
INVESTIGACIÓN/RESEARCH

Recibido: 10/10/2016 --- Aceptado: 02/11/2016 -----Publicado: 15/11/2016

INFLUENCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS 10 PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

Carmen Alba Ruiz-Morales¹: Universidad Europea. España.
carmen.alba@universidadeuropea.es

RESUMEN:

El Pacto Mundial de Naciones Unidas es una de las mayores iniciativas empresariales internacionales de responsabilidad social corporativa. La red española de la iniciativa, es la red local con mayor número de firmantes a nivel mundial. A su vez, el proceso de internacionalización de la empresa española ha ido en aumento en los últimos años provocando que haya un gran número de compañías españolas operando en mercados internacionales. Estudios previos han planteado la relación entre el fenómeno de la internacionalización y la responsabilidad social corporativa de las empresas. En este trabajo se pretende analizar el avance en la gestión de los 10 Principios del Pacto Mundial, según el Modelo de Gestión desarrollado por el Pacto Mundial, y la influencia con el proceso de internacionalización de las empresas.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Corporativa - Pacto Mundial de Naciones Unidas - Red Española del Pacto Mundial - Internacionalización Empresarial
Códigos JEL: M14, M16

INFLUENCE OF INTERNATIONALIZATION OF FIRMS ON UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT 10 PRINCIPLES IMPLEMENTATION

ABSTRACT:

The UN Global Compact is one of the biggest international CSR initiatives. The Spanish local network is the local network with the largest number of signatories worldwide. The internationalization process of Spanish firms has largely increased in

¹Carmen Alba Ruiz-Morales: es licenciada en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid, *LLM in Commercial Law* por la Universidad de Bristol (Reino Unido) y Master en Gestión y Dirección de Marketing Global y Nuevos Mercados por la Universidad Camilo José Cela (UCJC).
Correo: carmen.alba@universidadeuropea.es

the last years. Previous studies have examined the relationship between internationalization and CSR. This research intends to analyze the progress smade in the implementation of the UN Global Compact 10 Principles according to the UN Global Compact Management Model and the influence of the internationalization of firm son it.

KEY WORDS: Corporate Social Responsibility - United Nations Global Compact - Global Compact Spanish Local Network - Internationalization.

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo se estructura de la siguiente forma. Inicialmente se plantea una introducción que contextualiza el tema de estudio, exponiendo aquellos conceptos determinantes de la investigación. A continuación, se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar, para luego continuar con la descripción de la metodología que se ha utilizado en dicha investigación. Finalmente se exponen y analizan los resultados en un epígrafe de discusión, para terminar con las conclusiones que se derivan, así como sus implicaciones económicas y empresariales.

El Pacto Mundial de Naciones Unidas (PM) es una de las mayores iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a nivel mundial. Desde su nacimiento en el año 2000, dicha iniciativa ha experimentado un rápido crecimiento, consolidándose como uno de los proyectos globales de mayor reconocimiento a nivel internacional (Waddock 2008, Arévalo et al., 2013). En la actualidad más de 12.000 entidades, de 170 países, se han adherido a la iniciativa (8.000 empresas y 4.000 entidades no empresariales). En el caso español, 2.600 organizaciones están vinculadas a él. Esto hace que la Red Española del Pacto Mundial (REPM), sea la red local con mayor número de firmantes del mundo (REPM, 2016).

Varios estudios han planteado la relación entre el fenómeno de la internacionalización y la RSC (Aguilera-Caracuel et al., 2014). El número de empresas españolas con presencia en mercados internacionales es cada vez más elevado, siendo muy significativo el impacto de sus acciones comerciales en sus resultados corporativos y en los mercados donde opera (Navarro y García-Marzá, 2009).

Por todo ello, parece conveniente profundizar en el estudio del avance que pudieran tener las empresas españolas internacionalizadas adheridas a la iniciativa en la implementación de los 10 Principios del Pacto Mundial

1.1. Internacionalización empresarial

La internacionalización implica la expansión de las empresas a través de fronteras nacionales con el objetivo de producir y vender productos y servicios (Hitt et al., 1997).

El concepto de internacionalización ha sido objeto de estudio a lo largo de los últimos años y esto ha provocado una extensa literatura al respecto. Existe una variedad de propuestas explicativas sobre el fenómeno de la internacionalización desde distintas perspectivas analíticas (Villarreal, 2005). Algunos autores destacan principalmente la internacionalización como una estrategia corporativa de la empresa (Guisado, 2002; Pla y León, 2004). Otros destacan principalmente la internacionalización como una estrategia de crecimiento y desarrollo empresarial de las organizaciones (Luostarinen, 1979). Asimismo, se observa que unos de los componentes que se repiten en varias definiciones es que el proceso de internacionalización es un proceso dinámico, entendido como un fenómeno de naturaleza evolutiva y gradual (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 1990; Vahlne y Nordström, 1993; Jarillo y Martínez 1991; Albaum et al., 1994; O'Grady y Lane, 1996; Alonso, 2005; y Rialp y Rialp, 2005).

Una síntesis conceptual de las diferentes acepciones del proceso de internacionalización podría ser la planteada por Villarreal (2005, p.58):

la internacionalización de la empresa es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

Más recientemente, destaca la definición de los autores Ortega y Espinosa (2015) que definen la internacionalización empresarial como "*aquel proceso cultural del ámbito empresarial por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países que constituyen mercados distintos a su entorno geográfico natural*". Para los citados autores la internacionalización empresarial implica que la empresa desarrolle actividades con otros países distintos al país de origen de la compañía. Estas actividades pueden ser de distinta índole, siempre y cuando exista relación con otros mercados. La internacionalización abarca actividades tales como la exportación de productos y/o servicios, importación de productos y/o servicios, implantación comercial a través de filiales o sucursales o inversión productiva en el exterior.

1.2. El proceso de internacionalización de la empresa española

El proceso de internacionalización de las empresas españolas se ha impulsado principalmente desde la incorporación de España al proyecto europeo en los años 1986 y 1992 (García y Crecente, 2014). Desde principios de los 90, las empresas españolas han experimentado una progresiva internacionalización de sus actividades, primero centrada en la búsqueda de clientes en mercados internacionales y más adelante en el área productiva mediante la inversión directa en el exterior (Buisán y Espinosa, 2007).

El comercio exterior y la inversión internacional de las empresas españolas se ha caracterizado por un proceso de fuerte crecimiento, haciendo que en las últimas décadas el número de empresas españolas que operan en mercados internacionales ha ido en ascenso (García y Crecente, 2014).

Según datos de la Secretaría de Estado de Comercio, las empresas españolas que dedicaron parte de su actividad a la exportación en el año 2014 fueron 147.731 empresas. Como se ha mencionado, otra forma de internacionalización empresarial es a través de la inversión directa en el exterior (Hollensen y Arteaga, 2010). En 2013 el INE contabilizó 4.760 filiales de empresas españolas en el exterior. En esta estadística se incluyen empresas dedicadas a la industria, la construcción, el comercio y los servicios no financieros. Estas actividades, y con la exclusión de los servicios no financieros, centran el universo de las empresas españolas en el exterior (García y Crecente, 2014).

1.3. Responsabilidad Social Corporativa

Para de la Cuesta y Valor (2003), la gestión de la RSC supone reconocer e integrar en la gestión de la empresa y sus operaciones las preocupaciones de índole social, laboral, medioambiental y de respeto a los derechos humanos. Con el objetivo de satisfacer dichas preocupaciones, las empresas generarán políticas, estrategias y procedimientos que además configurarán sus relaciones con sus interlocutores.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) define la RSC como *"la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con todos sus interlocutores"*.

En España, el Foro de Expertos convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales desarrolló en 2007 (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007, p. 7) con más detalle esta definición:

la Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2010), la RSC conlleva el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.

La RSC puede definirse, por tanto, como la contribución activa y voluntaria al bienestar social, económico y medioambiental por parte de las empresas más allá de las exigencias legales (Kolk y Van Tulder, 2010).

1.4. Pacto Mundial de Naciones Unidas

En los últimos 20 años, han proliferado distintas iniciativas o marcos de referencia globales de RSC con el objetivo de alentar y guiar la RSC y proporcionar a las empresas procedimientos para evaluar, medir y comunicar su desempeño social y medioambiental (Gilbert y Rasche, 2008).

El PM es una de las iniciativas globales de RSC de mayor reconocimiento a nivel internacional (Waddock 2008, Arévalo et al., 2013). En la actualidad cuenta con más de 12.000 entidades firmantes en 170 países, de las cuales 8.610 son empresas (United Nations Global Compact (UNGC), 2016).

El origen del PM se gestó el 31 de enero de 1999 en el World Economic Forum en Davos en la voz de Kofi Annan, Secretario General de la ONU. La iniciativa se materializó el 26 de julio de 2000 cuando Kofi Annan llamó a los responsables de las compañías a que se unieran a un gran Pacto para llevar a la práctica el compromiso formulado en Davos un año antes (REPM, 2016).

El PM es una iniciativa internacional de Naciones Unidas que promueve la implantación de 10 Principios (ver Tabla 1) universalmente aceptados para promover la RSC en las áreas de derechos humanos (DDHH), normas laborales (NNLL), medioambiente (MA) y lucha contra la corrupción (AC) en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas (REPM, 2016).

DERECHOS HUMANOS
<p>PRINCIPIO 1 Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.</p> <p>PRINCIPIO 2 Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.</p>
NORMAS LABORALES
<p>PRINCIPIO 3 Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</p> <p>PRINCIPIO 4 Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.</p> <p>PRINCIPIO 5 Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.</p> <p>PRINCIPIO 6 Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.</p>
MEDIOAMBIENTE
<p>PRINCIPIO 7 Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.</p> <p>PRINCIPIO 8 Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.</p> <p>PRINCIPIO 9 Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.</p>
ANTICORRUPCIÓN
<p>PRINCIPIO 10 Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.</p>

Tabla 1: Los 10 Principios del Pacto Mundial
Fuente: REPM (2016)

Los 10 Principios fueron seleccionados por su relevancia para la elaboración de normas internacionales, su importancia en el avance de los temas sociales y medioambientales y en el grado en el que tenían apoyo intergubernamental (Kell y Levin, 2002). Específicamente, los 10 Principios del PM en materia de DDHH, NNLL, MA y AC gozan de consenso universal y se derivan (Kell y Levin, 2002) de los principios establecidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

A diferencia de otras iniciativas de RSC, el PM no tiene la intención, ni la capacidad, de obligar o medir el comportamiento de las entidades firmantes (Ayuso et al., 2016). Esta voluntariedad, en ocasiones, plantea controversia y, por ello, la iniciativa ha recibido ciertas críticas (Dasí et al., 2015).

El enfoque voluntario y la relación del PM con ciertas empresas multinacionales han sido el principal foco de crítica de la iniciativa (Whitehouse, 2003). Los comentarios críticos se originan, en ciertos casos, desde distintas ONGs que han advertido sobre el abuso de ciertas empresas aprovechando la reputación de la ONU para mejorar su imagen sin mejorar sus esfuerzos en RSC (Arévalo et al., 2013). Algunas ONGs también han criticado la falta de transparencia en relación al cumplimiento de los 10 Principios (Hughes et al., 2001, Ruggie 2001, Hemphill 2005).

El PM, como señalan Arévalo et al. (2013), ha progresado a este respecto mediante la introducción de una plataforma más completa de comunicación para sus firmantes con el objetivo de apoyarles durante los diferentes niveles de implementación de los 10 Principios.

En España la iniciativa del PM comienza su actividad de la mano de la Fundación Rafael del Pino en el año 2002, y es el 15 de noviembre de 2004 cuando se crea la Asociación Española del Pacto Mundial, actualmente conocida como la Red Española del Pacto Mundial (REPM).

La REPM cuenta actualmente con 2.600 entidades adheridas, de las cuales el 12% son grandes empresas, el 72% son pymes y el 16% son otro tipo de entidades (tercer sector, sindicatos/asociaciones empresariales e instituciones educativas) (REPM, 2016). La Red Española es, desde su creación, una de las primeras plataformas nacionales del PM y la Red Local con mayor número de firmantes.

1.5. Modelo de Gestión del Pacto Mundial

Con el objetivo de facilitar a las empresas un modelo que facilitase los esfuerzos de las empresas en la integración de los 10 Principios, el PM diseñó en el año 2010, conjuntamente con la compañía Deloitte, el Modelo de Gestión del PM (UNGC, 2010).

Se trata de una herramienta que asegura que la estrategia de sostenibilidad de las empresas está alineada con los 10 Principios del PM.



Figura 1: Modelo de Gestión del Pacto Mundial
Fuente: UNGC (2010)

Como se puede observar en la Figura 1, el modelo contiene 6 pasos: comprometerse, evaluar, definir, implementar, medir y comunicar. El modelo explica lo que implica cada paso para las organizaciones:

1. **Comprometerse:** este paso implica para las entidades firmantes el compromiso de sus líderes de integrar los principios del PM en sus estrategias y operaciones, y emprender acciones en apoyo a los objetivos más amplios de la ONU de forma más transparente (UNGC, 2010).
2. **Evaluar:** el siguiente paso del modelo tiene relación con la evaluación de riesgos, oportunidades e impactos en todas las áreas del PM. Una vez comprometida la empresa con el PM y en apoyo a los objetivos de la ONU, en este paso, la empresa evalúa sus riesgos y oportunidades, así como el impacto de sus operaciones y actividades en las áreas temáticas, de forma continua, con el fin de desarrollar y afinar sus objetivos, estrategias y políticas.
3. **Definir:** en el tercer paso del modelo, la empresa define objetivos, estrategias y políticas. En línea con la evaluación de riesgos expuesta en el paso anterior, la empresa desarrolla y define objetivos e indicadores específicos de su contexto operativo. Además, la empresa crea un plan de trabajo para llevar a cabo el programa diseñado.
4. **Implementar:** en el siguiente paso, el modelo propone implementar estrategias y políticas en la empresa y a lo largo de la cadena de valor. En este paso, el modelo establece que la compañía desarrolla y garantiza ajustes continuos a sus procesos cotidianos y esenciales de la empresa, involucra y educa a sus empleados, desarrolla capacidad y recursos y trabaja con sus socios de la cadena de valor para abordar e implementar su estrategia de RSC.
5. **Medir:** el paso número cinco consiste en medir y hacer seguimiento de los impactos y comprobar el progreso hacia los objetivos marcados. La herramienta propone que en este paso la organización ajusta sus sistemas de gestión de desempeño para recolectar, analizar y hacer seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en los pasos "Evaluar" y "Definir". El progreso es contrastado con los objetivos marcados y se realizan, en caso de que sean necesarios, ajustes para mejorar el desempeño.
6. **Comunicar:** el último paso consiste en comunicar el progreso y estrategias e involucrar a los grupos de interés para una mejora continua. Durante este paso, la empresa comunica su progreso y estrategias dirigidos a implementar su compromiso e involucra a los grupos de interés para identificar formas de mejorar el desempeño continuamente.

El ámbito del modelo se centra en los pasos que dan las empresas una vez que han hecho el compromiso con el PM. Se trata de un proceso dinámico y continuo, diseñado para ayudar a las empresas a obtener niveles más altos de desempeño con el tiempo (UNGC, 2010).

1.6. Relación entre RSC, Pacto Mundial e internacionalización empresarial

Varios estudios han planteado la relación entre el fenómeno de la internacionalización y la RSC (Aguilera-Caracuel et al., 2014).

Diversos autores (Bansal, 2005; Perrini et al., 2011) señalan las presiones recibidas por parte de los diferentes grupos de interés para que las empresas internacionales lleven a cabo comportamientos socialmente responsables.

Para Aguilera-Caracuel et al. (2014), las empresas internacionalizadas pueden optar por homogeneizar las iniciativas sociales en los diferentes países en los que opera la empresa y como resultado, las empresas lograrían reforzar su transparencia (Christmann, 2004) reputación y legitimidad (Bansal, 2005). Aguilera-Caracuel et al. (2014), destacan que la reputación y legitimidad tienen un gran peso especialmente en empresas con presencia internacional y están directamente vinculadas con la puesta en marcha de prácticas de RSC avanzadas (Fombrun, 1996).

Ayuso et al. (2016) apuntan a que las empresas internacionalizadas tienen una mayor oportunidad de aprender porque están expuestos a ideas nuevas y diferentes de diversos contextos nacionales y diversos factores sociales, culturales y desafíos ambientales. Así, algunos autores destacan la experiencia internacional como una variable basada en los recursos (Bansal, 2005) y otros la considerarla como una variable basada en el conocimiento (Aguilera-Caracuel et al., 2012). Las empresas con experiencia internacional pueden aprovechar los conocimientos adquiridos en diferentes jurisdicciones y desarrollar un conjunto de mejores prácticas de RSC en base al aprendizaje adquirido (Ayuso et al., 2016).

Para Ayuso et al. (2016) las empresas que operan en mercados internacionales también ganan experiencia en comunicar, negociar y establecer relaciones con los grupos de interés, y así podrán, desarrollar mayor sensibilidad en relación a cómo adaptar sus políticas de RSC al contexto local.

Diversos autores han sugerido que las presiones institucionales han empujado a las empresas multinacionales a estándares más altos de RSC (Sharfman et al., 2004). Además, Ayuso et al. (2016) apuntan los incentivos que plantean en este sentido para aumentar las políticas de RSC, la presión que ejercen sobre las

organizaciones los distintos grupos de interés del país de origen de la empresa, así como el papel de escrutinio y vigilancia que llevan a cabo las ONGs sobre las actividades de las empresas.

Aguilera-Caracuel et al. (2014), a su vez, destacan que la influencia de la internacionalización de las empresas en su RSC ha sido ampliamente debatida, habiendo diversidad de puntos de vista.

Por un lado, hay autores que hablan de la complejidad y dificultad de implementar políticas de RSC en los diferentes mercados donde opera la empresa. Así, Peng et al. (2008), resalta que la internacionalización puede derivar en costes elevados de coordinación por el manejo de gran cantidad de información que proviene de entornos muy diversos. Van Raaij (1997), a su vez, destaca la dificultad de estandarizar prácticas de RSC debido al hecho de que las empresas tienen que interactuar con diferentes culturas; niveles de desarrollo económico diferenciado, así como satisfacer necesidades diversas de los grupos de interés. Por su parte, Surroca et al. (2013) destaca que determinadas empresas podrían llevar a cabo comportamientos sociales oportunistas localizando determinadas actividades en los países con legislaciones sociales y medioambientales más laxas.

Por el contrario, hay trabajos de investigación que destacan que, a través de la internacionalización las empresas van a estar expuestas a mayor aprendizaje en materia social (Strike et al., 2006) y medioambiental (Aguilera-Caracuel et al., 2013). Así, Aguilera-Caracuel et al. (2014) destacan que la internacionalización puede permitir a las mismas adquirir conocimiento valioso proveniente de los diferentes mercados que redunde en una mejora sustancial de su desempeño social (Strike et al., 2006). Para Keinert (2008), la RSC puede contribuir de manera positiva a los procesos de internacionalización.

Existe, por tanto, cierto consenso al considerar que faltan estudios exploratorios, y respuestas concluyentes sobre determinados aspectos relevantes que den luz a la relación entre RSC e internacionalización (González-Pérez y Leonard, 2015).

La relación entre el PM, la internacionalización y la RSC ha sido analizado por autores como Ruggie (2001), Thérien y Pouliot (2006) y Cetindamar y Husoy (2007). Al revisar la literatura al respecto, se ha observado que existen distintos puntos de vista.

Algunos autores apuntan a que existe una relación claramente beneficiosa y otros tiene un punto de vista contrario. Además, estudios recientes han observado que el hecho de que las empresas estén internacionalizadas no significa necesariamente que éste sea un factor que favorezca la implementación de los 10 Principios (Ayuso et al., 2016). Entre otros aspectos, los autores investigaron el hecho de si las empresas internacionalizadas estaban más motivadas a destinar recursos tangibles e

165

intangibles a la implementación de los 10 Principios del PM. Pues bien, en contra de lo esperado, los autores encontraron que las empresas internacionalizadas se sienten menos inclinadas a emplear sus recursos en implementar los principios del PM observando que la internacionalización de la empresa no tiene efecto positivo en la implementación de los principios del PM.

Rasche (2009) y Ayuso y Roca (2010) destacan que, aunque ciertas investigaciones exploran los factores que parecen influenciarla decisión de adherirse a la iniciativa, todavía son pocos los estudios empíricos sobre el impacto de esta iniciativa en las prácticas actuales de las empresas adheridas y la implementación de los 10 Principios en las empresas. El hecho de que haya escasa literatura al respecto se podría deber a que se trata de una iniciativa relativamente reciente (Cetindamar y Husoy, 2007) y la poca facilidad de acceso a datos. Los primeros estudios empíricos sobre la iniciativa se llevaron a cabo por McKinsey & Company (2004) y la oficina de *United Nations Global Compact* (UNGCO, 2007, 2009, 2010, 2012).

2. OBJETIVOS

De la revisión de literatura se puede concluir que la relación entre PM y el proceso de internacionalización de las empresas suscita gran interés científico, pero hasta el momento no se ha profundizado lo suficiente en su estudio. En base a la anterior conclusión, el presente artículo plantea como principal objetivo conocer y analizar el avance en la gestión de los 10 Principios del PM y la influencia de la internacionalización de las empresas españolas firmantes de la iniciativa durante el periodo 2004-2014, a través de la siguiente pregunta:

¿Es el proceso de internacionalización de las empresas factor determinante para el grado de avance y compromiso en la gestión e implementación de los 10 Principios del PM?

De la anterior pregunta, se deriva la formulación de la hipótesis de la presente investigación:

El proceso de internacionalización de las empresas no es factor determinante para el avance y compromiso en la gestión e implementación de los 10 Principios del Pacto Mundial.

2. METODOLOGÍA

Para la realización del presente trabajo se ha llevado a cabo un estudio exploratorio descriptivo. En él se han estudiado los efectos que el proceso de internacionalización² de las empresas españolas puede provocar en el avance en la implementación de los 10 Principios del PM.

El periodo de estudio abarca de 2004 a 2014. La obtención de datos se ha realizado a través del envío de un cuestionario por parte de la REPM con motivo de su décimo aniversario. La recogida de datos tuvo lugar durante los meses de junio y julio de 2014.

Metodología de obtención de datos	Estudio exploratorio descriptivo																														
País	España																														
Ámbito sectorial	Multisectorial																														
Distribución por sector de actividad	<table border="1"> <caption>Distribución por sector de actividad</caption> <thead> <tr> <th>Sector</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Agricultura e Industrias extractivas</td><td>1%</td></tr> <tr><td>Administración</td><td>3%</td></tr> <tr><td>Comercio</td><td>4%</td></tr> <tr><td>Construcción</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Educación</td><td>2%</td></tr> <tr><td>Energía</td><td>12%</td></tr> <tr><td>Hostelería</td><td>1%</td></tr> <tr><td>Industria manufacturera</td><td>6%</td></tr> <tr><td>Intermediación</td><td>4%</td></tr> <tr><td>Sanidad financiera</td><td>4%</td></tr> <tr><td>Servicios empresariales</td><td>20%</td></tr> <tr><td>Sin determinar</td><td>6%</td></tr> <tr><td>Transporte y Comunicaciones</td><td>4%</td></tr> <tr><td>Otros servicios</td><td>25%</td></tr> </tbody> </table>	Sector	Porcentaje	Agricultura e Industrias extractivas	1%	Administración	3%	Comercio	4%	Construcción	8%	Educación	2%	Energía	12%	Hostelería	1%	Industria manufacturera	6%	Intermediación	4%	Sanidad financiera	4%	Servicios empresariales	20%	Sin determinar	6%	Transporte y Comunicaciones	4%	Otros servicios	25%
Sector	Porcentaje																														
Agricultura e Industrias extractivas	1%																														
Administración	3%																														
Comercio	4%																														
Construcción	8%																														
Educación	2%																														
Energía	12%																														
Hostelería	1%																														
Industria manufacturera	6%																														
Intermediación	4%																														
Sanidad financiera	4%																														
Servicios empresariales	20%																														
Sin determinar	6%																														
Transporte y Comunicaciones	4%																														
Otros servicios	25%																														
Población objeto de estudio	215 empresas																														
Periodo de análisis	2004-2014																														

² Se ha considerado que las empresas internacionalizadas son aquellas que desarrollan una o varias de las siguientes actividades: importación; exportación; inversión productiva y/o inversión comercial fuera del mercado de origen de la empresa.

Fuentes de información	Cuestionario REPM
------------------------	-------------------

Tabla 2: Ficha técnica de la muestra

Fuente: Elaboración propia

De las 215 empresas que contestaron el cuestionario, el 47% estaban internacionalizadas. Entre las empresas internacionalizadas que contestaron la encuesta, el 45% eran pymes³ y el 55% grandes empresas.

Además, la autora ha celebrado numerosas reuniones con el equipo y la dirección de la REPM, tanto para preparar la investigación como después de realizada, para analizar y discutir los resultados obtenidos.

4. DISCUSIÓN

En este apartado se presentará la información muestral que intentará dar respuesta a la pregunta de investigación planteada. Se ha diferenciado entre grandes empresas y pymes y, a su vez, si estaban internacionalizadas o no.

Para medir el grado de avance y compromiso con la iniciativa del PM, se preguntó a las empresas en el cuestionario sobre qué pasos del Modelo de Gestión del PM habían completado y en qué grado. Esta herramienta permite medir de forma indirecta el grado de avance sin considerar únicamente el criterio particular de las empresas en su grado de avance. Se trata, por tanto, de un procedimiento sujeto en menor medida a la subjetividad de cada empresa y que dota los resultados de una mayor comparabilidad.

Se preguntó para cada una de las cuatro áreas en las que trabaja la iniciativa (DDHH, NNLL, MA y AC), la evolución en relación a los pasos propuestos por el Modelo de Gestión del PM:

1. evolución en la definición de riesgos
2. evolución en la definición de políticas
3. evolución en la definición de objetivos
4. evolución de implementación de acciones
5. evolución de la medición de resultados
6. evolución en la comunicación de resultados

³A efectos estadísticos la Red Española del PM considera pymes las empresas hasta 250 empleados y grandes empresas a partir de 251 empleados

En cada uno de los pasos y para cada área del PM, hay tres posibles valores: valor 1 cuando el grado de consecución es nulo, 2 cuando el grado es medio y 3 cuando el grado de consecución es máximo. Con el objetivo de sintetizar de una forma sencilla toda esta ingente información, diferenciando entre grandes empresas y pymes y empresas internacionalizadas y no internacionalizadas, se ha optado por construir un indicador sintético o compuesto sencillo para cada área de análisis que se describe a continuación.

Se comienza por realizar una transformación de la suma de puntuaciones obtenida en cada paso con objeto de obtener una escala de 0 a 10. La puntuación mínima en cada área de 6 puntos (nivel de consecución nulo en cada uno de los seis pasos) se transforma en el valor 0 y la puntuación máxima en cada área de 18 puntos (nivel de consecución completo en cada una de las variables) en 10 puntos. En la figura 2 y figura 3 se han creado unos rectángulos cuyos vértices son la puntuación media obtenida en cada área por cada submuestra de análisis.

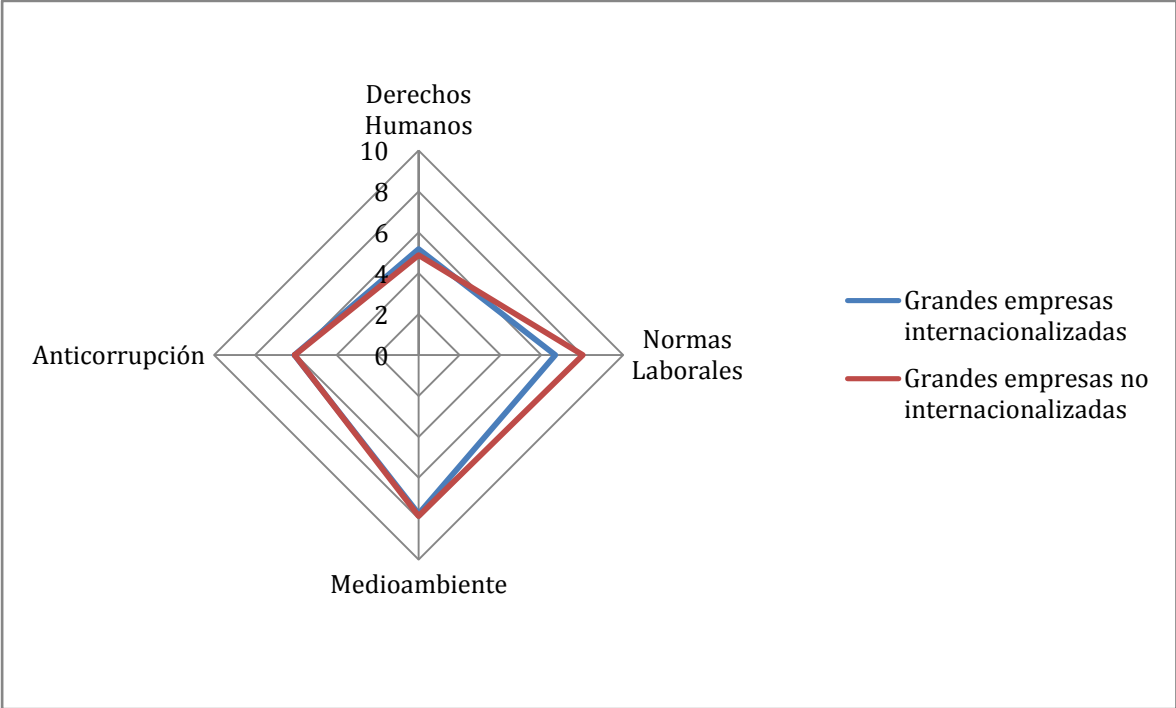


Figura 2. Avance por áreas según Modelo de Gestión PM grandes empresas
Fuente: elaboración propia a partir de datos del cuestionario enviado por la REPM

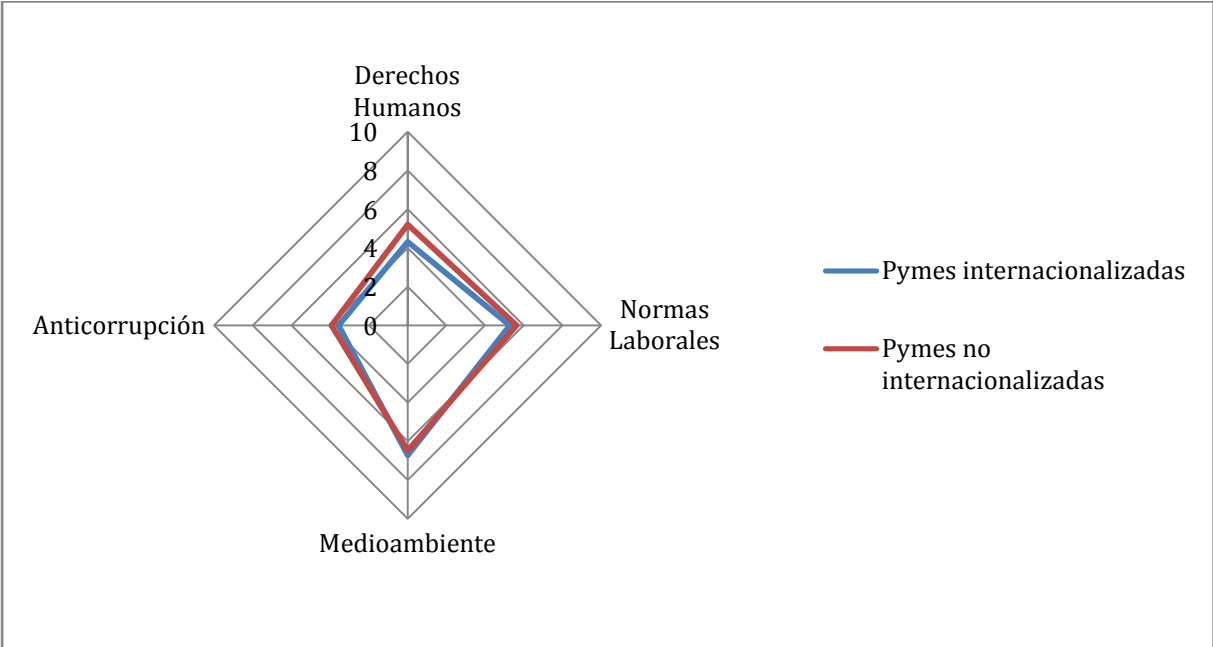


Figura 3. Avance por áreas según Modelo de Gestión PM pymes

Fuente: elaboración propia a partir de datos del cuestionario enviado por la REPM

La primera conclusión es que no existen grandes diferencias generalizadas ni significativas entre las empresas internacionalizadas y las no internacionalizadas, independientemente del tamaño. Ahora bien, en el caso de las grandes empresas, se observa que las internacionalizadas se sitúan por debajo en el nivel de evolución en el área de NNLL. En el caso de las pymes, ocurre un fenómeno similar en el área de DDHH.

En términos generales, las empresas de mayor tamaño obtienen una puntuación superior en todas las áreas, especialmente en NNLL y AC.

Destaca la evolución en el área de MA de todas las empresas, especialmente las grandes, resultando en unos niveles de consecución de factores relevantes notable. Este hecho puede deberse en parte a la sobrerrepresentación del sector energético en la muestra.

Entre las grandes empresas, el área con un menor grado de avance de acuerdo al Modelo de Gestión del PM es el de DDHH, seguido del área de AC. Tanto en el área de NNLL como en el de MA el grado de avance es notable.

En cuanto a las pymes, las áreas con un mayor avance en su gestión es el de MA y NNLL siendo las áreas de DDHH y AC las peor paradas.

Después del análisis de datos, se puede afirmar que hay evidencia cuantitativa para demostrar la validez de la hipótesis planteada. Se demuestra que las empresas internacionalizadas no tienen necesariamente un avance en la gestión e implementación de los 10 Principios mayor que las empresas no internacionalizadas. Por ello, se podría afirmar que el proceso de internacionalización de las empresas no es un factor determinante para el avance en la gestión e implementación de los 10 Principios del Pacto Mundial.

5.CONCLUSIONES

Si analizamos el grado de implementación conforme al Modelo de Gestión del PM, se puede concluir que no existen diferencias generalizadas ni significativas entre las empresas internacionalizadas y las no internacionalizadas, independientemente del tamaño.

Desde la REPM apuntan que son conscientes de que las empresas tienen mejor comprensión respecto a cómo actuar en el área de las NNLL. Por ello, desde 2013 han desarrollado programas específicos del área de DDHH para pymes y grandes

empresas y programas en el área de AC, específicamente para pymes, con el objetivo de orientar y dotar de herramientas a las empresas en las citadas áreas.

Las empresas de mayor tamaño obtienen una puntuación superior en todas las áreas, especialmente en NNLL y AC. De hecho, el PM ha desarrollado desde 2013 programas específicos para pymes en las áreas de DDHH y AC para mejorar su desempeño en estas áreas.

Destaca la evolución en el área de MA de todas las empresas, especialmente las grandes, resultando en unos niveles de consecución de factores relevantes notable. Este hecho puede deberse, en parte, a la sobrerrepresentación del sector energético en la muestra. Asimismo, esto podría deberse a que existen mayor número de normas y certificados relativos al área de MA (ie: ISO 14000).

En línea con lo que apuntan Ayuso et al. (2016)., se observa que las empresas internacionalizadas están menos inclinadas a desplegar sus recursos para poner en práctica los 10 Principios del PM. Este resultado puede sugerir que operar en mercados internacionales obliga a las empresas a dedicar una gran cantidad de sus recursos tangibles e intangibles disponibles a otros objetivos (Peng, 2001) en detrimento de la mejora de su aplicación de los 10 Principios del PM (Ayuso et al., 2016).

Por otra parte, este resultado puede indicar que las empresas expuestas a un contexto internacional (y a los retos abordados por los 10 Principios) encuentran en los mercados internacionales una complejidad tal que dificulta la implementación de políticas de RSC en esos mercados. Esta conclusión iría en línea con lo apuntado por Peng et al. (2008) y Van Raaij (1997), que resaltan que la internacionalización puede derivar en costes elevados de coordinación por el manejo de gran cantidad de información que proviene de entornos muy diversos y, a su vez, dificulta la estandarización de prácticas de RSC debido al hecho de que las empresas tienen que interactuar con diferentes culturas y niveles de desarrollo económico.

Esto significa, según los representantes del PM, que sigue siendo una tarea pendiente mejorar el desarrollo de políticas de RSC en los mercados a los que acuden las empresas al internacionalizarse.

Sería aconsejable, por tanto, que se desarrollase por parte de las empresas que se internacionalizan un conjunto de medidas relativas a sus políticas de RSC en los nuevos países donde opere la empresa. La RSC debería estar integrada en todos los procesos de la empresa en su expansión internacional, de lo contrario, los datos parecen indicar que no hay mecanismos para garantizar las políticas de RSC cuando las empresas se expanden internacionalmente.

La complicación de aplicar políticas de RSC en determinados mercados internacionales quizá sea más compleja que en el mercado doméstico. De las distintas conversaciones con la dirección de la REPM se deduce que, en el caso del área NNLL, que es el área donde el desempeño era menor aplicando el Modelo de Gestión del Pacto Mundial, la razón fundamental podría ser que en muchos de los mercados donde están internacionalizadas las empresas, las legislaciones son más laxas y hay un menor control. Además, según apunta la dirección de la REPM, otras razones podrían estar relacionadas con la falta de madurez en determinados mercados para aplicar políticas de RSC, el coste de los controles para verificar si se están aplicando las políticas, la complejidad de gestión que supone la verificación y, en ocasiones, se podría deber a la falta de capacitación de la gente responsable de aplicar estas políticas en las filiales. Sin embargo, en muchos de esos mercados es donde se hace más necesaria el desarrollo de políticas de sostenibilidad empresarial que mejoren las políticas y prácticas de las empresas.

Por otro lado, la implicación de las empresas en proyectos de RSC parece que ha tomado un camino sin retorno. La preponderancia de empresas españolas en la REPM es una muestra más de ello. También la internacionalización de la empresa, como forma de innovación (Andersen, 1993), ante una coyuntura económica internacional desfavorable, y con un mercado interior deprimido (especialmente a partir del año 2008) forma parte de la estrategia de las empresas españolas que necesitan diversificar sus ventas (Ortega, 2010).

No obstante, este estudio exploratorio pretende sentar las bases de nuevas investigaciones que aporten nuevas conclusiones al estudio de la RSC y la relación e implicaciones de ésta con el proceso de internacionalización empresarial que, por otro lado, contribuirá a resolver y contrastar preguntas y cuestiones que otros autores han venido planteando en los últimos años al respecto.

5.1. Limitaciones

Los resultados del presente estudio deben interpretarse dentro de las posibles limitaciones del mismo.

Considerando los resultados y conclusiones previamente enunciadas, es relevante destacar que el presente estudio se circunscribe a los firmantes del PM del entorno empresarial español. Si bien se podría considerar la extrapolación de las conclusiones a otros mercados, es conveniente mayor profundización y contrastación empírica.

Otra de las limitaciones del presente trabajo de investigación es la modesta tasa de respuesta a la encuesta. La no respuesta es un fenómeno generalizado en la estadística muestral debido principalmente al hartazgo de las empresas, destinatarias de un número creciente de cuestionarios de distintas fuentes. La carga estadística es especialmente relevante para las empresas más pequeñas en las que no hay

recursos especializados en recabar y trasladar la información requerida con unos mínimos de calidad en los plazos establecidos. Obtener una ratio de respuesta entre un 11-20% en el campo de las Ciencias Sociales parece ser frecuente (Cetindamar y Arikan, 2004; McKinsey, 2004). Por ello, la respuesta obtenida se encuentra dentro del intervalo esperado en esta área de conocimiento.

Además, se deberá tener siempre presente la posible mayor implicación o mejor valoración, tanto del PM como de la REPM, de las empresas que han contestado satisfactoriamente el cuestionario, ya que parece razonable pensar, que las empresas que han contestado en tiempo y forma el cuestionario son aquellas que están más implicadas en todo lo que supone adherirse a la iniciativa.

5.2. Futuras líneas de investigación

En la revisión de la literatura se detecta que el tema de la presente investigación está en un estado incipiente por lo que sería conveniente seguir profundizando en este campo.

La investigación de ha realizado en el entorno empresarial español por lo que, en este sentido, resultaría de gran interés analizar las conclusiones aquí descritas con el objetivo de comprobar si son aplicables a otros países y entornos económicos. Por este motivo, se propone replicar el estudio en otros países y analizar si los resultados obtenidos son generalizables a cualquier entorno geográfico.

El presente estudio se ha realizado para el periodo comprendido 2004-2014 por lo que hay empresas que se han adherido hace relativo poco tiempo frente a otras que son firmantes desde el origen o poco después. Por ello, hay empresas que han tenido un menor tiempo de implementación de los 10 Principios frente a empresas de adhesión anterior. Sería interesante plantear más adelante llevar a cabo un estudio similar para realizar un estudio temporal comparativo.

Asimismo, futuros estudios se podrían centrar en analizar qué diferencias existen en la implementación de los 10 Principios entre aquellas empresas que desarrollan distintas actividades a nivel internacional. Así, sería de gran interés analizar si se observan diferencias entre aquellas empresas que tienen fábricas en el exterior frente a aquellas que tienen filiales comerciales. Del mismo modo, sería de gran interés investigador analizar las posibles diferencias entre empresas que operan en países diferentes y observar si hay diferencias sustanciales en la manera de actuar de las empresas según los distintos países donde operen.

La influencia que tienen las razones que impulsan a la empresa internacionalizarse serían también interesantes de investigar en el futuro. A priori se podría pensar que podrían existir diferencias, por ejemplo, en el comportamiento de empresas que se

internacionalizan en busca de nuevos clientes y aquellas que buscan la deslocalización para abaratar costes.

Para finalizar, resultaría de interés, tanto para mundo académico como para quienes se dedican a la gestión empresarial, analizar el comportamiento y percepción de las entidades analizadas teniendo en cuenta el sector de actividad de cada empresa con el objetivo de observar si se dan diferencias sustanciales por sectores.

6. REFERENCIAS

- Aguilera-Caracuel, J.; Hurtado-Torres, N. E. & Aragón-Correa, J. A. (2012). Does international experience help firms to be green? A knowledge-based view of how international experience and organizational learning influence proactive environmental strategies. *International Business Review*, 21(5), 847–861.
- Aguilera-Caracuel, J.; Hurtado-Torres, N.; Aragón-Correa, J.A. & Rugman, A., (2013). Differentiate deffects of formal and informal institutional distance between countries on the environmental performance of multinational enterprises. *Journal of Business Research*, 66 (12), 2657-2665.
- Aguilera-Caracuel, J.; Delgado-Márquez, B. L.; & Vidal-Salazar, M. D. (2014). The influence of internationalization on firm corporate social performance. *Cuadernos de Gestión*, 14(02), 15-32.
- Albaum, G.; Strandskov, J.; Duerr, E. & Dowd, L. (1994): *International Marketing and Export Management*. Addison-Wesley, Cambridge.
- Alonso, J. A. (2005). El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción. *Claves de la Economía Mundial*. ICEX, pp. 71-80.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Arévalo, J. A.; Aravind, D.; Ayuso, S.; & Roca, M. (2013). The Global Compact: Analysis of the motivations of adoption in the Spanish context. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 1-15.
- Ayuso, S. & Roca, M. (2010). Las empresas españolas y el Pacto Mundial. *Cátedra De Responsabilidad Social Corporativa*, 8.

- Ayuso, S.; Roca, M.; Arévalo, J. A. & Aravind, D. (2016) What Determines Principle-Based Standards Implementation? Reporting on Global Compact Adoption in Spanish Firms. *Journal of Business Ethics*, 133 (3)553-565.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26 (3), 197–218.
- Cetindamar, D. & Arikan Y. (2004), Diffusion of Environmentally Sound Technology: Findings from the Turkish Case, 12th International Conference of Greening of Industry Network, 6–11th of November, Hong Kong.
- Cetindamar, D. & Husoy, K. (2007). Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 76(2), 163-176.
- Christmann, P. (2004). Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization. *Academy of Management Journal*, 47 (5), 747–760.
- Comisión Europea (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. CEE.
- Dasí M.; Dolz, C. & Linares-Navarro, E. (2015). Why Do Spanish Firms Engage in the Global Compact Initiative? An Explanation from Institutional and Social Identity Theories. *The UN Global Compact: Fair Competition and Environmental and Labour Justice in International Markets* (pp. 123-144). Emerald Group Publishing Limited.
- de la Cuesta, M. & Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, (2755), 7-20.
- El Sector Exterior en 2014 (2015). *Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española*, (3065), Secretaría de Estado de Comercio
- García, A. & Crecente, F. J. (2014). *La internacionalización de la empresa española: Oportunidades y riesgos*. Fundación MAPFRE.
- Gilbert, D. U. & Rasche, A. (2008). Opportunities and problems of standardized ethics initiatives: A stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 755–773.

- González-Pérez, M. A. & Leonard, L. (2015). *The Global Compact: Corporate Sustainability in the Post 2015 World*. In *Beyond the UN Global Compact: Institutions and Regulations* (pp. 1-19). Emerald Group Publishing Limited.
- Guisado, M. (2002). *Internacionalización de la empresa: estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Ediciones Pirámide.
- Hemphill, T.A. (2005). The United Nations Global Compact: the business implementation and accountability challenge. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 303–316.
- Hitt, M.A.; Hoskisson, R.E. & Kim, H., (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40 (4),767–799.
- Hollensen, S. & Arteaga, J. (2010). *Estrategias de marketing internacional*. Pearson-Prentice Hall.
- Hughes, S.; Wilkinson, R.; Humphreys, D.; Macmillan, T. & Rae, I.D. (2001). The Global Compact: promoting corporate responsibility? *Environmental Politics*, 10 (1), 155–177.
- Jarillo, J. C. & Martínez, J. (1991): *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*. Mc Graw-Hill.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm. a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, vol. 7(4), 11-24.
- Johanson, J. & Wiedersheim, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases 1. *Journal of Management Studies*,12(3), 305-323.
- Keinert, C. (2008). *Corporate social responsibility as an international strategy*. Springer Science & Business Media.
- Kell, G. & Levin, D. (2002). The evolution of the Global Compact network: An historic experiment in learning and action. *The Academy of Management Annual Conference, Denver, agosto 2002*; 11-14.
- Kolk, A. & Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International business review*, 19 (2), 119-125.

Luostarinen, R. (1979): *The internationalization of the firm*. Helsinki School of Economics, Helsinki.

McKinsey & Company (2004), *Assessing the Global Compact's Impact*, United Nations Global Compact, www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2004_06_09/imp_ass.pdf Fecha de acceso: 10 de marzo 2016.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007): Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas. http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/resposocempresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf Fecha de acceso: 22 marzo 2016

Navarro, F. & García-Marzá, D. (2009). La RSC en el marco de la cooperación al desarrollo y la internacionalización de la empresa española en países de renta media y rehabilitación post bélica. *Revista española del tercer sector*, 11, 115-143.

O'Grady, S. & Lane, H. W. (1996). The psychic is tanceparadox. *Journal of international business studies*, vol. 27-2, 309-333.

Organización Internacional del Trabajo (2006). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_124924.pdf Fecha de acceso: 20 marzo 2016

Ortega, A. (2010). La internacionalización de la empresa española y la decisión de exportar como solución a la crisis. *Revista de Sociales y Jurídicas*, (6), 88-111.

Ortega, A. & Espinosa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. ESIC Editorial.

Peng, M. W.; Wang, D. Y. L. & Jiang, Y., (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39 (5), 920–936.

Perrini, F.; Russo, A.; Tencati, A. & Vurro, C., (2011). Deconstructing the relationship between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 102 (1), 59–76.

Plá, J. & León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Editado por Pearson Educación.

- Rasche, A. (2009). A necessary supplement': What the United Nations Global Compact is and is not. *Business and Society*, 48(4), 511–537.
- Red Española del Pacto Mundial (2016). <http://www.pactomundial.org/> Fecha de acceso: 5 mayo 2016
- Rialp, A. & Rialp, J. (2005): Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, pp. 99-108.
- Ruggie, J. G. (2001). Global_governance.net: The Global Compact as learning network. *Global Governance*, 7(4), 371-378.
- Sharfman, M.; Shaft, T.; & Tihanyi, L. (2004). A model of the global and institutional antecedents of high-level corporate environmental performance. *Business and Society*, 43(1), 6–36.
- Strike, V.M.; Gao, J. & Bansal, P., (2006). Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of US firms. *Journal of International Business Studies*, 37 (6), 850–862.
- Surroca, J.; Tribó, J.A. & Zahra, S.A., (2013). Stakeholder pressure on MNEs and the transfer of socially irresponsible practices to subsidiaries. *Academy of Management Journal*, 56 (2), 549–572.
- Thérien, J. P. & Pouliot, V. (2006). The Global Compact: shifting the politics of international development? *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, 12(1), 55-75.
- United Nations Global Compact & Deloitte (2010). UN Global Compact Management Model.
https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf
- United Nations Global Compact (UNGC) (2016) <https://www.unglobalcompact.org/> Fecha de acceso 22 de mayo de 2016.
- United Nations Global Compact Office (2007, 2009, 2010, 2012, 2014). *Annual review*. United Nations Global Compact Office.
- Vahlne, J. E. & Nordström, K. A. (1993). The internationalization process: impact of competition and experience. *The International Trade Journal*, 7(5), 529-548.
- Van Raaij, F. (1997). Globalization of marketing communication? *Journal of Economic Psychology*, 18 (6), 259–270.

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.

Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *The Academy of Management Perspectives*, 22(3), 87-108.

Whitehouse, L. (2003). Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship and the Global Compact. *Global Social Policy*, 3 (3), 299-318.

AUTOR

Carmen Alba Ruiz-Morales

Licenciada en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid, LLM in Commercial Law por la Universidad de Bristol (Reino Unido) y Master en Gestión y Dirección de Marketing Global y Nuevos Mercados por la Universidad Camilo José Cela (UCJC). Ha desarrollado toda su actividad profesional en el mundo del comercio exterior y la internacionalización de la empresa: primero en la Administración Pública (Oficina Comercial de la Embajada de España en Nueva York, EEUU) y más adelante en pymes y multinacionales. Actualmente combina la docencia en diversas Universidades y Escuela de Negocios con la actividad de consultoría especializada en estrategia e internacionalización empresarial. Además, es doctorando en el programa de Comunicación de la UCJC y su área de investigación es la adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas de sostenibilidad empresarial y el proceso de internacionalización de las empresas españolas.