas y contribuciones absolutas y relativas de las modalidades activas.

Primer eje: La variable que mayor contribución realiza al primer eje factorial está relacionada con aquellos factores que podrían influir en las expectativas sociales demandando prácticas respetuosas en las organizaciones, y en concreto con el papel que los movimientos anti globalización desempeñarán en el futuro. Otras variables con aportaciones significativas a este primer eje serían la incidencia de la sociedad –comunidad local– a la hora de adherirse al Pacto Mundial, la mejora de imagen que supone la adhesión a esta iniciativa así como la reducción de los costes de producción o tener acceso a experiencias en materia de responsabilidad social del Pacto Mundial –como principales beneficios percibidos–. Todas estas variables se presentan alineadas al primer eje de forma que en su extremo más positivo se relaciona con la valoración de menor escala de cada ítem (nada importante, o ningún beneficio) y en su extremo negativo se relaciona con la máxima valoración en la escala de cada ítem (beneficio máximo, importancia máxima,...).

Segundo eje: La variable que mayor contribución realiza al segundo eje factorial está relacionada, en este caso, con las motivaciones a la hora de adherirse al Pacto Mundial, siendo la principal incrementar la satisfacción de los clientes. Además, existen otras tres variables, relacionadas con los principales beneficios de la adhesión que presentan contribuciones importantes; el haber conseguido incrementar la satisfacción de los clientes, haber conseguido incrementar la satisfacción de los empleados, y también, incrementar la eficiencia de la organización. Todas estas variables, en aquellos valores test cuyo resultado en valores absolutos haya sido mayor que 2, están alineadas al segundo eje, de manera que su extremo más negativo se relaciona con la valoración de menor escala de cada ítem, mientras que su extremo más positivo se relaciona con la valoración de mayor escala de cada ítem.

Una vez estudiados los dos primeros planos, se estudió la posición que cada caso ocupaba en dicho plano.

Figura 14. Casos proyectados en el plano principal (1, 2)



Fuente: SPAD7.

Tal y como se aprecia en la figura 14 y teniendo en cuenta el primer eje factorial, aquellas organizaciones situadas en la parte izquierda del gráfico serían aquellas en las que la incidencia o presión de la sociedad –comunidad local– ha sido muy importante a la hora de adherirse al Pacto Mundial; aquellas para las que la mejora de la imagen, la reducción de los costes de producción o tener acceso a experiencias en materia de responsabilidad social del Pacto han sido los principales beneficios percibidos de dicha adhesión. De forma similar, y teniendo en cuenta en este caso el segundo eje factorial, las organizaciones situadas en la parte superior del segundo eje son aquellas para las que la principal y más importante motivación a la hora de adherirse al Pacto Mundial ha sido la de incrementar la satisfacción de los clientes. Además, este grupo de organizaciones han percibido como principales beneficios de la adhesión haber incrementado, precisamente, la satisfacción de los clientes, haber incrementado la satisfacción de los empleados y haber incrementado la eficiencia de la organización.

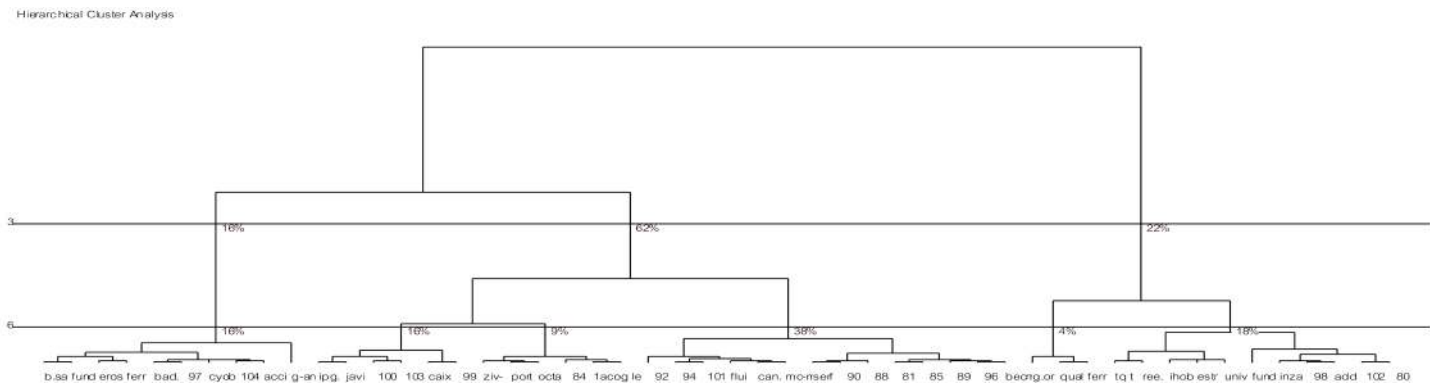
5.3. Análisis de Clasificación Automática

Después de un análisis de correspondencias múltiple, de una tabla de datos donde es habitual contar con muchas variables para una serie de individuos, será deseable la obtención de una tipología de los mismos en clases disjuntas mediante la aplicación de un análisis de clasificación automática (ACA), o análisis *cluster*, técnica estadística descriptiva exploratoria muy utilizada. Se trata de dos análisis mutuamente complementarios, con el análisis de correspondencias múltiple obtenemos una descripción de la estructura de la tabla de datos que nos mostrará una tipología de individuos distintos en el plano principal y mediante el ACA obtendremos tipos o clases distintas de individuos lo más homogéneas posible internamente y lo más diferenciadas posible del resto (Fernández y Modroño, 2010, p. 235). Según Cornejo (1988, p. 158) las técnicas de clasificación automática desarrolladas por la corriente del análisis de datos constituyen una herramienta de indudable interés, si bien no existe una clasificación perfecta.

Una vez aplicado el análisis de correspondencias múltiple, y utilizando el programa estadístico SPAD7 prolongamos la cadena de análisis con la primera etapa del análisis de clasificación automática o análisis *cluster*. Se optó por realizar un análisis de clasificación jerárquica, en lugar de una clasificación mixta debido a que no se contaba con miles o decenas de miles de observaciones. La lectura del histograma de los índices de agregación así como el dendograma que presentamos a continuación nos sugiere un corte en tres o seis clases dado que los crecimientos en los índices de agregación son pequeños y de otro lado son entre estas clases donde se aprecian los saltos más significativos entre los grupos.

La lectura del histograma de los índices de agregación así como el dendograma nos sugirió un corte en tres clases dado que los crecimientos en los índices de agregación eran pequeños y de otro lado son entre estas clases donde se aprecian los saltos más significativos entre los grupos.

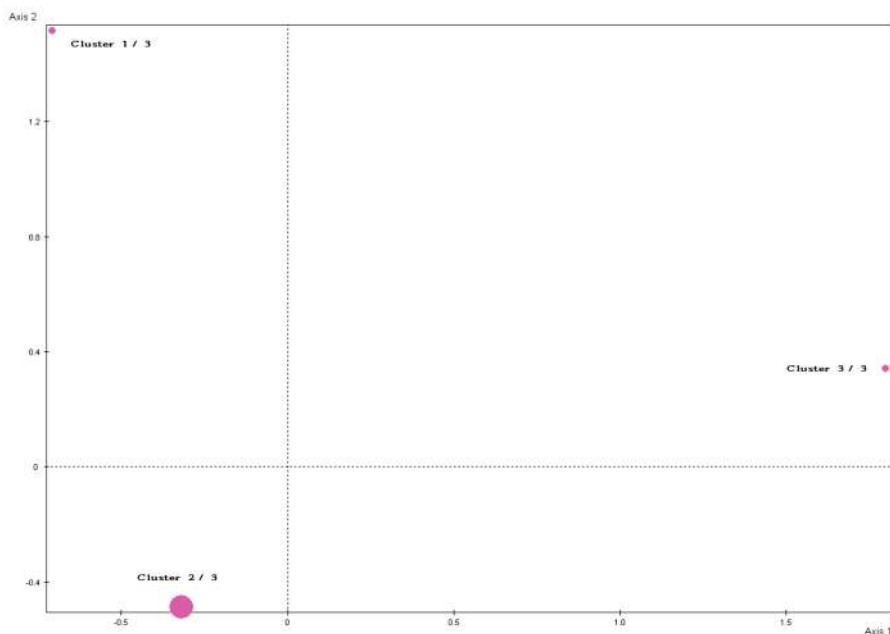
Figura 15. Dendograma



Fuente: SPAD7.

En la gráfica siguiente presentamos los casos analizados proyectados en el plano principal (1,2). Este plano supone el vínculo de unión entre el análisis de correspondencias múltiple y el análisis de clasificación automática efectuados. Las tres clases recogen el efecto que las escalas *likert* de las preguntas planteadas en el cuestionario han tenido en el análisis de correspondencias múltiple, el denominado “efecto Guttman”, ya que el primer *cluster* está constituido principalmente por organizaciones que han seleccionado las categorías superiores, respuesta 5 en la escala *likert*, el segundo *cluster* está constituido principalmente por las organizaciones que han seleccionado las categorías intermedias, respuesta 3 en la escala *likert* y consecutivamente, el tercer *cluster* lo constituyen las organizaciones que han seleccionado las categorías inferiores, respuesta 1 de la escala *likert*.

Figura 16. Clases proyectadas en el plano principal (1, 2)



Fuente: SPAD7.

Primer Cluster

Esta clase, formada por trece organizaciones (el 16,88% de la muestra) tiene como categoría más característica el haber obtenido como máximo beneficio en la adhesión “la diferenciación de la organización de la competencia”. Este grupo de organizaciones también perciben haber “incrementado

la satisfacción de sus clientes” de forma máxima. El haber tenido “acceso a la red social del Pacto Mundial” y el haber “incrementado la satisfacción de los empleados”, son beneficios máximos que se han conseguido en estas organizaciones. En cuanto a las principales motivaciones que han llevado a este grupo de organizaciones a adherirse a la iniciativa destacan, precisamente, la de “incrementar la satisfacción de los clientes”, la de “diferenciar la organización de la competencia” y la de “competir con otras organizaciones en el mercado global”, destacándose el carácter esencial de dichas motivaciones.

En este sentido, el primer *cluster* lo constituyen organizaciones que revelan que la razón de la adhesión fue mimética y que ésta fue esencial. El 69,23% de estas organizaciones pertenecen a sectores de alto impacto medioambiental:

Figura 17. Organizaciones pertenecientes al primer *cluster*

Grande cotizada	Banco Sabadell; Repsol YPF; Ferrovial y Acciona
Grande no cotizada	Badalona Serveis Assistencials; Grupo Eroski; Canal Isabel II; Grupo Antolin; TQ Tecnol y Torraspapel.
Pyme	Contratas y Obras Empresa Constructora y Macrosad.
Fundaciones	Novia Salcedo.

Fuente: elaboración propia.

Segundo *Cluster*

La clase más numerosa está constituida por cincuenta organizaciones, que representan el 64,94% del total de la muestra. En este caso, el posicionamiento de estas organizaciones ha sido neutral al clasificar los distintos ítems propuestos. La categoría más significativa, con un valor test de 4,32 ha sido seleccionar que los “efectos del cambio climático” pueden llegar a dificultar el futuro éxito del negocio, así como los “problemas de acceso al agua y al sistema sanitario” (siempre en su opción neutral, en este caso presentando una dificultad media). En cuanto a los obstáculos percibidos en la adhesión, este grupo de organizaciones destacan “la falta de reconocimiento en los mercados financieros” y “la falta de impulso por parte del Consejo de Administración”; obstáculos clasificados como medianamente importantes. En cuanto a la incidencia de distintos grupos de interés a la hora de adherirse a la iniciativa, “la comunidad local - sociedad civil” destaca como categoría significativa, con un valor test de 3,40, teniendo en cuenta que su influencia ha sido mediana o neutral.

Finalmente y en relación a las principales motivaciones que han impulsado la adopción de la guía propuesta por Naciones Unidas, el grupo más numeroso de organizaciones afirma que “mejorar la imagen de la organización”, “incrementar la satisfacción de los clientes” y “diferenciar la organización de la competencia” han sido las categorías más significativas

En la construcción de este segundo *cluster* se revela que las opciones miméticas también han sido las más importantes aunque éstas fueron cuantificadas tan solo como de mediano impacto. La variable sector no caracteriza a este grupo de organizaciones. Este segundo grupo está constituido por las siguientes organizaciones:

Figura 18. Organizaciones pertenecientes al segundo *cluster*

Grande cotizada	TECNOCOM; BBVA; Fluida; Endesa; Albar; La Seda de Barcelona; Indra; Grupo Cementos Portland; Grupo OHL;
Grande no cotizada	Portaventura; CAN; SGAE; LIMASA; La Caixa; Caixa Galicia; TNT; Grupo Norte; BBK; Grupo Leche Pascual; Gadisa; Grup Sagessa; KPMG; Grupo Lácerca.
Pyme	ITVASA; ZIV Aplicaciones y Tecnología; Técnicas eléctricas y desarrollo integral; Total Logistic Sevices; CATOR; Deva Comunicación Financiera; Javierre; Solarig; 1A Consultores; Euromadi; Serficoín; IPG; Becma; Unió corporació alimentaria; Octavio y Felez; Estrategic Consulting; Ingecal.
Sindicato, asociación empresarial	Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas; MC Mutual; Colegio Oficial de Aparejadores y Arquitectos de Madrid; AECA;
Fundaciones y ONG	Carolina; Ihobe; Madrid por la Excelencia; ASFEDEBI; Catalana de Cooperació
Institución educativa	Instituto Empresa;

Fuente: elaboración propia.

Tercer *Cluster*

El último reúne a catorce organizaciones que representan el 18,18% de la muestra. Sus tres categorías más importantes alcanzan los mayores valores test si tenemos en cuenta los valores de todas las variables categóricas. En primer lugar tenemos la menor categoría del beneficio alcanzado en dichas organizaciones, tal es el caso de “la reducción de los costes de producción”; la menor categoría de la influencia que tendrán distintos aspectos a futuro sobre las expectativas de la sociedad demandando mejores prácticas, en este caso “los movimientos anti globalización”; y la menor categoría de los aspectos que pueden llegar a dificultar el futuro éxito de los negocios, en este caso “el desarrollo del VIH y otras enfermedades”. En cuanto a los

grupos de presión que no han tenido ninguna incidencia a la hora de adherirse a la iniciativa, este grupo de organizaciones señalan “los sindicatos” y “el gobierno”.

En relación a las motivaciones que han llevado a este último grupo de organizaciones a implantar los principios del Pacto Mundial, el análisis destaca la menor categoría de las siguientes: “reducir costes de producción” y, “competir con otras organizaciones en el mercado global”.

Finalmente el tercer y último *cluster* está constituido por organizaciones que han destacado procesos competitivos y coercitivos pero con una baja puntuación. El 71,43% de las organizaciones pertenecen a sectores de bajo impacto medioambiental. Este tercer grupo está constituido por las siguientes organizaciones:

Figura 19. Organizaciones pertenecientes al tercer *cluster*

Grande cotizada	Red Eléctrica Española.
Grande no cotizada	Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya; Euskaltel; Divina Pastora; Caja Laboral.
Pyme	Grupo Orbere; Celer; Quality Experts; Formastur; Inzamac.
Microempresa	ADD Work Systems.
Fundaciones y ONG	Cies y Ecodes.
Institución educativa	Universidad de Cantabria.

Fuente: elaboración propia.

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Actualmente y dada la incertidumbre que rodea el futuro de nuestras sociedades, la redefinición del papel desempeñado por las organizaciones en un mundo globalizado se ha convertido en una cuestión clave. Las diferentes iniciativas que surgieron en los años 90 bajo el paradigma de la responsabilidad social han permitido motivar y actualizar actividades éticas y responsables, que a su vez permiten el logro de un desarrollo más sostenible. Muchas organizaciones afirman haber hecho progresos significativos en la conservación del medio ambiente y el respeto de los derechos humanos (UNRISD, 2000) mediante la promulgación de la adopción de un código voluntario, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Investigaciones previas que han analizando la iniciativa llegan a la conclusión de que el conocimiento que tenemos de las razones que llevan a distintas organizaciones a participar en la misma es limitado.

En este trabajo, basado en un análisis exploratorio y en base a la perspectiva sociológica de la teoría neoinstitucional hemos estudiado qué factores institucionales y procesos de isomorfismo explican este fenómeno en organizaciones españolas, las más motivadas en su adopción a nivel mundial. En concreto, nuestro primer objetivo ha sido el de determinar cuáles han sido los motores, los beneficios percibidos, los obstáculos detectados y los principales grupos de interés que explican el proceso de adhesión a la iniciativa.

En cuanto a los principales motores de la adhesión, en nuestra opinión todas ellas estarían relacionadas con procesos de isomorfismo mimético, ya que reproducen significados compartidos que ayudan a mantener la legitimidad de las organizaciones. Sin embargo, la primera opción, incrementar la satisfacción de los empleados, también podrían estar relacionada con procesos normativos, como respuesta a la presión de la opinión pública, más si cabe en el contexto de crisis que no encontramos. En cuanto al grupo de interés que mayor incidencia ha tenido en el proceso, la mayoría de los encuestados coinciden al escoger el medioambiente, partícipe mudo en las organizaciones. El segundo, el consejo de administración, es pieza clave en la adhesión a éste códigos voluntario. Las organizaciones estudiadas, no detectan mayores problemas, en lo que a la implantación de los diez Principios refiere, si tenemos en cuenta la valoración de los ítems propuestos. La dificultad de coordinar los distintos departamentos al establecer o implantar estrategias de responsabilidad social sería el obstáculo remarcable.

En segundo lugar, el trabajo tenía por objetivo la búsqueda de factores institucionales, que desde el campo institucional, podían mermar la legitimidad de las organizaciones adheridas. En este sentido, el trabajo evidencia que la gestión pública débil y la corrupción son percibidas como un factor determinante en este país. Según Argandoña (1999) uno de los mayores riesgos que presenta la corrupción es que en el largo plazo se ponen en marcha procesos de aprendizaje social y moral por los que los propios interesados, los afectados y, a la larga, toda la sociedad, se ven impulsados a practicar. En relación a las organizaciones encuestadas, la decisión de participar en una iniciativa como el PM puede ser vista como parte de un proceso ceremonial (Meyer y Rowan, 1991) o un proceso cosmético (Bebbington et al., 2009) lo que supondría una merma de la legitimidad obtenida.

El análisis de correspondencias múltiple nos ha permitido sintetizar la información inicial en unos cuantos factores. De otro lado, el análisis de clasificación automática o análisis *cluster* nos ha permitido identificar varios grupos de entidades, en concreto tres, observando las diferencias de comportamiento existentes entre ellas. En este sentido, el primer *cluster* lo constituyen organizaciones que revelan que la razón de la adhesión fue mimética y que ésta fue esencial. El 69,23% de estas organizaciones pertenecen a sectores de alto impacto medioambiental. La mayoría de las organizaciones estudiadas se sitúan en el segundo *cluster* y revelan que las opciones miméticas también han sido las más importantes aunque éstas fueron cuantificadas tan solo como de mediano impacto. La variable sector no caracteriza a este grupo de organizaciones. Finalmente el tercer y último *cluster* está constituido por organizaciones

que han destacado procesos competitivos y coercitivos pero con una baja puntuación. El 71,43% de las organizaciones pertenecen a sectores de bajo impacto medioambiental.

Este trabajo, novedoso por estudiar la implantación del Pacto Mundial en organizaciones españolas desde el enfoque sociológico de la teoría neoinstitucional, realiza tres contribuciones. De un lado, aplica la perspectiva sociológica de la teoría neoinstitucional a un nuevo contexto como es el de la contabilidad social y medioambiental. De otro lado, aporta conocimiento al área de la contabilidad social y medioambiental sobre los procesos de isomorfismo institucional existentes en la adopción de un código voluntario, tal es el caso del PM de Naciones Unidas. Finalmente, aporta conocimiento sobre los factores institucionales que pueden llegar a mermar la legitimidad de las organizaciones adheridas a una iniciativa voluntaria.

Basado en una encuesta en línea, la primera limitación está relacionada con la baja tasa de respuesta obtenida. La segunda, con la dificultad de determinar los procesos institucionales de isomorfismo resultantes de la adhesión al PM. Dado que existe evidencia sobre la influencia que los factores institucionales ejercen en distintas fases de la adopción de este tipo de iniciativas voluntarias (Bansal, 2005; Delmas y Montes-Sancho, 2011) el trabajo podría ampliarse con la contrastación de este factor. Por otra parte, el trabajo toma en cuenta organizaciones heterogéneas lo que no permite un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos. Finalmente, el trabajo podría ampliarse: con un estudio de dependencia donde pueda observarse cómo la adhesión a la iniciativa incide en la imagen o reputación de una organización; y con un estudio de caso, metodología que nos permitiría ampliar el conocimiento que tenemos sobre los complejos mecanismos existentes en la adhesión a una iniciativa voluntaria de responsabilidad social.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, C. A.; FROST, G. R. "Integrating sustainability reporting into management practices". En: *Accounting Forum*, vol 32, nº 4. 2008; pp. 288-302.
- ADAMS, C. A.; LARRINAGA-GONZÁLEZ, C. "Engaging with organizations in pursuit of improved sustainability accounting and performance". En: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol 20, nº 3. 2007; pp. 333-355.
- AERTS, W.; CORMIER, D.; MAGNAN, M. "Intra-industry imitation in corporate environmental reporting: An international perspective". En: *Journal of Accounting and Public Policy*, nº 25. 2006; pp. 299-331.
- ÁLVAREZ, I.; GARAYAR, A. "Incidencia de la GRI-2002 en las emisiones de memorias sostenibles". En: *Ekonomiaz Revista Vasca de Economía*, nº 65. 2007; pp. 318-341.
- ARAÚJO PINZÓN, P. "Nuevo institucionalismo, teoría de la estructuración y cambio en los sistemas y prácticas de contabilidad de gestión: teorías y métodos de investigación". En: *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol XXXII, nº 118, julio-septiembre. 2003; pp. 693-724.

- ARÉVALO, J. A.; ARAVIND, D.; AYUSO, S.; ROCA, M. "The Global Compact: an analysis of the motivations of adption in the Spanish context". En: *Business Ethics: A European Review*, vol 22, nº 1, enero 2013; pp. 1-14.
- ARGANDOÑA, A. *Las empresas ante la corrupción*. Research Paper nº392, Cátedra de Economía y Ética, IESE Business School, 1999.
- AYUSO, S.; MUTIS, J. "El Pacto Mundial de las Naciones Unidas - ¿una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas?". En: *Revista Globalización, competitividad y Gobernanza*, vol 4, nº 2, 2010; pp. 28-38.
- BALL, A.; CRAIG, R. "Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting". En: *Critical Perspectives in Accounting*, nº 21, 2010; pp. 283-293.
- BANSAL, P. "Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development". En: *Strategic Management Journal*, vol 26, nº 3, 2005; pp. 197-218.
- BAXTER, J.; CHUA, W. F. "Alternative management accounting research- whence and whither". En: *Accounting, Organizations and Society*, vol 28, nº 2-3, 2003; pp. 97-126.
- BEBBINGTON, J.; HIGGINS, C.; FRAME, B. "Initiating sustainable development reporting: evidence from New Zealand". En: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol 22, nº 4, 2009; pp. 588-625.
- BENNIE, L.; BERNHAGEN, P.; MITCHELL, N. J. "The Logic of Transnational Action: The Good Corporation and the Global Compact". En: *Political Studies*, nº 55, 2007; pp. 733-753.
- BERGER, P. L. y LUCKMANN, T. *La construcción social de la realidad*. En: Amorrortu, Buenos Aires, 1967.
- BOIRAL, O. "ISO 9000: Outside the iron cage". En: *Organization Science*, vol 14, nº 6, 2003; pp. 720-737.
- . "Corporate greening through ISO 14001: a rational myth?". En: *Organization Science*, vol 18, nº 1, 2007; pp. 127-146.
- BYRD, L. S. "Collaborative corporate social responsibility. A case study examination of the international public relations agency involvement in the United Nations Global Compact". En: *Corporate Communications: An International Journal*, vol 14, nº 3, 2009; pp. 303-319.
- CALVO, J. A.; GARAYAR, A.; ÁLVAREZ, I. "Informes de sostenibilidad, el estado del arte". En: *Cuadernos Aragoneses de Economía*, nº 1, 2007; pp. 63-97.
- CETINDAMAR, D.; HUSOY, K. "Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: the case of the United Nations Global Compact". En: *Journal of Business Ethics*, nº76, 2007; pp. 163-176.
- COLLER, X.; GARVÍA, R. *Análisis de organizaciones*. En: Centro de Investigaciones sociológicas, Madrid, 2004.
- CORNEJO, J. M. *Técnicas de investigación social: el análisis de correspondencias (teoría y práctica)*. En: Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales, Barcelona, 1988.
- CORPORATE EUROPE OBSERVATORY *A who's who guide to corporate lobbying in Copenhagen*. En: Corporate Europe Observatory, Brussels, Belgium, 2009.

- DELMAS, M. A.; MONTES-SANCHO, M. "An institutional perspective on the diffusion of international management system standards: the case of the environmental management standard ISO 14001". En: *Business Ethics Quarterly*, vol 21, nº 1, 2001; pp. 103-132.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *Introduction*. En: *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 1-38). The University of Chicago Press, Chicago and London, 1991a.
- ; —. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. En: *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 63-82). The University of Chicago Press, Chicago and London, 1991b.
- EUROPEAN COMMISSION. *Mapping instruments for corporate social responsibility*. En: Employment & Social affairs, 2003.
- . *ABC of the main instruments of corporate social responsibility*. En: Employment & Social affairs, 2004.
- FERNÁNDEZ, K.; MODROÑO, J. I. *Estadística Exploratoria Multivariante. Teoría y Aplicaciones en Investigación de Mercados*. En: Universidad del País Vasco, Bilbao, 2010.
- FREDERICK, W. C. *Corporation be good! The story of corporate social responsibility*. En: Dog Ear Publishing, Indianapolis, United States of America, 2006.
- FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. En: The New York Times Magazine, September 13, 1970.
- FTSE INTERNATIONAL LIMITED. *FTSE4GOOD INDEX SERIES Inclusion Criteria*. En: FTSE International, 2006. <http://www.ftse.com>
- GARRIGA, E.; MELÉ, D. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". En: *Journal of Business Ethics*, vol 53, nº 1-2, 2004; pp. 51-71.
- GRAY, R. "Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment". En: *International Journal of Auditing*, vol 4, nº3, 2000; pp. 247-268.
- GRAY, R.; KOUHY, R.; LAVERS, S. "Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies". En: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol 8, nº 2, 1995; pp. 78-101.
- GRAY, R.; OWEN, D.; ADAMS, C. *Accounting & Accountability. Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. Edita Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1996.
- HISS, S. "From Implicit to Explicit Corporate Social Responsibility: Institutional Change as a Fight for Myths". En: *Business Ethics Quarterly*, vol 19, nº 3, 2009; pp. 433-451.
- JANNEY, J. J.; DESS, G.; FORLANI, V. "Glass houses? Market reactions to firms joining the UN Global Compact". En: *Journal of Business Ethics*, vol 90, nº 3, 2009; pp. 407-423.
- JENKINS, R. *The political economy of codes of conduct*. En: Corporate responsibility and labor rights, Earthscan Publications Ltd, London, 2002.
- JENKINS, R.; PEARSON, R.; SEYFANG, G. *Corporate responsibility and labor rights*. Edita Earthscan Publications Ltd, London, 2002.

- JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P. A. "Ecologically sustainable organizations: an institutional approach". En: *Academy of Management Review*, vol 20, nº 4, 1995; pp. 1015-1052.
- KELL, G.; LEVIN, D. *The evolution of the Global Compact Network, An historic experiment in learning and action*. En: The Academy of Management Annual Conference: Building Effective Networks. Denver, August 11-14, 2002.
- KPMG. *Overseas Bribery and Corruption Survey*, 2009.
- LARRINAGA-GONZÁLEZ, C. *Sustainability reporting. Insights from neoinstitutional theory*. En: Unerman, Bebbington and O'Dywer (Edit.): *Sustainability Accounting and Accountability*, Routledge, London, 2007.
- LEBART, L.; FÉNELON, J. P.; MORINEAU, A. *Tratamiento estadístico de datos: métodos y programas*. Editorial Marcombo, Barcelona, 1985.
- LEIPZIGER, D. *The Corporate Responsibility Code Book*. Edita Greenleaf Publishing, Sheffield, 2003.
- . *The Corporate Responsibility Code Book. Revised Second Edition*. Edita Greenleaf Publishing, Sheffield, 2010.
- LINDBLOM, C. K. *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*. En: *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York, 1994.
- LLENA, F.; MONEVA, J. M.; HERNÁNDEZ, B. "Environmental disclosures and compulsory accounting standards: the case of Spanish annual reports". En: *Business Strategy and the Environment*, nº 16, 2007; pp. 50-63.
- LUKKA, K. "The roles and effects of paradigms in accounting research". En: *Management Accounting Research*, nº 21, 2010; pp. 110-115.
- MCKINSEY&COMPANY. *Assessing the Global Compact's Impact*. Edita McKinsey, New York, 2004.
- . *UN Global Compact CEO Participant Survey*. Edita McKinsey, New York, 2007.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* (pp. 41-62). En: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago / London, 1991.
- MOLL, J.; BURNS, J.; MAJOR, M. (2006). *Institutional Theory* (pp. 183-206). En: *Methodological Issues in Accounting Research: Theories, Methods and Issues*. Edit. Zahirul Hoque, Spiramus, London, 2006.
- OCDE. *Codes of Corporate conduct: Expanded Review of their Contents*. En: Directorate for financial, fiscal and enterprise affairs. Working papers on international investment, number 2001/6, 2001.
- RUGGIE, J. G. *Reconstituting the Global Public Domain. Issues, Actors and Practices*. Working paper nº6 of the Corporate Social Responsibility Initiative. Harvard University, 2004.
- RUNHAAR, H.; LAFFERTY, H. "Governing corporate social responsibility: an assessment of the contribution of the UN Global Compact to CSR strategies in the telecommunications industry". En: *Journal of Business Ethics*, nº 84, 2009; pp. 479-495.

- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations. Ideas and Interests*. Edita Sage Publications, Los Angeles/London/New Delhi/ Singapore. Third Edition, 2008.
- SELZNICK, P. "Institutionalism "Old" and "New"". En: *Administrative Science Quarterly*, vol 41, nº 2, 1996; pp. 270-277.
- UN GLOBAL COMPACT OFFICE. *Annual review*. United Nations Global Compact Office, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.
- UNERMAN, J.; O'DWYER, B. "The business case for regulation of corporate social responsibility and accountability". En: *Accounting Forum*, nº 31, 2007; pp. 332-353.
- UNERMAN, J.; BEBBINGTON, J.; O'DWYER, B. *Sustainability, Accounting and Accountability*. Edita Routledge, London and New York, 2007.
- UNJIU –UNITED NATIONS JOINT INSPECTION UNIT–. *United Nations corporate partnerships: The role and functioning of the Global Compact*. Edita United Nations, Geneva, 2010.
- UNRISD - UNITED NATIONS RESEARCH INSTITUTE FOR SOCIAL DEVELOPMENT. *Promoting Socially Responsible Business in Developing Countries. The Potential and Limits of Voluntary Initiatives*. New York, UNRISD, 2000.
- UTTING, P. (2002). "The Global Compact and Civil Society: Averting a Collision Course". En: *Development in Practice*, vol 12, nº 5, 2002.
- VIVES, A. (2008). "Pacto Global: ¿eso es todo?". En: *Revista Sinergia*, nº 6, 2008.
- VORMEDAL, I. *Governance through learning: The UN Global Compact and corporate responsibility*. Report nº 7/05, Program for research and documentation for a sustainable society –ProSus–, University of Oslo, 2005.
- WADDOCK, S. "Creating Corporate Accountability: foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real". En: *Journal of Business Ethics*, vol 50, nº 4, 2004; pp. 313-327.
- . "Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility". En: *Academy of Management Perspectives*, August, 2008; pp. 87-108.
- WHITEHOUSE, L. "Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship and the Global Compact". En: *Global Social Policy*, vol 3, nº 3, 2003; pp. 299-318.
- ZUCKER, L. G. "The role of institutionalization in cultural persistence". En: *American Sociological Review*, nº 42, 1977; pp. 726-743.

Garayar, A.: Procesos de isomorfismo resultantes en la adopción del Pacto Mundial de Naciones ...

51 . p.13.3														
m1	- p.11.-nada important	26	26.00	4.8	1.7	-1.5	0.0	0.0	0.76	0.27	-0.25	0.00	0.00	1.96
m2	- p.11.-poco important	26	26.00	-2.6	-3.7	-1.4	0.0	0.0	-0.41	-0.59	-0.23	0.00	0.00	1.96
m3	- p.11.-medianamente i	13	13.00	-2.5	2.3	1.3	0.0	0.0	-0.64	0.59	0.33	0.00	0.00	4.92
m4	- p.11.-muy importante	11	11.00	0.0	-0.2	2.5	0.0	0.0	0.01	-0.04	0.71	0.00	0.00	6.00
m5	- p.11.-esencial	1	1.00	-0.9	1.3	0.2	0.0	0.0	-0.89	1.30	0.21	0.00	0.00	76.00
52 . p.13.4														
m1	- p.11.-nada important	21	21.00	3.5	3.1	-0.6	0.0	0.0	0.66	0.57	-0.11	0.00	0.00	2.67
m2	- p.11.-poco important	31	31.00	-1.2	-2.8	-1.5	0.0	0.0	-0.17	-0.40	-0.21	0.00	0.00	1.48
m3	- p.11.-medianamente i	21	21.00	-1.3	-0.4	2.0	0.0	0.0	-0.24	-0.08	0.37	0.00	0.00	2.67
m4	- p.11.-muy importante	2	2.00	-1.3	0.1	1.0	0.0	0.0	-0.88	0.07	0.67	0.00	0.00	37.50
m5	- p.11.-esencial	2	2.00	-1.3	1.3	-0.2	0.0	0.0	-0.91	0.90	-0.17	0.00	0.00	37.50
53 . p.13.5														
m1	- p.11.-nada important	36	36.00	2.2	2.8	-0.8	0.0	0.0	0.27	0.35	-0.09	0.00	0.00	1.14
m2	- p.11.-poco important	24	24.00	-2.3	-3.1	-1.1	0.0	0.0	-0.39	-0.53	-0.18	0.00	0.00	2.21
m3	- p.11.-medianamente i	10	10.00	-0.3	-1.7	2.2	0.0	0.0	-0.09	-0.51	0.66	0.00	0.00	6.70
m4	- p.11.-muy importante	6	6.00	0.6	2.0	0.7	0.0	0.0	0.24	0.80	0.28	0.00	0.00	11.83
m5	- p.11.-esencial	1	1.00	-0.9	0.5	-0.5	0.0	0.0	-0.92	0.50	-0.54	0.00	0.00	76.00
54 . p.13.6														
m1	- p.11.-nada important	14	14.00	3.6	2.8	-1.6	0.0	0.0	0.89	0.69	-0.38	0.00	0.00	4.50
m2	- p.11.-poco important	30	30.00	-1.2	-1.2	-0.9	0.0	0.0	-0.18	-0.17	-0.13	0.00	0.00	1.57
m3	- p.11.-medianamente i	21	21.00	0.2	-2.0	1.2	0.0	0.0	0.05	-0.38	0.23	0.00	0.00	2.67
m4	- p.11.-muy importante	11	11.00	-2.3	0.2	1.1	0.0	0.0	-0.63	0.07	0.30	0.00	0.00	6.00
m5	- p.11.-esencial	1	1.00	-1.1	2.7	1.0	0.0	0.0	-1.06	2.71	1.03	0.00	0.00	76.00
55 . p.13.7														
m1	- p.11.-nada important	33	33.00	3.1	3.4	-0.7	0.0	0.0	0.41	0.44	-0.09	0.00	0.00	1.33
m2	- p.11.-poco important	25	25.00	-2.7	-3.3	-0.5	0.0	0.0	-0.45	-0.55	-0.09	0.00	0.00	2.08
m3	- p.11.-medianamente i	11	11.00	-0.1	0.0	1.2	0.0	0.0	-0.02	0.00	0.34	0.00	0.00	6.00
m4	- p.11.-muy importante	5	5.00	0.2	-1.1	-0.6	0.0	0.0	0.07	-0.50	0.26	0.00	0.00	14.40
m5	- p.11.-esencial	3	3.00	-1.4	0.9	1.6	0.0	0.0	-0.77	0.51	0.89	0.00	0.00	24.67
56 . p.13.8														
m1	- p.11.-nada important	35	35.00	3.5	2.0	-1.1	0.0	0.0	0.43	0.26	-0.14	0.00	0.00	1.20
m2	- p.11.-poco important	30	30.00	-2.2	-3.4	0.1	0.0	0.0	-0.31	-0.49	0.02	0.00	0.00	1.57
m3	- p.11.-medianamente i	9	9.00	-1.0	0.0	0.9	0.0	0.0	-0.30	0.01	0.30	0.00	0.00	7.56
m4	- p.11.-muy importante	2	2.00	-1.5	3.0	1.1	0.0	0.0	-1.06	2.12	0.77	0.00	0.00	37.50
m5	- p.11.-esencial	1	1.00	-0.9	1.3	0.2	0.0	0.0	-0.89	1.30	0.21	0.00	0.00	76.00
57 . p.13.9														
m1	- p.11.-nada important	21	21.00	3.4	3.0	-3.0	0.0	0.0	0.63	0.55	-0.56	0.00	0.00	2.67
m2	- p.11.-poco important	34	34.00	-3.3	-3.2	1.0	0.0	0.0	-0.30	-0.41	-0.13	0.00	0.00	1.26
m3	- p.11.-medianamente i	18	18.00	-1.1	-0.4	0.8	0.0	0.0	-0.23	-0.09	0.17	0.00	0.00	3.28
m4	- p.11.-muy importante	4	4.00	0.5	2.0	2.2	0.0	0.0	0.26	0.96	1.08	0.00	0.00	18.25
m5	- p.11.-esencial	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
58 . p.15.1														
m1	- p.15.-ningún benefic	20	20.00	4.6	-0.1	-0.8	0.0	0.0	0.88	-0.02	-0.16	0.00	0.00	2.85
m2	- p.15.-poco beneficio	29	29.00	-1.1	-1.8	0.5	0.0	0.0	-0.16	-0.27	0.07	0.00	0.00	1.66
m3	- p.15.-beneficio medi	19	19.00	-2.4	1.4	1.3	0.0	0.0	-0.49	0.27	0.26	0.00	0.00	3.05
m4	- p.15.-elevado benefi	8	8.00	-1.0	0.9	-1.8	0.0	0.0	-0.34	0.29	-0.61	0.00	0.00	8.63
m5	- p.15.-máximo benefic	1	1.00	-1.0	0.7	1.0	0.0	0.0	-1.00	0.68	0.99	0.00	0.00	76.00
59 . p.15.2														
m1	- p.15.-ningún benefic	2	2.00	4.3	2.6	-2.5	0.0	0.0	2.99	1.79	-1.73	0.00	0.00	37.50
m2	- p.15.-poco beneficio	6	6.00	3.6	-0.2	0.6	0.0	0.0	1.44	-0.08	0.25	0.00	0.00	11.83
m3	- p.15.-beneficio medi	22	22.00	2.0	-1.6	0.7	0.0	0.0	0.36	-0.29	0.13	0.00	0.00	2.50
m4	- p.15.-elevado benefi	42	42.00	-4.3	-0.1	-0.5	0.0	0.0	-0.45	-0.01	-0.05	0.00	0.00	0.83
m5	- p.15.-máximo benefic	5	5.00	-1.5	1.6	0.7	0.0	0.0	-0.67	0.68	0.29	0.00	0.00	14.40
60 . p.15.3														
m1	- p.15.-ningún benefic	22	22.00	4.9	-0.5	-1.6	0.0	0.0	0.89	-0.10	-0.29	0.00	0.00	2.50
m2	- p.15.-poco beneficio	19	19.00	-2.4	-2.0	1.4	0.0	0.0	-0.48	-0.40	0.28	0.00	0.00	3.05
m3	- p.15.-beneficio medi	28	28.00	-1.2	1.0	-0.6	0.0	0.0	-0.19	0.15	-0.09	0.00	0.00	1.75
m4	- p.15.-elevado benefi	8	8.00	-2.0	2.1	1.3	0.0	0.0	-0.67	0.70	0.44	0.00	0.00	8.63
m5	- p.15.-máximo benefic	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
61 . p.15.4														
m1	- p.15.-ningún benefic	17	17.00	4.5	0.4	-0.1	0.0	0.0	0.97	0.09	-0.03	0.00	0.00	3.53
m2	- p.15.-poco beneficio	19	19.00	0.4	-2.4	0.0	0.0	0.0	0.09	-0.48	0.00	0.00	0.00	3.05
m3	- p.15.-beneficio medi	24	24.00	-1.9	-1.2	-1.1	0.0	0.0	-0.33	-0.21	-0.19	0.00	0.00	2.21
m4	- p.15.-elevado benefi	13	13.00	-2.5	2.0	-0.2	0.0	0.0	-0.64	0.51	-0.06	0.00	0.00	4.92
m5	- p.15.-máximo benefic	4	4.00	-1.0	3.0	3.1	0.0	0.0	-0.49	1.49	1.50	0.00	0.00	18.25
62 . p.15.5														
m1	- p.15.-ningún benefic	6	6.00	2.6	0.3	-1.3	0.0	0.0	1.02	0.13	-0.53	0.00	0.00	11.83
m2	- p.15.-poco beneficio	9	9.00	1.3	-1.7	3.3	0.0	0.0	0.41	-0.54	1.05	0.00	0.00	7.56
m3	- p.15.-beneficio medi	17	17.00	1.5	-2.1	0.2	0.0	0.0	0.32	-0.45	0.04	0.00	0.00	3.53
m4	- p.15.-elevado benefi	35	35.00	-2.0	-0.3	-2.7	0.0	0.0	-0.25	-0.04	-0.34	0.00	0.00	1.20
m5	- p.15.-máximo benefic	10	10.00	-2.2	4.4	1.7	0.0	0.0	-0.64	1.31	0.49	0.00	0.00	6.70
63 . p.15.6														
m1	- p.15.-ningún benefic	13	13.00	5.0	1.4	0.6	0.0	0.0	1.28	0.36	0.16	0.00	0.00	4.92
m2	- p.15.-poco beneficio	13	13.00	-0.3	-2.5	1.6	0.0	0.0	-0.08	-0.64	0.41	0.00	0.00	4.92
m3	- p.15.-beneficio medi	31	31.00	-1.4	-1.1	-1.0	0.0	0.0	-0.20	-0.15	-0.14	0.00	0.00	1.48
m4	- p.15.-elevado benefi	19	19.00	-2.0	1.1	-1.3	0.0	0.0	-0.41	0.22	-0.26	0.00	0.00	3.28
m5	- p.15.-máximo benefic	2	2.00	-1.5	3.0	1.1	0.0	0.0	-1.06	2.12	0.77	0.00	0.00	37.50
64 . p.15.7														
m1	- p.15.-ningún benefic	19	19.00	6.5	-0.3	0.7	0.0	0.0	1.30	-0.07	0.14	0.00	0.00	3.05
m2	- p.15.-poco beneficio	29	29.00	-2.7	-2.1	0.6	0.0	0.0	-0.40	-0.31	0.09	0.00	0.00	1.66
m3	- p.15.-beneficio medi	27	27.00	-1.5	-1.5	-1.9	0.0	0.0	-0.26	-0.25	-0.14	0.00	0.00	2.21
m4	- p.15.-elevado benefi	10	10.00	-1.9	0.4	0.2	0.0	0.0	-0.56	0.13	0.07	0.00	0.00	6.70
m5	- p.15.-máximo benefic	2	2.00	-1.0	2.5	0.8	0.0	0.0	-0.70	1.74	0.53	0.00	0.00	37.50
65 . p.15.8														
m1	- p.15.-ningún benefic	11	11.00	5.4	-0.3	-0.1	0.0	0.0	1.53	-0.08	-0.04	0.00	0.00	6.00
m2	- p.15.-poco beneficio	14	14.00	1.3	-3.2	1.8	0.0	0.0	0.33	-0.78	0.44	0.00	0.00	4.50
m3	- p.15.-beneficio medi	24	24.00	-1.5	-1.5	-1.9	0.0	0.0	-0.26	-0.25	-0.14	0.00	0.00	2.21
m4	- p.15.-elevado benefi	21	21.00	-3.5	1.8	-0.9	0.0	0.0	-0.65	0.33	-0.18	0.00	0.00	2.67
m5	- p.15.-máximo benefic	7	7.00	-0.6	4.3	0.6	0.0	0.0	-0.22	1.55	0.20	0.00	0.00	10.00

Garayar, A.: Procesos de isomorfismo resultantes en la adopción del Pacto Mundial de Naciones ...

66 . p.15.9														
m1	- p.15.-ningún beneficio	8	8.00	4.4	-0.1	-1.6	0.0	0.0	1.48	-0.03	-0.54	0.00	0.00	8.63
m2	- p.15.-poca beneficio	6	6.00	2.0	-1.6	1.2	0.0	0.0	0.79	-0.62	0.48	0.00	0.00	11.83
m3	- p.15.-beneficio medi	19	19.00	0.4	-2.2	0.0	0.0	0.0	0.08	-0.45	0.00	0.00	0.00	3.05
m4	- p.15.-elevado benefi	34	34.00	-3.2	-0.6	-1.2	0.0	0.0	-0.42	-0.08	-0.15	0.00	0.00	1.26
m5	- p.15.-máximo benefi	10	10.00	-1.3	5.2	2.2	0.0	0.0	-0.38	1.54	0.65	0.00	0.00	6.70

67 . p.15.10														
m1	- p.15.-ningún beneficio	5	5.00	5.3	1.5	-1.4	0.0	0.0	2.33	0.65	-0.62	0.00	0.00	14.40
m2	- p.15.-poca beneficio	6	6.00	0.9	-2.9	2.2	0.0	0.0	0.37	-1.16	0.85	0.00	0.00	11.83
m3	- p.15.-beneficio medi	18	18.00	0.6	-2.4	-0.9	0.0	0.0	0.13	-0.51	-0.19	0.00	0.00	3.28
m4	- p.15.-elevado benefi	36	36.00	-2.9	-0.1	-1.7	0.0	0.0	-0.35	-0.02	-0.21	0.00	0.00	1.14
m5	- p.15.-máximo benefi	12	12.00	-1.1	4.2	2.8	0.0	0.0	-0.30	1.12	0.74	0.00	0.00	5.42

68 . p.15.11														
m1	- p.15.-ningún beneficio	2	2.00	3.5	1.0	-1.5	0.0	0.0	2.45	0.72	-1.08	0.00	0.00	37.50
m2	- p.15.-poca beneficio	5	5.00	2.5	-0.2	2.5	0.0	0.0	1.10	-0.11	1.08	0.00	0.00	14.40
m3	- p.15.-beneficio medi	15	15.00	0.8	-2.3	1.9	0.0	0.0	0.19	-0.54	0.43	0.00	0.00	4.13
m4	- p.15.-elevado benefi	37	37.00	-1.6	-1.8	-2.4	0.0	0.0	-0.19	-0.22	-0.29	0.00	0.00	1.08
m5	- p.15.-máximo benefi	18	18.00	-1.7	4.1	0.3	0.0	0.0	-0.35	0.84	0.06	0.00	0.00	3.28

69 . p.15.12														
m1	- p.15.-ningún beneficio	5	5.00	5.0	1.7	-0.1	0.0	0.0	2.16	0.76	-0.02	0.00	0.00	14.40
m2	- p.15.-poca beneficio	8	8.00	0.9	-1.6	2.0	0.0	0.0	0.31	-0.53	0.69	0.00	0.00	8.63
m3	- p.15.-beneficio medi	23	23.00	0.5	-2.1	2.6	0.0	0.0	0.09	-0.36	0.45	0.00	0.00	2.35
m4	- p.15.-elevado benefi	29	29.00	-2.6	-0.9	-3.8	0.0	0.0	-0.39	-0.14	-0.57	0.00	0.00	1.66
m5	- p.15.-máximo benefi	12	12.00	-1.4	4.0	0.2	0.0	0.0	-0.38	1.07	0.06	0.00	0.00	5.42

70 . p.15.13														
m1	- p.15.-ningún beneficio	4	4.00	5.3	1.9	-0.7	0.0	0.0	2.58	0.94	-0.33	0.00	0.00	18.25
m2	- p.15.-poca beneficio	7	7.00	3.3	-1.7	2.4	0.0	0.0	1.19	-0.60	0.86	0.00	0.00	10.00
m3	- p.15.-beneficio medi	27	27.00	-2.0	-1.9	-1.3	0.0	0.0	-0.31	-0.30	-0.21	0.00	0.00	1.85
m4	- p.15.-elevado benefi	22	22.00	-0.5	-0.7	-2.1	0.0	0.0	-0.19	-0.13	-0.28	0.00	0.00	2.50
m5	- p.15.-máximo benefi	17	17.00	-2.3	3.1	2.5	0.0	0.0	-0.49	0.67	0.54	0.00	0.00	3.53

71 . p.15.14														
m1	- p.15.-ningún beneficio	5	5.00	4.8	1.1	-0.3	0.0	0.0	2.11	0.50	-0.15	0.00	0.00	14.40
m2	- p.15.-poca beneficio	13	13.00	3.0	-1.1	1.1	0.0	0.0	0.77	-0.27	0.29	0.00	0.00	4.92
m3	- p.15.-beneficio medi	27	27.00	-1.8	-2.9	-0.3	0.0	0.0	-0.29	-0.45	-0.05	0.00	0.00	1.85
m4	- p.15.-elevado benefi	20	20.00	-1.2	0.4	-3.0	0.0	0.0	-0.24	0.07	-0.58	0.00	0.00	2.85
m5	- p.15.-máximo benefi	12	12.00	-2.5	3.7	3.1	0.0	0.0	-0.67	0.97	0.83	0.00	0.00	5.42

96 . p.19.1														
m1	- p.19.-ninguna difi	7	7.00	3.7	3.3	-2.4	0.0	0.0	1.34	1.19	-0.87	0.00	0.00	10.00
m2	- p.19.-poca difi	14	14.00	-0.9	-0.5	-0.8	0.0	0.0	-0.22	-0.13	-0.20	0.00	0.00	4.50
m3	- p.19.-dificultad med	29	29.00	-0.3	-1.9	0.2	0.0	0.0	-0.05	-0.29	0.03	0.00	0.00	1.66
m4	- p.19.-elevada difi	24	24.00	-0.7	-0.1	0.8	0.0	0.0	-0.11	-0.02	0.14	0.00	0.00	2.21
m5	- p.19.-máxima difi	3	3.00	-1.3	1.3	2.7	0.0	0.0	-0.73	0.75	1.56	0.00	0.00	24.67

97 . p.19.2														
m1	- p.19.-ninguna difi	7	7.00	4.0	1.9	-3.4	0.0	0.0	1.46	0.69	-1.22	0.00	0.00	10.00
m2	- p.19.-poca difi	13	13.00	1.4	-0.8	1.9	0.0	0.0	0.36	-0.20	0.48	0.00	0.00	4.92
m3	- p.19.-dificultad med	23	23.00	-2.3	-1.3	-3.2	0.0	0.0	-0.40	-0.22	-0.56	0.00	0.00	2.35
m4	- p.19.-elevada difi	25	25.00	-1.8	-0.1	2.6	0.0	0.0	-0.29	-0.01	0.43	0.00	0.00	2.08
m5	- p.19.-máxima difi	9	9.00	0.6	1.1	1.6	0.0	0.0	0.18	0.36	0.51	0.00	0.00	7.56

98 . p.19.3														
m1	- p.19.-ninguna difi	5	5.00	3.0	1.4	-2.6	0.0	0.0	1.32	0.61	-1.15	0.00	0.00	14.40
m2	- p.19.-poca difi	15	15.00	2.8	0.1	-0.2	0.0	0.0	0.65	0.02	-0.05	0.00	0.00	4.13
m3	- p.19.-dificultad med	31	31.00	-2.0	-3.1	-0.3	0.0	0.0	-0.28	-0.44	-0.04	0.00	0.00	1.48
m4	- p.19.-elevada difi	21	21.00	-1.2	1.8	0.1	0.0	0.0	-0.23	0.33	0.02	0.00	0.00	2.67
m5	- p.19.-máxima difi	5	5.00	-1.3	1.5	3.4	0.0	0.0	-0.56	0.67	1.48	0.00	0.00	14.40

99 . p.19.4														
m1	- p.19.-ninguna difi	6	6.00	3.4	1.4	-2.5	0.0	0.0	1.36	0.57	-0.97	0.00	0.00	11.83
m2	- p.19.-poca difi	16	16.00	0.6	0.4	-0.7	0.0	0.0	0.14	0.08	-0.15	0.00	0.00	3.81
m3	- p.19.-dificultad med	35	35.00	0.3	-2.6	1.0	0.0	0.0	0.04	-0.32	0.13	0.00	0.00	1.20
m4	- p.19.-elevada difi	15	15.00	-2.3	0.9	-1.0	0.0	0.0	-0.53	0.21	-0.23	0.00	0.00	4.13
m5	- p.19.-máxima difi	5	5.00	-1.8	1.7	1.9	0.0	0.0	-0.89	0.81	0.95	0.00	0.00	18.25

100 . p.19.5														
m1	- p.19.-ninguna difi	5	5.00	4.2	1.2	-1.2	0.0	0.0	1.83	0.51	-0.53	0.00	0.00	14.40
m2	- p.19.-poca difi	16	16.00	2.2	0.2	0.4	0.0	0.0	0.49	0.04	0.08	0.00	0.00	3.81
m3	- p.19.-dificultad med	31	31.00	-1.3	-2.1	-2.6	0.0	0.0	-0.18	-0.29	-0.37	0.00	0.00	1.48
m4	- p.19.-elevada difi	21	21.00	-2.0	0.7	2.3	0.0	0.0	-0.37	0.13	0.43	0.00	0.00	2.67
m5	- p.19.-máxima difi	4	4.00	-1.8	1.7	1.9	0.0	0.0	-0.89	0.81	0.95	0.00	0.00	18.25

101 . p.19.6														
m1	- p.19.-ninguna difi	9	9.00	4.0	1.3	-1.7	0.0	0.0	1.26	0.40	-0.54	0.00	0.00	7.56
m2	- p.19.-poca difi	18	18.00	1.3	-0.6	0.8	0.0	0.0	0.26	-0.13	0.17	0.00	0.00	3.28
m3	- p.19.-dificultad med	28	28.00	-1.7	-1.8	-2.5	0.0	0.0	-0.25	-0.28	-0.38	0.00	0.00	1.75
m4	- p.19.-elevada difi	18	18.00	-1.6	0.7	1.7	0.0	0.0	-0.34	0.15	0.34	0.00	0.00	3.28
m5	- p.19.-máxima difi	4	4.00	-1.5	1.9	3.2	0.0	0.0	-0.72	0.92	1.55	0.00	0.00	18.25

102 . p.19.7														
m1	- p.19.-ninguna difi	16	16.00	5.7	1.1	-1.7	0.0	0.0	1.27	0.24	-0.39	0.00	0.00	3.81
m2	- p.19.-poca difi	31	31.00	-1.5	-1.8	0.6	0.0	0.0	-0.21	-0.25	0.08	0.00	0.00	1.48
m3	- p.19.-dificultad med	24	24.00	-3.1	0.5	-0.7	0.0	0.0	-0.53	0.08	-0.12	0.00	0.00	2.21
m4	- p.19.-elevada difi	5	5.00	-0.4	0.3	1.4	0.0	0.0	-0.18	0.15	0.53	0.00	0.00	14.40
m5	- p.19.-máxima difi	1	1.00	-0.1	1.2	3.5	0.0	0.0	-0.09	1.24	3.45	0.00	0.00	76.00

1 . sector														
m1	- secto-impacto ma alt	27	27.00	-1.8	1.0	2.2	0.0	0.0	-0.29	0.15	0.34	0.00	0.00	1.85
m2	- secto-impacto ma med	19	19.00	-1.5	-0.1	-1.2	0.0	0.0	-0.29	-0.02	-0.25	0.00	0.00	3.05
m3	- secto-impacto ma baj	31	31.00	3.1	-0.9	-1.0	0.0	0.0	0.43	-0.12	-0.14	0.00	0.00	1.48

3. Descripción de los grupos 1 a 3

CHARACTERISATION BY CATEGORIES OF CLUSTERS OR CATEGORIES
OF CUT "a" OF THE TREE INTO 3 CLUSTERS
Cluster 1 / 3

T.VALUE	PROB.	---- GRP/CAT	PERCENTAGES CAT/GRP	---- GLOBAL	CHARACTERISTIC CATEGORIES		IDEN WEIGHT OF VARIABLES
				16.88	Cluster 1 / 3		aala 13
4.57	0.000	80.00	61.54	12.99	Beneficio5=5	p.15.5	m5 10
4.57	0.000	80.00	61.54	12.99	Beneficio9=5	p.15.9	m5 10
4.42	0.000	44.44	92.31	35.06	Motivación8=5	p.8.8	m5 27
4.07	0.000	66.67	61.54	15.58	Beneficio14=5	p.15.14	m5 12
4.07	0.000	66.67	61.54	15.58	Beneficio10=5	p.15.10	m5 12
3.98	0.000	56.25	69.23	20.78	Motivación5=5	p.8.5	m5 16
3.91	0.000	85.71	46.15	9.09	Motivación4=5	p.8.4	m5 7
3.58	0.000	63.64	53.85	14.29	Stakeholder2=5	p.11.2	m5 11
3.51	0.000	37.93	84.62	37.66	Motivación9=5	p.8.9	m5 29
3.34	0.000	32.43	92.31	48.05	p.10=5	p.10	m5 37
3.32	0.000	50.00	61.54	20.78	Stakeholder8=5	p.11.8	m5 16
3.27	0.001	100.00	30.77	5.19	Stakeholder11=5	p.11.11	m5 4
3.27	0.001	100.00	30.77	5.19	Beneficio4=5	p.15.4	m5 4
3.16	0.001	47.06	61.54	22.08	Beneficio13=5	p.15.13	m5 17
3.06	0.001	71.43	38.46	9.09	Beneficio8=5	p.15.8	m5 7
2.82	0.002	80.00	30.77	6.49	dificultad-fut-4=5	p.19.4	m5 5
2.82	0.002	80.00	30.77	6.49	Stakeholder7=5	p.11.7	m5 5
2.82	0.002	80.00	30.77	6.49	dificultad-fut-3=5	p.19.3	m5 5
2.78	0.003	62.50	38.46	10.39	Stakeholder4=5	p.11.4	m5 8
2.66	0.004	50.00	46.15	15.58	área-fut-5=si	p.20.5	m1 12
2.66	0.004	50.00	46.15	15.58	Stakeholder12=5	p.11.12	m5 12
2.66	0.004	100.00	23.08	3.90	Stakeholder5=4	p.11.5	m4 3
2.51	0.006	41.18	53.85	22.08	stakeh-fut-4=5	p.18.4	m5 17
2.51	0.006	41.18	53.85	22.08	área-fut-4=si	p.20.4	m1 17
2.49	0.006	66.67	30.77	7.79	Stakeholder3=5	p.11.3	m5 6
2.48	0.007	46.15	46.15	16.88	Obstáculo3=3	p.13.3	m3 13
2.46	0.007	33.33	69.23	35.06	SEC impacto amb alto sector		m1 27
2.42	0.008	30.30	76.92	42.86	Acciones7,si	p.6.7	m1 33
2.36	0.009	38.89	53.85	23.38	Beneficio11=5	p.15.11	m5 18
2.35	0.009	32.14	69.23	36.36	Motivación3=3	p.8.3	m3 28
2.22	0.013	36.84	53.85	24.68	stakeh-fut-9=5	p.18.9	m5 19
2.22	0.013	36.84	53.85	24.68	cambios en gestión=3	p.16	m3 19
2.20	0.014	75.00	23.08	5.19	dificultad-fut-6=5	p.19.6	m5 4
2.20	0.014	75.00	23.08	5.19	dificultad-fut-5=5	p.19.5	m5 4
2.15	0.016	40.00	46.15	19.48	Motivación7=5	p.8.7	m5 15
2.13	0.017	45.45	38.46	14.29	influencia factor3=5	p.17.3	m5 11
1.97	0.024	50.00	30.77	10.39	influencia factor4=5	p.17.4	m5 8
1.97	0.024	50.00	30.77	10.39	Beneficio3=4	p.15.3	m4 8
1.97	0.024	50.00	30.77	10.39	influencia factor9=5	p.17.9	m5 8
1.96	0.025	30.77	61.54	33.77	stakeh-fut-8=5	p.18.8	m5 26
-2.12	0.017	0.00	0.00	24.68	Beneficio7=1	p.15.7	m1 19
-2.16	0.015	3.57	7.69	36.36	dificultad-fut-6=3	p.19.6	m3 28
-2.32	0.010	0.00	0.00	27.27	Stakeholder2=3	p.11.2	m3 21
-2.41	0.008	0.00	0.00	28.57	Motivación7=3	p.8.7	m3 22
-2.42	0.008	6.82	23.08	57.14	Acciones7,no	p.6.7	m2 44
-2.44	0.007	5.26	15.38	49.35	Motivación9=4	p.8.9	m4 38
-2.45	0.007	3.23	7.69	40.26	Obstáculo4=2	p.13.4	m2 31
-2.51	0.006	10.00	46.15	77.92	área-fut-4=no	p.20.4	m2 60
-2.66	0.004	10.77	53.85	84.42	área-fut-5=no	p.20.5	m2 65
-2.74	0.003	2.94	7.69	44.16	p.10=4	p.10	m4 34
-3.54	0.000	0.00	0.00	44.16	Motivación8=4	p.8.8	m4 34

* Explicación de los cuadros: « T.Value » valores test que recogen el nivel de significación de cada variable. El valor test surge de una diferencia de proporciones y será tanto mayor cuanto mayor sea la proporción de la categoría en la clase en comparación con la proporción de esa misma categoría en todo el conjunto. « Percentages, GRP/CAT », porcentaje de organizaciones con dicha modalidad en la muestra que se ubican en el grupo. « Percentages, CAT/GRP » frecuencia relativa de la categoría en el agrupamiento. « Percentages, Global » frecuencia relativa de la modalidad en el conjunto de la muestra. « Characteristic Categories » y « Characteristic of variables » identificadores de la modalidad a caracterizar. « Weight » número de organizaciones que tienen ese atributo en la muestra (peso).

Cluster 2 / 3

T.VALUE	PROB.	--- GRP/CAT	PERCENTAGES CAT/GRP	--- GLOBAL	CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES	IDEN	WEIGHT
				64.94	Cluster 2 / 3		aa2a	50
4.32	0.000	93.55	58.00	40.26	dificultad-fut-3=3	p.19.3	m3	31
4.17	0.000	96.15	50.00	33.77	Obstáculo3=2	p.13.3	m2	26
3.40	0.000	95.24	40.00	27.27	Stakeholder4=3	p.11.4	m3	21
3.38	0.000	92.00	46.00	32.47	Obstáculo7=2	p.13.7	m2	25
3.27	0.001	89.29	50.00	36.36	dificultad-fut-6=3	p.19.6	m3	28
3.23	0.001	91.67	44.00	31.17	Obstáculo5=2	p.13.5	m2	24
3.20	0.001	87.10	54.00	40.26	dificultad-fut-5=3	p.19.5	m3	31
3.18	0.001	81.40	70.00	55.84	Motivación2=4	p.8.2	m4	43
3.16	0.001	85.29	58.00	44.16	Obstáculo9=2	p.13.9	m2	34
3.16	0.001	85.29	58.00	44.16	Motivación8=4	p.8.8	m4	34
3.15	0.001	82.50	66.00	51.95	Motivación5=4	p.8.5	m4	40
3.15	0.001	83.78	62.00	48.05	Beneficio11=4	p.15.11	m4	37
3.04	0.001	86.67	52.00	38.96	Obstáculo8=2	p.13.8	m2	30
2.88	0.002	86.21	50.00	37.66	Beneficio7=2	p.15.7	m2	29
2.88	0.002	86.21	50.00	37.66	Stakeholder8=4	p.11.8	m4	29
2.88	0.002	86.21	50.00	37.66	Beneficio12=4	p.15.12	m4	29
2.76	0.003	94.12	32.00	22.08	Stakeholder12=4	p.11.12	m4	17
2.67	0.004	83.87	52.00	40.26	Obstáculo4=2	p.13.4	m2	31
2.65	0.004	82.35	56.00	44.16	Motivación10=3	p.8.10	m3	34
2.65	0.004	82.35	56.00	44.16	Beneficio9=4	p.15.9	m4	34
2.63	0.004	87.50	42.00	31.17	Beneficio8=3	p.15.8	m3	24
2.56	0.005	85.19	46.00	35.06	Beneficio14=3	p.15.14	m3	27
2.48	0.007	80.56	58.00	46.75	Beneficio10=4	p.15.10	m4	36
2.47	0.007	86.96	40.00	29.87	dificultad-fut-2=3	p.19.2	m3	23
2.42	0.008	89.47	34.00	24.68	Beneficio3=2	p.15.3	m2	19
2.40	0.008	84.62	44.00	33.77	stakeh-fut-5=3	p.18.5	m3	26
2.31	0.010	80.00	56.00	45.45	Beneficio5=4	p.15.5	m4	35
2.19	0.014	82.14	46.00	36.36	Stakeholder10=2	p.11.10	m2	28
2.19	0.014	82.14	46.00	36.36	stakeh-fut-10=3	p.18.10	m3	28
2.16	0.015	80.65	50.00	40.26	Motivación14=3	p.8.14	m3	31
2.16	0.015	80.65	50.00	40.26	dificultad-fut-7=2	p.19.7	m2	31
2.14	0.016	85.71	36.00	27.27	SABG-avances	p.4	m2	21
2.14	0.016	85.71	36.00	27.27	Stakeholder2=3	p.11.2	m3	21
2.07	0.019	83.33	40.00	31.17	Beneficio4=3	p.15.4	m3	24
2.07	0.019	83.33	40.00	31.17	stakeh-fut-9=4	p.18.9	m4	24
2.06	0.020	92.31	24.00	16.88	Stakeholder10=3	p.11.10	m3	13
2.06	0.020	92.31	24.00	16.88	Beneficio6=2	p.15.6	m2	13
2.03	0.021	76.19	64.00	54.55	Beneficio2=4	p.15.2	m4	42
2.02	0.022	81.48	44.00	35.06	Beneficio13=3	p.15.13	m3	27
2.02	0.022	81.48	44.00	35.06	Motivación13=3	p.8.13	m3	27
2.00	0.023	80.00	48.00	38.96	Obstáculo6=2	p.13.6	m2	30
1.99	0.023	77.78	56.00	46.75	influencia factor10=	p.17.10	m3	36
-1.98	0.024	45.45	20.00	28.57	Beneficio3=1	p.15.3	m1	22
-2.07	0.019	25.00	4.00	10.39	Stakeholder2=1	p.11.2	m1	8
-2.09	0.018	16.67	2.00	7.79	Beneficio2=2	p.15.2	m2	6
-2.09	0.018	16.67	2.00	7.79	Stakeholder13=1	p.11.13	m1	6
-2.09	0.018	16.67	2.00	7.79	dificultad-fut-4=1	p.19.4	m1	6
-2.13	0.017	33.33	8.00	15.58	Beneficio14=5	p.15.14	m5	12
-2.13	0.017	33.33	8.00	15.58	Stakeholder6=1	p.11.6	m1	12
-2.23	0.013	0.00	0.00	5.19	influencia factor9=1	p.17.9	m1	4
-2.23	0.013	0.00	0.00	5.19	Beneficio13=1	p.15.13	m1	4
-2.23	0.013	0.00	0.00	5.19	influencia factor10=	p.17.10	m1	4
-2.23	0.013	0.00	0.00	5.19	stakeh-fut-6=1	p.18.6	m1	4
-2.23	0.013	0.00	0.00	5.19	Beneficio4=5	p.15.4	m5	4
-2.23	0.013	0.00	0.00	5.19	Stakeholder11=5	p.11.11	m5	4
-2.23	0.013	0.00	0.00	5.19	Motivación8=1	p.8.8	m1	4
-2.25	0.012	37.50	12.00	20.78	Stakeholder8=5	p.11.8	m5	16
-2.34	0.010	50.00	36.00	46.75	Obstáculo5=1	p.13.5	m1	36
-2.43	0.007	22.22	4.00	11.69	stakeh-fut-9=1	p.18.9	m1	9
-2.44	0.007	27.27	6.00	14.29	stakeh-fut-12=1	p.18.12	m1	11
-2.44	0.007	27.27	6.00	14.29	Motivación10=1	p.8.10	m1	11
-2.44	0.007	27.27	6.00	14.29	influencia factor6=2	p.17.6	m2	11
-2.48	0.007	14.29	2.00	9.09	Beneficio8=5	p.15.8	m5	7
-2.48	0.007	14.29	2.00	9.09	Motivación4=5	p.8.4	m5	7
-2.48	0.007	14.29	2.00	9.09	stakeh-fut-7=1	p.18.7	m1	7
-2.48	0.007	14.29	2.00	9.09	dificultad-fut-1=1	p.19.1	m1	7
-2.48	0.007	14.29	2.00	9.09	p.9=3	p.9	m3	7
-2.52	0.006	48.57	34.00	45.45	Obstáculo8=1	p.13.8	m1	35
-2.57	0.005	35.29	12.00	22.08	Beneficio4=1	p.15.4	m1	17
-2.60	0.005	41.67	20.00	31.17	Stakeholder9=1	p.11.9	m1	24
-2.64	0.004	36.84	14.00	24.68	Beneficio7=1	p.15.7	m1	19
-2.64	0.004	0.00	0.00	6.49	Beneficio12=1	p.15.12	m1	5
-2.64	0.004	0.00	0.00	6.49	dificultad-fut-5=1	p.19.5	m1	5
-2.64	0.004	0.00	0.00	6.49	Beneficio10=1	p.15.10	m1	5
-2.70	0.003	42.31	22.00	33.77	Obstáculo3=1	p.13.3	m1	26

-2.72	0.003	38.10	16.00	27.27	Obstáculo4=1	p.13.4	m1	21
-2.72	0.003	38.10	16.00	27.27	Obstáculo9=1	p.13.9	m1	21
-2.72	0.003	38.10	16.00	27.27	Stakeholder11=1	p.11.11	m1	21
-2.77	0.003	25.00	6.00	15.58	Beneficio10=5	p.15.10	m5	12
-2.77	0.003	25.00	6.00	15.58	stakeh-fut-10=1	p.18.10	m1	12
-2.78	0.003	20.00	4.00	12.99	Motivación4=1	p.8.4	m1	10
-2.78	0.003	20.00	4.00	12.99	Beneficio5=5	p.15.5	m5	10
-2.79	0.003	28.57	8.00	18.18	Obstáculo6=1	p.13.6	m1	14
-2.83	0.002	31.25	10.00	20.78	Motivación5=5	p.8.5	m5	16
-2.87	0.002	45.45	30.00	42.86	Obstáculo7=1	p.13.7	m1	33
-3.00	0.001	40.74	22.00	35.06	Stakeholder10=1	p.11.10	m1	27
-3.02	0.001	0.00	0.00	7.79	Stakeholder1=1	p.11.1	m1	6
-3.09	0.001	23.08	6.00	16.88	Obstáculo2=1	p.13.2	m1	13
-3.19	0.001	31.58	12.00	24.68	Stakeholder12=1	p.11.12	m1	19
-3.19	0.001	11.11	2.00	11.69	dificultad-fut-6=1	p.19.6	m1	9
-3.41	0.000	21.43	6.00	18.18	Stakeholder4=1	p.11.4	m1	14
-3.41	0.000	21.43	6.00	18.18	Motivación6=1	p.8.6	m1	14
-3.41	0.000	25.00	8.00	20.78	dificultad-fut-7=1	p.19.7	m1	16
-3.44	0.000	27.78	10.00	23.38	Stakeholder3=1	p.11.3	m1	18
-3.51	0.000	10.00	2.00	12.99	Beneficio9=5	p.15.9	m5	10

Garayar, A.: Procesos de isomorfismo resultantes en la adopción del Pacto Mundial de Naciones ...

Cluster 3 / 3

T.VALUE	PROB.	PERCENTAGES			CHARACTERISTIC	OF VARIABLES	IDEN	WEIGHT
		GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL	CATEGORIES			
				18.18	Cluster 3 / 3		aa3a	14
5.20	0.000	63.16	85.71	24.68	Beneficio7=1	p.15.7	m1	19
5.13	0.000	100.00	57.14	10.39	influencia factor7=1	p.17.7	m1	8
5.08	0.000	68.75	78.57	20.78	dificultad-fut-7=1	p.19.7	m1	16
4.82	0.000	71.43	71.43	18.18	Motivación6=1	p.8.6	m1	14
4.71	0.000	48.15	92.86	35.06	Stakeholder10=1	p.11.10	m1	27
4.70	0.000	61.11	78.57	23.38	Stakeholder3=1	p.11.3	m1	18
4.35	0.000	69.23	64.29	16.88	Beneficio6=1	p.15.6	m1	13
4.23	0.000	58.82	71.43	22.08	Beneficio4=1	p.15.4	m1	17
4.22	0.000	52.38	78.57	27.27	Stakeholder11=1	p.11.11	m1	21
4.14	0.000	64.29	64.29	18.18	Stakeholder4=1	p.11.4	m1	14
4.07	0.000	50.00	78.57	28.57	Beneficio3=1	p.15.3	m1	22
3.93	0.000	77.78	50.00	11.69	dificultad-fut-6=1	p.19.6	m1	9
3.89	0.000	66.67	57.14	15.58	stakeh-fut-10=1	p.18.10	m1	12
3.79	0.000	45.83	78.57	31.17	Stakeholder9=1	p.11.9	m1	24
3.77	0.000	85.71	42.86	9.09	stakeh-fut-7=1	p.18.7	m1	7
3.74	0.000	50.00	71.43	25.97	Beneficio1=1	p.15.1	m1	20
3.72	0.000	100.00	35.71	6.49	dificultad-fut-5=1	p.19.5	m1	5
3.72	0.000	100.00	35.71	6.49	Beneficio12=1	p.15.12	m1	5
3.72	0.000	100.00	35.71	6.49	Beneficio10=1	p.15.10	m1	5
3.65	0.000	70.00	50.00	12.99	Motivación4=1	p.8.4	m1	10
3.56	0.000	38.71	85.71	40.26	Stakeholder5=1	p.11.5	m1	31
3.53	0.000	42.31	78.57	33.77	Obstáculo3=1	p.13.3	m1	26
3.44	0.000	75.00	42.86	10.39	Stakeholder2=1	p.11.2	m1	8
3.41	0.000	63.64	50.00	14.29	stakeh-fut-5=1	p.18.5	m1	11
3.41	0.000	63.64	50.00	14.29	stakeh-fut-12=1	p.18.12	m1	11
3.41	0.000	63.64	50.00	14.29	Beneficio8=1	p.15.8	m1	11
3.41	0.000	63.64	50.00	14.29	influencia factor4=2	p.17.4	m2	11
3.27	0.001	83.33	35.71	7.79	Stakeholder1=1	p.11.1	m1	6
3.27	0.001	83.33	35.71	7.79	dificultad-fut-4=1	p.19.4	m1	6
3.27	0.001	83.33	35.71	7.79	Beneficio2=2	p.15.2	m2	6
3.26	0.001	47.37	64.29	24.68	Stakeholder12=1	p.11.12	m1	19
3.19	0.001	58.33	50.00	15.58	Stakeholder6=1	p.11.6	m1	12
3.18	0.001	100.00	28.57	5.19	Motivación8=1	p.8.8	m1	4
3.18	0.001	100.00	28.57	5.19	Beneficio13=1	p.15.13	m1	4
3.18	0.001	100.00	28.57	5.19	stakeh-fut-6=1	p.18.6	m1	4
3.16	0.001	66.67	42.86	11.69	stakeh-fut-9=1	p.18.9	m1	9
3.11	0.001	34.29	85.71	45.45	Obstáculo8=1	p.13.8	m1	35
2.97	0.002	42.86	64.29	27.27	Motivación1=1	p.8.1	m1	21
2.97	0.002	42.86	64.29	27.27	Obstáculo9=1	p.13.9	m1	21
2.93	0.002	71.43	35.71	9.09	dificultad-fut-2=1	p.19.2	m1	7
2.93	0.002	71.43	35.71	9.09	Motivación12=2	p.8.12	m2	7
2.93	0.002	71.43	35.71	9.09	p.9=3	p.9	m3	7
2.93	0.002	71.43	35.71	9.09	dificultad-fut-1=1	p.19.1	m1	7
2.80	0.003	50.00	50.00	18.18	Obstáculo6=1	p.13.6	m1	14
2.80	0.003	50.00	50.00	18.18	stakeh-fut-13=3	p.18.13	m3	14
2.72	0.003	80.00	28.57	6.49	dificultad-fut-3=1	p.19.3	m1	5
2.72	0.003	80.00	28.57	6.49	stakeh-fut-11=1	p.18.11	m1	5
2.72	0.003	80.00	28.57	6.49	Motivación7=1	p.8.7	m1	5
2.72	0.003	80.00	28.57	6.49	Beneficio14=1	p.15.14	m1	5
2.70	0.003	33.33	78.57	42.86	Obstáculo7=1	p.13.7	m1	33
2.70	0.003	33.33	78.57	42.86	Acciones6,no	p.6.6	m2	33
2.70	0.003	54.55	42.86	14.29	Motivación10=1	p.8.10	m1	11
2.65	0.004	62.50	35.71	10.39	Beneficio9=1	p.15.9	m1	8
2.63	0.004	46.67	50.00	19.48	dificultad-fut-3=2	p.19.3	m2	15
2.58	0.005	100.00	21.43	3.90	influencia factor5=2	p.17.5	m2	3
2.58	0.005	100.00	21.43	3.90	stakeh-fut-3=1	p.18.3	m1	3
2.58	0.005	100.00	21.43	3.90	stakeh-fut-4=1	p.18.4	m1	3
2.58	0.005	100.00	21.43	3.90	Motivación14=1	p.8.14	m1	3
2.49	0.006	40.00	57.14	25.97	Obstáculo1=1	p.13.1	m1	20
2.48	0.007	31.43	78.57	45.45	Acciones4,no	p.6.4	m2	35
2.37	0.009	66.67	28.57	7.79	Stakeholder13=1	p.11.13	m1	6
2.37	0.009	66.67	28.57	7.79	Motivación5=1	p.8.5	m1	6
2.37	0.009	66.67	28.57	7.79	stakeh-fut-2=3	p.18.2	m3	6
2.35	0.009	38.10	57.14	27.27	Obstáculo4=1	p.13.4	m1	21
2.35	0.009	38.10	57.14	27.27	Motivación3=1	p.8.3	m1	21
2.31	0.010	32.26	71.43	40.26	SEC impacto amb bajo sector		m3	31
2.31	0.010	46.15	42.86	16.88	stakeh-fut-11=2	p.18.11	m2	13
2.31	0.010	46.15	42.86	16.88	Beneficio14=2	p.15.14	m2	13
2.31	0.010	46.15	42.86	16.88	Obstáculo2=1	p.13.2	m1	13
2.14	0.016	42.86	42.86	18.18	cambios en gestión=1	p.16	m1	14
2.14	0.016	42.86	42.86	18.18	Stakeholder7=1	p.11.7	m1	14
2.10	0.018	75.00	21.43	5.19	influencia factor6=1	p.17.6	m1	4
2.10	0.018	75.00	21.43	5.19	Motivación13=1	p.8.13	m1	4
2.10	0.018	75.00	21.43	5.19	influencia factor10=	p.17.10	m1	4
2.10	0.018	75.00	21.43	5.19	influencia factor9=1	p.17.9	m1	4
2.09	0.018	57.14	28.57	9.09	Beneficio13=2	p.15.13	m2	7

1.98	0.024	45.45	35.71	14.29	influencia factor6=2	p.17.6	m2	11
-2.03	0.021	4.00	7.14	32.47	Motivación7=4	p.8.7	m4	25
-2.04	0.021	0.00	0.00	22.08	stakeh-fut-12=5	p.18.12	m5	17
-2.04	0.021	0.00	0.00	22.08	stakeh-fut-7=4	p.18.7	m4	17
-2.04	0.021	0.00	0.00	22.08	Stakeholder4=4	p.11.4	m4	17
-2.04	0.021	0.00	0.00	22.08	Stakeholder12=4	p.11.12	m4	17
-2.04	0.021	0.00	0.00	22.08	Stakeholder9=4	p.11.9	m4	17
-2.14	0.016	3.85	7.14	33.77	Motivación6=3	p.8.6	m3	26
-2.14	0.016	3.85	7.14	33.77	stakeh-fut-5=3	p.18.5	m3	26
-2.24	0.013	3.70	7.14	35.06	influencia factor7=3	p.17.7	m3	27
-2.24	0.013	3.70	7.14	35.06	Motivación8=5	p.8.8	m5	27
-2.24	0.013	3.70	7.14	35.06	Beneficio13=3	p.15.13	m3	27
-2.24	0.013	3.70	7.14	35.06	Beneficio14=3	p.15.14	m3	27
-2.25	0.012	0.00	0.00	24.68	Beneficio3=2	p.15.3	m2	19
-2.25	0.012	0.00	0.00	24.68	stakeh-fut-11=4	p.18.11	m4	19
-2.26	0.012	7.50	21.43	51.95	Motivación5=4	p.8.5	m4	40
-2.26	0.012	7.50	21.43	51.95	stakeh-fut-13=4	p.18.13	m4	40
-2.26	0.012	5.88	14.29	44.16	Beneficio9=4	p.15.9	m4	34
-2.26	0.012	5.88	14.29	44.16	Motivación10=3	p.8.10	m3	34
-2.34	0.010	3.57	7.14	36.36	Stakeholder10=2	p.11.10	m2	28
-2.34	0.010	3.57	7.14	36.36	stakeh-fut-10=3	p.18.10	m3	28
-2.45	0.007	3.45	7.14	37.66	Motivación9=5	p.8.9	m5	29
-2.45	0.007	3.45	7.14	37.66	Beneficio12=4	p.15.12	m4	29
-2.46	0.007	0.00	0.00	27.27	Stakeholder6=4	p.11.6	m4	21
-2.46	0.007	0.00	0.00	27.27	Motivación4=4	p.8.4	m4	21
-2.46	0.007	0.00	0.00	27.27	Stakeholder4=3	p.11.4	m3	21
-2.48	0.007	7.14	21.43	54.55	Acciones4,si	p.6.4	m1	42
-2.55	0.005	3.33	7.14	38.96	p.9=5	p.9	m5	30
-2.59	0.005	6.98	21.43	55.84	Motivación2=4	p.8.2	m4	43
-2.65	0.004	3.23	7.14	40.26	dificultad-fut-7=2	p.19.7	m2	31
-2.70	0.003	6.82	21.43	57.14	Acciones6,si	p.6.6	m1	44
-2.86	0.002	0.00	0.00	32.47	Obstáculo7=2	p.13.7	m2	25
-2.95	0.002	2.94	7.14	44.16	Obstáculo9=2	p.13.9	m2	34
-2.96	0.002	0.00	0.00	33.77	Obstáculo3=2	p.13.3	m2	26
-3.16	0.001	2.78	7.14	46.75	influencia factor10=	p.17.10	m3	36
-3.25	0.001	0.00	0.00	37.66	Beneficio7=2	p.15.7	m2	29
-3.25	0.001	0.00	0.00	37.66	Stakeholder8=4	p.11.8	m4	29
-3.44	0.000	0.00	0.00	40.26	dificultad-fut-3=3	p.19.3	m3	31
-3.79	0.000	2.38	7.14	54.55	Beneficio2=4	p.15.2	m4	42