

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Título: Estrategias de RSC en el sector industrial

Autoría: Javier Piqueras Blanco

Tutoría: Johana Cristina Sierra Moran

Departamento: Empresa

Curso académico: 2023-2024



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Facultat d'Economia
i Empresa

Resumen y palabras clave

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una parte crucial del negocio moderno, donde las empresas asumen la responsabilidad de su impacto social y ambiental, más allá de las obligaciones legales, para promover resultados positivos. Este estudio examina cómo las empresas industriales pueden integrar la RSC en sus operaciones, identificando prácticas, estrategias, indicadores clave de rendimiento y desafíos. Se centra en dos grandes empresas del sector industrial, Akzo Nobel y Knauf Industries, para explorar sus enfoques de RSC.

A través de la revisión de literatura y el análisis de fuentes como estudios previos, revistas especializadas e informes oficiales de sostenibilidad, este estudio revela cómo estas empresas desarrollan y miden sus estrategias de RSC. Las áreas clave de enfoque incluyen la consideración de los grupos de interés, la participación de los empleados, la innovación sostenible y el impacto en las comunidades donde se opera. El estudio también identifica los desafíos de alinear los intereses con los grupos de interés, promover el autocontrol entre los empleados y socios, y crear/adaptar indicadores clave de rendimiento (KPIs).

Los hallazgos incluyen la identificación de prácticas de RSC que pueden resultar efectivas para otras empresas industriales, destacando la RSC como una estrategia factible y beneficiosa para el éxito empresarial a largo plazo y el bienestar social.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa , sector industrial , sostenibilidad , innovación sostenible , impacto medioambiental , RSC , grupos de interés .

Abstract and keywords

Corporate Social Responsibility (CSR) is a crucial part of modern business, where companies take responsibility for their societal and environmental impact, beyond legal obligations, to promote positive outcomes. This study examines how industrial companies can integrate CSR into their operations, identifying practices, strategies, key performance indicators, and challenges. It has focused on two big companies in the industrial sector, Akzo Nobel and Knauf Industries, to explore their approaches to CSR.

Through literature review and analysis of sources like previous investigations, specialized journals, and official sustainability reports, this study uncovers how these companies develop and measure their CSR strategies. Key focus areas include stakeholder consideration, employee engagement, sustainable innovation, and community impact. The study also identifies challenges such as aligning interests with stakeholders, promoting self-control among employees and partners, and creating/adapting KPIs.

The findings aim to offer insights into effective CSR practices for other industrial companies, highlighting CSR as a feasible and beneficial strategy for long-term business success and societal well-being.

Key words: Corporative Social Responsibility, industry , sustainability , sustainable innovation , CSR , stakeholders , business trends , environmental impact .

Estructura del trabajo

1.	Introducción	5
2.	Marco teórico	7
2.1.	Estudios anteriores.....	7
2.2.	Desafíos asociados a la implementación de la RSC en la industria	9
2.3.	Estrategias y objetivos de la RSC en el sector industrial	11
3.	Metodología	13
3.1.	Selección de casos y criterios de inclusión	13
3.2.	Métodos de recolección y análisis de datos	14
4.	Análisis de casos	15
4.1.	Presentación de los casos estudiados	15
4.2.	Enfoque estratégico para la agenda de ODS 2030.....	16
4.3.	Estrategias y prácticas específicas utilizadas en cada caso	17
4.4.	Cómo miden el impacto de estas estrategias (KPIs)	22
5.	Comparación y hallazgos	25
5.1.	Identificación de patrones comunes y diferencias en cuanto a estrategias y prácticas.....	25
5.2.	KPIs más destacados.....	28
5.3.	Síntesis de prácticas y KPIs por estrategia	30
6.	Conclusiones y limitaciones del estudio	33
6.1.	Puntos de enfoque principales para la implementación de la RSC.....	33

6.2.	Respuesta a los desafíos de la implementación de la RSC en la industria	34
6.3.	Limitaciones del estudio y recomendaciones para estudios posteriores	35
7.	Bibliografía	36
8.	Anexos	37

1. Introducción

Historia y concepto de la RSC:

En los años 50, Howard R. Bowen, un economista estadounidense, publicó el libro *“Social Responsibilities of a Businessman”*, en el que hablaba sobre la relación entre la empresa y la sociedad, definiendo por primera vez el término como *“las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas, para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”*. Esta definición sentó las bases para la comprensión moderna de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), proponiendo que las acciones de las empresas debían estar alineadas y tener efectos positivos respecto a la economía global y los objetivos de la sociedad.

En los años 60 y 70, las empresas comenzaron a recibir beneficios fiscales por sus contribuciones sociales, y surgieron revistas científicas especializadas como *“Business and Professional Ethics Journal”* o *“Business Ethics”*. En Europa, esta tendencia empezaba a tomar forma, y en los años 80 se constituyeron los primeros organismos internacionales de preservación del medioambiente y los valores sociales.

En 1987, se definió el desarrollo sostenible como *“la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”* (Informe Brundtland, 1987). Durante los años 90, la RSC se consolidó a nivel mundial, con acuerdos como el Protocolo de Kioto (1997) y la creación del Global Compact (1999). Además, se comenzó a medir el desempeño de las acciones empresariales en términos de sostenibilidad, con la creación de la Iniciativa de Reporte Global (*Global Reporting Initiative*, 1999).

En el siglo XXI, la RSC ha evolucionado notablemente, siendo abordada desde una perspectiva legislativa, como lo evidencian la Directiva 95/2014 de la Unión Europea y el *Código de Gobierno Corporativo de Sociedades Cotizadas* de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de 2015. En 2018, se promulgó la *“Ley de información no financiera y diversidad”*, que obliga a ciertas empresas a presentar los *“Estados de Información No Financiera”*, reflejando la creciente importancia de la RSC en la gestión empresarial. Este recorrido histórico sitúa a la

RSC como un pilar esencial en las empresas actuales y futuras, desplazándola desde un lugar secundario hasta convertirla en un factor altamente relevante en la gestión organizacional y en la confrontación de los desafíos del presente y el futuro.

En la actualidad, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha evolucionado de ser una práctica secundaria o complementaria, a convertirse en un pilar fundamental de la estrategia empresarial en todo el mundo. La RSC implica que las empresas asuman la responsabilidad de sus impactos en la sociedad y el medio ambiente, y adopten prácticas éticas y sostenibles en sus operaciones comerciales. Este enfoque no solo se considera esencial para mejorar la reputación corporativa y atraer a los consumidores, sino que también se reconoce cada vez más como una fuente de ventaja competitiva y rentabilidad a largo plazo.

En este contexto, las empresas industriales enfrentan desafíos significativos en cuanto a su implementación, por ser un sector altamente regulado y la complejidad de su cadena de suministro. Sin embargo, también tienen la oportunidad de aprovechar el potencial transformador de la RSC para impulsar la rentabilidad y la competitividad mientras se promueve el bienestar social y ambiental.

El planteamiento de este proyecto de investigación viene fundado por la evidente tendencia al alza de la importancia de la RSC tanto para empresas como para inversores y la sociedad. La creciente conciencia sobre cuestiones sociales y medioambientales, las regulaciones gubernamentales y la creciente inclinación de los consumidores por apoyar a empresas que demuestren compromiso real con la inclusividad, el bienestar de los empleados y la sostenibilidad medioambiental, tienen efecto en las decisiones y fidelidad de los consumidores, y ha llevado a un aumento significativo de las inversiones y preocupaciones relacionadas con la RSC en todo el mundo. Este proyecto de investigación surge de la necesidad de comprender más a fondo la adopción de prácticas de RSC, si ésta es verdaderamente valiosa para las empresas y cómo se puede medir su efecto, especialmente en el sector industrial. Es por ello por lo que se considera de gran relevancia este estudio, que ayudará a encontrar, comprender y medir buenas prácticas de RSC, además de qué barreras presenta su aplicación en el sector industrial.

Este estudio se centra en examinar cómo las empresas del sector industrial pueden integrar la RSC, identificando cuáles pueden ser las prácticas y estrategias que llevar a cabo, cómo medir su rendimiento, qué desafíos comportan y cómo estas estrategias afectan tanto a la imagen de la empresa como al valor generado para los *stakeholders*; considerando aspectos como la gestión de proveedores, la producción sostenible y la gestión del personal.

Para lograr estos objetivos, se ha llevado a cabo un análisis de la literatura académica y de investigaciones previas sobre la integración de la RSC en el sector industrial, así como la utilización de casos de estudio que ilustran experiencias concretas de empresas industriales que han implementado prácticas de RSC con éxito.

A partir de este estudio, se han extraído conclusiones significativas que han resultado en recomendaciones prácticas y áreas de enfoque para empresas industriales que busquen mejorar su desempeño económico y contribuir al desarrollo sostenible a través de la RSC.

En resumen, este trabajo busca destacar el potencial transformador de la RSC en el sector industrial, subrayando su capacidad para impulsar la rentabilidad social y la competitividad empresarial mientras se promueve el bienestar social y ambiental en un mundo cada vez más consciente de sus responsabilidades corporativas y sus impactos en la sociedad y el medio ambiente.

2. Marco teórico

2.1. Estudios anteriores

Se han revisado algunos estudios anteriores que resultan una gran fuente de información y que nos permiten comprender mejor los antecedentes de la RSC.

En el siguiente cuadro se muestra una síntesis de la transformación de la RSC que relaciona los antecedentes con las consecuencias de los cambios.

Cuadro 1

Antecedentes y consecuencias en la evolución de la RSC

Categorías	Antecedentes de la RSE	Consecuentes de la RSE
Estrategia	Ajuste al modelo de negocio	Desempeño social corporativo
	Búsqueda de Reputación / Imagen	Rentabilidad / Reputación
	Ajuste a la Razón de ser	Creación de valor compartido
Relacionamiento	Respuesta a demandas sociales	Gestión y diálogo con grupos de interés
	Construcción de relaciones	Construcción de confianza
	Desarrollo de grupos de interés	Licencia social
Responsabilidad	Atención a la regulación pública	Cumplimiento de estándares
	Búsqueda de transparencia	Rendición de cuentas
	Apuesta por la filantropía	Fortalecimiento del sentido de deber moral
Gobierno y Gestión	Necesidad de un nuevo modelo de gestión	Cambio en el modelo de gestión
	Necesidad de ajuste al gobierno corporativo	Cambio en el gobierno corporativo
	Necesidad de ajuste a la estructura organizacional	Cambio en la estructura organizacional

Fuente: Villa Castaño, L. E., Perdomo-Ortiz, J., y Pedraza, C. E. (2021). Responsabilidad social empresarial en empresas de la industria colombiana: una aproximación comprensiva. Revista Venezolana de Gerencia, 26(95), 918-942.

Grupo 1: Cambios estratégicos

Antecedentes: Cuando se interiorizan los compromisos sociales, los cambios en la estrategia organizacional llevan a la modificación de la misión, visión y valores, impulsando la implementación de prácticas de responsabilidad social.

Consecuentes: Estos cambios estratégicos generan oportunidades de negocio alineadas con el bienestar social y mejoran la reputación empresarial a través de acciones sociales y la creación de valor compartido.

Grupo 2: Relacionamiento estratégico

Antecedentes: La implementación de prácticas de RSC requiere construir relaciones de confianza con grupos de interés, tanto en la cadena de valor como en comunidades locales, especialmente en entornos de desigualdad y conflictos.

Consecuentes: Mejora la relación de confianza y diálogo con los grupos de interés, lo que promueve la identificación de necesidades y la alineación de objetivos, así como el desarrollo de prácticas de responsabilidad social en la cadena de suministro.

Grupo 3: Responsabilidades empresariales

Antecedentes: Las obligaciones económicas y legales, además de la búsqueda de transparencia, impulsan la implementación de prácticas morales y solidarias.

Consecuentes: Se promueve un proceso de visibilidad y cumplimiento del deber moral expresado en una ciudadanía corporativa, así como la adopción de estándares que facilitan el proceso contable y analítico.

Grupo 4: Gobierno y gestión

Antecedentes: La RSC influye en los modelos de gestión y en la estructura organizacional de las empresas, generando la necesidad de cambios en su estructura para una mayor adaptabilidad en el proceso de toma de decisiones y el gobierno corporativo.

Consecuentes: Modificaciones en los modelos de gestión y la estructura organizacional que permitan la integración de la responsabilidad social corporativa en los procesos de toma de decisiones.

En resumen, estos grupos proporcionan una comprensión detallada de cómo la RSC influye en las empresas, desde sus estrategias hasta su estructura organizacional, pasando por las relaciones con los grupos de interés y el cumplimiento de responsabilidades empresariales.

2.2. Desafíos asociados a la implementación de la RSC en la industria

En general, la aplicación de la RSC supone unas dificultades que son comunes para cualquier tipo de empresa, no necesariamente industriales. Por ejemplo:

1. Resistencia interna: cambiar la cultura y las operaciones de una empresa requiere tiempo y esfuerzo. Es probable que se encuentren resistencias por parte de los colaboradores o de la alta dirección.
2. Costes iniciales: aunque la RSC puede ofrecer beneficios a largo plazo, como la mayoría de las inversiones, generalmente hay costes iniciales asociados con la implementación de nuevas prácticas o tecnologías sostenibles.
3. Medición del impacto: determinar el ROI (retorno de inversión) de las iniciativas de RSC puede ser complejo. Sin embargo, las empresas deben identificar e incluso desarrollar sus propias métricas claras para evaluar el éxito.
4. Posible efecto contrario en la conducta de los empleados: en un estudio publicado en el *Strategic Management Journal* (*"On the relation between corporate social responsibility and financial performance"*, Amrou Awaysheh, Randall A. Heron, Tod Perry, Jared I. Wilson, 3 de enero de 2020) una empresa afirmaba que tras la aplicación de prácticas de RSC, algunos empleados empeoraron su rendimiento laboral, influidos por la comodidad y la naturaleza de "hacer el bien" de la compañía. Este es también un riesgo asociado que se debe tener en cuenta, aunque en *"The Association between Corporate Social Responsibility, Employee Performance, and Turnover Intention Moderated by Organizational Identification and Commitment"*, (Mohammad Alnehabi and Al-Baraa Abdulrahman Al-Mekhlafi, 2023) se demostró que el efecto sobre la productividad es positivo.

Además de los desafíos mencionados anteriormente, si miramos más específicamente a las empresas industriales, éstas enfrentan grandes desafíos a la hora de implementar políticas o adaptar su organización a la RSC. Esto se debe a la naturaleza de sus operaciones y su impacto en el entorno. Algunas de estas dificultades son las siguientes:

1. Contaminación medioambiental: Las actividades industriales suelen tener un efecto significativo en el entorno natural debido a los procesos de producción y el consumo de recursos. La adopción de prácticas más sostenibles implica reducir este impacto y utilizar tecnologías más limpias, lo que puede requerir inversiones considerables.

2. Gestión de residuos: La generación de desechos presenta desafíos para su manejo adecuado y su disposición final de manera responsable desde el punto de vista ambiental.
3. Consumo de recursos: Este tipo de empresas son grandes consumidoras de recursos naturales, como agua y energía. Reducir este consumo implica cambios en los procesos de producción y medidas de eficiencia energética, que pueden requerir inversiones importantes.
4. Impacto social: Además de su impacto ambiental, las empresas enfrentan desafíos sociales, como la seguridad laboral y el bienestar de los empleados, así como el desarrollo sostenible de las comunidades locales. La adopción de prácticas responsables implica abordar estos problemas y garantizar condiciones laborales justas y seguras, así como contribuir al desarrollo de las comunidades donde operan.
5. Cumplimiento normativo: Se debe cumplir con regulaciones ambientales y laborales, lo que puede aumentar los costes operativos y administrativos asociados con el cumplimiento normativo y la gestión de riesgos.

La medición de la evolución de las acciones de RSC es uno de los elementos más complejos de su implementación y es uno de los desafíos que más se han trabajado en este proyecto. Más adelante veremos cómo miden empresas del sector el rendimiento de sus prácticas, y nos guiará en el camino de la aplicación de la RSC en las empresas del presente y el futuro.

2.3. Estrategias y objetivos de la RSC en el sector industrial

Los pilares clave entorno a los cuales gira la RSC en la industria se resumen en tres:

Integridad y ética: esta estrategia se centra en establecer estándares de conducta claros y en promover una cultura organizacional basada en la transparencia y la responsabilidad. Esto incluye la implementación de políticas de cumplimiento normativo, la capacitación periódica en ética empresarial para los empleados y la creación de canales de denuncia para reportar posibles malas prácticas. Además,

se fomenta una comunicación abierta y honesta en todos los niveles de la organización para garantizar el respeto de los principios éticos en todas las operaciones y decisiones empresariales.

Desarrollo sostenible: se enfoca en minimizar el impacto ambiental de las operaciones, promover la eficiencia en el uso de recursos y contribuir al bienestar de las comunidades locales. Esto implica la adopción de tecnologías limpias, la gestión responsable de residuos y la reducción de emisiones de carbono. Además, se prioriza la colaboración con proveedores comprometidos con prácticas sostenibles.

Participación comunitaria: las compañías tienen un gran impacto en las comunidades en las que operan. Es por ello por lo que es fundamental que midan ese impacto y que sea lo más positivo posible, mediante donaciones o la puesta en marcha o apoyo de asociaciones que contribuyan al desarrollo económico y social de las regiones en las que desarrollan su actividad.

Los objetivos en los que se centra el sector podrían resumirse en tres, al igual que las estrategias principales:

- Mejora de la reputación: para las compañías del sector industrial es elemental mejorar su reputación. Cabe añadir que éstas parten de una imagen social algo delicada, por su habitual actividad productiva intensiva en maquinaria pesada y consumidora de combustibles fósiles.
- Atracción y retención de talento: este objetivo es muy importante en un entorno de competencia. Al adoptar políticas que promuevan el bienestar de los empleados, el desarrollo profesional y la igualdad de oportunidades, las compañías pueden aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal. Además, alinearse con valores éticos y ambientales puede atraer a profesionales comprometidos con la responsabilidad social corporativa, especialmente de las nuevas generaciones, que valoran, cada vez más, estos aspectos; lo que contribuye a la formación de equipos más motivados y comprometidos.

- Reducción de riesgos: Además de evitar posibles repercusiones legales, financieras y de imagen corporativa, la aplicación de prácticas éticas y sostenibles en las compañías industriales puede mitigar riesgos relacionados con la seguridad laboral, la pérdida de clientes debido a preocupaciones éticas, sanciones regulatorias, daños al medio ambiente y conflictos de intereses con las comunidades locales. Al abordar estos riesgos de manera proactiva, las empresas pueden proteger su reputación, mejorar la lealtad del cliente y promover un entorno de trabajo seguro y sostenible.

3. Metodología

3.1. Selección de casos y criterios de inclusión

Para esta investigación, se han seleccionado dos empresas como casos de estudio para encontrar respuesta a los objetivos planteados. Las dos compañías elegidas son Akzo Nobel y Knauf Industries, ambas con gran presencia a nivel internacional en el sector industrial.

Akzo Nobel se especializa en la producción y distribución de pinturas, mientras que Knauf Industries se dedica a la producción de soluciones industriales eficientes y al asesoramiento sostenible.

Se han considerado varios criterios de inclusión al seleccionar estas empresas. Entre ellos se encuentran su facturación anual, el número de empleados, el alcance geográfico en el que operan, la naturaleza de su actividad y la disponibilidad de información sobre sus prácticas de Responsabilidad Social Corporativa.

Además, estas empresas destacan por su relevancia en el ámbito industrial y por su compromiso con la implementación de prácticas sostenibles y socialmente responsables. Su elección como casos de estudio ha proporcionado una visión significativa sobre cómo las compañías multinacionales del sector industrial abordan y gestionan sus actividades relacionadas con la RSC.

Para abordar el análisis de casos, se ha presentado primeramente su enfoque estratégico para la agenda de ODS 2030, y más adelante se ha entrado en detalle

con las estrategias, prácticas e indicadores de rendimiento cuantitativos y cualitativos que forman parte de su estrategia de RSC para alcanzar y medir estos objetivos. Ello ha permitido exponer la relación entre a dónde quieren llegar en los próximos años, qué hacen para lograrlo y cómo miden la evolución de estos esfuerzos.

3.2. Métodos de recolección y análisis de datos

La metodología de este trabajo de investigación aborda un enfoque detallado y riguroso para responder a los objetivos establecidos previamente. Estos objetivos se han reformulado en forma de tres preguntas fundamentales que guiarán el desarrollo y análisis del estudio:

- 1- ¿Qué prácticas y estrategias pueden ser efectivas para implantar la RSC en el sector industrial?
- 2- ¿Cómo lidiar con las dificultades de la implantación exitosa de la RSC en las empresas industriales?
- 3- ¿Cómo se puede medir el rendimiento de las prácticas y estrategias de RSC en empresas del sector industrial?

Para abordar estas preguntas, se han llevado a cabo las siguientes actividades metodológicas:

Revisión de literatura: Se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura académica e institucional y de textos científicos relevantes sobre evolución, prácticas, estrategias y herramientas de medición del rendimiento de la RSC en el sector industrial.

Análisis de fuentes primarias: Se han utilizado fuentes primarias de información, como el portal de empleados de Akzo Nobel y el Informe de Responsabilidad Social Corporativa de ambas compañías, para obtener datos específicos y relevantes sobre las prácticas de RSC de estas compañías.

4. Análisis de casos

4.1. Presentación de los casos estudiados

A continuación, se especifica la información detallada de cada caso de estudio, a efectos de mostrar el seguimiento de los criterios de inclusión y la relación entre ambos casos de estudio.

Akzo Nobel es una multinacional de origen neerlandés cuya actividad principal es la producción y distribución de pintura y productos químicos especializados. Su porfolio está segmentado en tres grandes unidades de negocio, que son: pintura decorativa, pintura industrial y productos químicos especializados.

Esta compañía opera en más de 150 países y en 2023 su facturación alcanzó los 10.668 millones de euros. Cuenta con más de 35.000 empleados en todo el mundo, de los cuales más de 1.300 se encuentran en España.

Por otra parte, Knauf Industries es también una multinacional, en este caso de origen alemán, cuya actividad consiste en la consultoría, diseño y fabricación de soluciones industriales eficientes, especialmente con espumas plásticas expandibles. Se especializan en tres sectores a los que ofrecen sus servicios: alimentación, construcción e industrial.

La compañía opera en 60 países y en 2023 su facturación superó los 12.000 millones de euros. Cuenta con más de 26.000 empleados repartidos por todo el mundo.

La selección de Akzo Nobel y Knauf Industries se justifica por su prominencia en el sector industrial, su alcance internacional y su compromiso con la eficiencia y la innovación en sus respectivos campos de actividad. Ambas empresas ofrecen una perspectiva rica y diversa que ha enriquecido el análisis de las prácticas de RSC en el ámbito industrial.

4.2. Enfoque estratégico para la agenda de ODS 2030

En el análisis de las dos compañías estudiadas, se observa que ambas alinean su visión y estrategia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Ello resulta imprescindible y conlleva ciertos compromisos por parte de las empresas que indiscutiblemente elevan el grado de implicación de su responsabilidad social.

Se ha elaborado una lista de los compromisos que han asumido ambas compañías para cumplir y seguir la misión de los ODS de la Agenda 2030 y más adelante se verán en detalle las estrategias y prácticas que utilizan para poder alcanzar sus objetivos y compromisos en los próximos años.

¹Compromisos 2030 Akzo Nobel:

- Uso de electricidad en las plantas que provenga al 100% de fuentes renovables. (ODS 7)
- Reducción del consumo de energía en un 30%. (ODS 12)
- Uso circular de materiales del 100%. (ODS 9)
- Aumentar el número de miembros de comunidades locales formados por la empresa de 70mil a 100mil. (ODS 4)
- Aumentar el número de proyectos en comunidades de 900 a 2mil. (ODS 10)
- Aumentar la proporción de mujeres en puestos ejecutivos del 25% al 30%. (ODS 5)
- Lograr que el 50% de los ingresos provenga de soluciones sostenibles. (ODS 9)
- A través del proyecto *Mica Minerals*, conseguir que la extracción del material mica esté libre de mano de obra infantil. (ODS 1)
- Reducir el porcentaje de residuos que acaban en el vertedero a menos de un 1%. (ODS 11)

¹ Nota: En el Anexo 1 se puede ver el cuadro de los 17 ODS de la Agenda 2030.

- Reducir las emisiones de carbono *upstream* y *downstream* un 50%. (ODS 13)

Compromisos 2030 Knauf Industries:

- Reducir su huella hídrica un 2% cada año. (ODS 12)
- Incrementar el número de alianzas para ofrecer soluciones de edificación más sostenibles. (ODS 17)
- Conseguir un 100% de uso circular de materiales. (ODS 9)
- Reducir las emisiones de carbono en un 30%. (ODS 13)
- Fortalecer el proyecto *Clean Sweep*. (ODS 14)
- Restaurar ecosistemas terrestres que se hayan visto afectados por sus instalaciones. (ODS 15)
- Reducir al 0% los residuos que acaban en el vertedero. (ODS 11)

4.3. Estrategias y prácticas específicas utilizadas en cada caso

Vistos los objetivos de cada compañía de cara a 2030, se ha estudiado qué estrategias y prácticas ponen en marcha para lograr alinear sus acciones con sus metas a largo plazo.

Los siguientes puntos son el punto de partida para cualquier estrategia de RSC, a partir de ahí, veremos cómo los enfocan las compañías seleccionadas.

- 1- Creación de valor
- 2- Ética de negocios
- 3- Cumplimiento de regulaciones
- 4- Reputación y transparencia

A continuación, se presentan las estrategias principales de cada compañía y algunas prácticas y proyectos que permiten desarrollar estas estrategias.

Estrategias y prácticas Akzo Nobel:

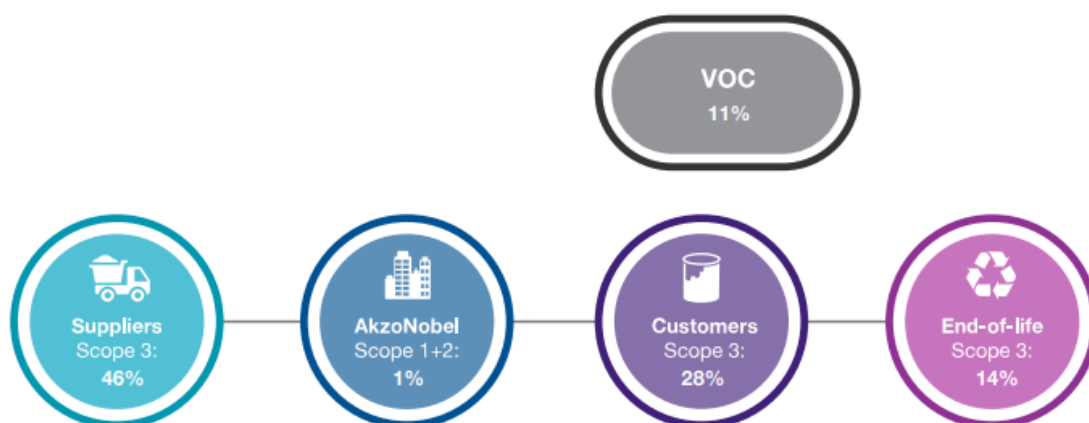
- Desarrollo de talento y formación a empleados
 - Fórmula 70-20-10: 70% aprendizaje por experiencia en el puesto de trabajo, 20% *masterclasses* ² y 10% educación formal.
 - Evaluación de la *Supervisory Board* ³: Evaluación del rendimiento del consejo de supervisión.
 - Acceso abierto a cursos online gratuitos de origen externo e interno sobre diferentes *hard skills* y *soft skills* para distintos niveles jerárquicos y posiciones.
 - Apartado *Careers* dentro del portal de empleados que permite a éstos establecer sus objetivos a medio y largo plazo junto a sus managers.
- Seguridad y bienestar en el trabajo
 - Alineación de estándares con *business partners* ⁴.
 - *SpeakUp!*: programa que permite a los empleados comunicar sobre malas prácticas que se estén llevando a cabo por otros compañeros.
 - *Código de conducta* para empleados y *business partners*.
- Proyectos en comunidades locales
 - Fundación *Responsible Mica Initiative*: su misión es establecer una cadena de suministro justa, responsable y sostenible del mineral mica en India.
 - AkzoNobel Cares: proyectos como “*Let’s colour*” (proyecto que consiste en pintar comunidades en países subdesarrollados) o “*AkzoNobel Paint Academy*” (proyecto en Delhi, India, que pretende dar nuevas habilidades a jóvenes, especialmente mujeres, que viven en situación de marginación).
- Gestión de proveedores
 - Análisis de riesgo anual de los proveedores con un volumen de compras anual superior a 250mil €.
 - Requerimiento a los proveedores de firmar la Carta de Compras Responsables (CCR).
 - Control de la huella de carbono de los proveedores y pactos que permitan reducirla.

² Clase impartida por un experto en un tema.

³ Consejo de supervisión.

⁴ Socios de negocio: empresas con las que se tiene algún tipo de alianza (ej. Proveedores, distribuidores).

- Gestión de desperdicios
 - Investigación sobre economía circular.
 - Reducción de desperdicios que acaban en el vertedero.
 - Formación a los equipos de dirección de producto en economía circular y sostenibilidad.
 - Pactos con proveedores que permiten reducir la cantidad de desperdicios que se quedan dentro de la empresa (por ej.: se devuelven los contenedores en los que se ha recibido el producto para que el proveedor recupere el material sobrante, a cambio de un descuento en el precio)
- Uso de energías renovables y reducción de emisiones
 - Utilización de electricidad renovable en todas las plantas: instalación de paneles solares y obtención de certificaciones al respecto.
 - Descarbonización de combustibles.
 - Mejora de la eficiencia de los procesos y de la estructura de las plantas de producción.
 - Incremento de la oferta de productos sostenibles y colaboración con *business partners* para descarbonizar la cadena de suministro.
 - Reducción del uso de agua en producción.



Huella de carbono en la cadena de valor de Akzo Nobel. Annual report 2023, Akzo Nobel.

En la imagen de arriba se puede ver el aporte a la huella de carbono total de Akzo Nobel en porcentaje, de los proveedores, la producción, los clientes, la gestión de desperdicios al final de la vida útil y emisiones de compuestos orgánicos volátiles. En esta imagen se refleja el enorme impacto que tienen en la huella de carbono

los proveedores y los clientes a lo largo de toda la cadena. Exponiendo que uno de los focos más importantes debe ser controlar el impacto medioambiental desde el inicio de la cadena de suministro hasta el final de la vida útil del producto.

Estrategias y prácticas Knauf Industries:

- Desarrollo y carrera profesional
 - Planificación de carreras profesionales, entrevistas personales anuales.
 - *Talentsoft*: portal interno para apoyar a los empleados en cuestiones de RRHH.
 - Contratación de jóvenes en prácticas
- Salud, seguridad y bienestar en el trabajo
 - Definición de un código de conducta.
 - *Learn & Lunch*: Taller de desarrollo personal una vez al mes.
 - Facilitación de un buzón de sugerencias para empleados.
 - Consultas médicas para mejorar la salud física de los empleados.
 - Kit de bienvenida para nuevos empleados con información para una correcta integración en la empresa.
 - Dirección de correo electrónico disponible para la comunicación de malas prácticas detectadas.
- Innovación responsable
 - Ecodiseño: *“es un enfoque innovador que se caracteriza por la integración de criterios medioambientales, desde la fase de diseño de un producto. El objetivo principal es reducir sus impactos a lo largo de su ciclo de vida, así como también preservar la calidad de uso del producto y su nivel de prestaciones”*. (ADEME⁵)
 - Etiqueta *“Solución Eficiente”* de Solar Impulse⁶ y etiqueta *“More”*⁷.
 - ID Lab: Entidad dedicada al desarrollo y la innovación para apoyar a clientes en sus proyectos.

⁵ Organización pública que apoya iniciativas ecológicas para el avance de la transición energética en Francia.

⁶ Reconocimiento de la Fundación Star Impulse por innovaciones sostenibles y rentables.

⁷ Certificación de los volúmenes de materias primas recicladas y utilizadas en los productos.

- Recuperación de materiales al final de su vida útil
 - *Knauf Circular*: iniciativa junto a la compañía *Isobox* que permite recoger, reciclar y revalorizar los residuos de envases alimentarios e industriales, así como los recortes de obra.
 - Reciclaje desde las propias fábricas.
 - Indicaciones en el producto final sobre el tipo de material y su reciclabilidad.
- Diálogo con los *stakeholders*
 - Consulta con sus grupos de interés internos y externos, permitiendo sinergias, refuerzo de la confianza, exposición de expectativas...
 - Clasificación de los grupos de interés y matriz de prioridades.
 - Requerimiento de firma de la Carta de Compras Responsables (CCR).
 - Se ofrecen visitas regulares de las instalaciones de producción y reciclaje en todo el mundo.
 - Colaboración con asociaciones locales para garantizar un empleo a personas en situación de reinserción laboral.
 - Colaboración con federaciones y organizaciones locales de transformación de polímeros.
 - Donaciones a asociaciones identificadas por los propios empleados.
 - Encuestas de satisfacción.



Matriz de prioridades de Knauf Industries y sus stakeholders. Misión RSC, 2021. Knauf Industries.

En la imagen de arriba vemos una matriz que refleja los cinco ejes estratégicos de su responsabilidad social corporativa y los sitúa en función del grado de prioridad que representa cada uno para la compañía y para sus *stakeholders*.

Se destaca que, la innovación y sostenibilidad de las soluciones y productos que sirve Knauf Industries, son el punto donde más convergen las prioridades de la compañía con sus grupos de interés.

- Salud y seguridad de los consumidores
 - Certificaciones de calidad, seguridad e higiene.
- Reducción de consumo y emisiones
 - Certificaciones medioambientales.
 - Sistema de gestión integrado para el control y seguimiento de cuestiones medioambientales.
 - Operación *Clean Sweep*: acción para evitar la difusión de plásticos en el medio terrestre y acuático.
 - Formación, concienciación y responsabilización a empleados y socios externos sobre prevención y limpieza en las operaciones y el día a día.
 - Inversión en equipos más eficientes y/o menos contaminantes en términos de uso de energía y consumo de agua.
 - Modificación de instalaciones para que éstas sean más eficientes energéticamente.
 - Integración de la responsabilidad junto a los proveedores.

4.4. **Cómo miden el impacto de estas estrategias (KPIs)**

Akzo Nobel divide la medición de la evolución de sus estrategias en dos segmentos: medioambientales y sociales.

- Medioambientales
 - Tasa de energía renovable sobre el total de energía utilizada.
 - Kilogramos de emisión de gases de efecto invernadero por tonelada producida.
 - Kilogramos de desperdicio por tonelada producida.
 - Tasa de uso circular de materiales.
 - Tasa de desperdicios que acaban en el vertedero.

- Tasa de los ingresos que provienen de soluciones sostenibles.
 - Tasa de proveedores dentro del programa de sostenibilidad de la compañía.
 - Toneladas de huella de carbono *upstream* y *downstream*⁸.
 - Emisiones de CO2 de producto acabado, procesos y tratamiento al final de la vida útil.
- Sociales
 - Tasa de lesiones por cada 200mil horas de trabajo.
 - Tasa de tiempo perdido por enfermedad por cada 200mil horas de trabajo
 - Tasa de fábricas que cumplen las normas ISO 14001⁹ e ISO 45001¹⁰
 - Número de miembros de comunidades locales a los que se ha formado.
 - Tasa de ejecutivos que son mujeres.
 - Tasa de rotación de empleados.
 - Tasa de empleados que han participado en revisiones de desempeño regulares.
 - Tasa de participación en el programa *Voices*.
 - Horas de formación por empleado.
 - Tasa de empleados con contrato indefinido.
 - Satisfacción empleados según índice *eNPS*¹¹.

Knauf Industries distingue cuatro grupos en los que centra su medición: Capital humano y ética, Sostenibilidad de sus soluciones/productos/servicios, Territorios y Entorno.

⁸ En industrias manufactureras, *upstream* se refiere a etapas anteriores a la cadena, como proveedores de MP. *Downstream* posteriores a la cadena como distribuidores y minoristas.

⁹ Norma que establece cómo implementar un sistema de gestión medioambiental eficaz.

¹⁰ Norma para sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

¹¹ Índice estándar de satisfacción de empleados que asigna una puntuación entre 0 y 5.

- Capital humano y ética
 - Tasa de empleados con discapacidad.
 - Tasa de empleados que tienen una entrevista anual de desarrollo profesional.
 - Tasa de absentismo.
 - Índice de accidentes de trabajo con baja.
 - Tasa de formación en materia de salud, seguridad o medio ambiente sobre el total de horas de formación.
 - Porcentaje de centros operativos a los que se ha hecho análisis de riesgos de corrupción en clientes y proveedores.
- Sostenibilidad de sus soluciones
 - Tasa de productos innovadores respecto a la facturación total.
 - Valor de inversiones relacionadas con la recogida y el reciclaje.
 - Número de materiales procedentes del reciclaje o la biomasa, disponibles para la venta.
- Territorios
 - Porcentaje de los proveedores principales que han firmado la Carta de Compras Responsables¹² (CCR).
 - Número de colaboraciones con asociaciones.
 - Puntuación de la calificación EcoVadis¹³.
 - Porcentaje de centros con certificación de calidad ISO 9001¹⁴ e IATF 16949¹⁵.

¹² Presenta los compromisos de responsabilidad social y ambiental que la empresa pide a sus proveedores, pero también los compromisos que la empresa toma ante ellos.

¹³ Calificación que asigna una puntuación en función de la responsabilidad social y ambiental de las empresas evaluadas.

¹⁴ Norma que establece los estándares de calidad en todos los procesos, centrada en la satisfacción del cliente.

¹⁵ Certificación centrada en la mejora continua con prevención de errores y reducción de desechos en la fase de producción.

- Entorno/Medioambiente
 - Consumo de electricidad (kWh/tonelada de material).
 - Consumo de agua (m3 por tonelada de material).
 - Tasa de recuperación de residuos de producción.
 - Emisiones de COV¹⁶ en las plantas (kg/tonelada).

5. Comparación y hallazgos

5.1. Identificación de patrones comunes y diferencias en cuanto a estrategias y prácticas

Tras el análisis de casos, vemos que ambas compañías tienen estrategias y prácticas muy similares. A continuación, se ve en detalle.

- Prácticas comunes
 - Desarrollo de talento: se pone énfasis en la formación de los empleados tanto a nivel profesional como en términos de sostenibilidad y responsabilidad social, de forma que se pueda retener ese talento y capacitación en la empresa.

Se persigue la iniciativa de satisfacer las necesidades de los empleados en términos de dignidad, seguridad, salud, desarrollo profesional y reconocimiento.

En cuanto a las prácticas que se ponen en marcha, en ambas compañías son prácticas habituales la planificación de carreras profesionales y las entrevistas personales anuales. También disponen de un portal de empleados dónde éstos pueden hacer consultas a RRHH e información relevante a sus puestos.

 - Seguridad y bienestar: siguiendo el punto anterior, se desarrollan programas que permiten a los empleados, proveedores y colaboradores alzar la voz ante malas prácticas percibidas o insatisfacción con el entorno. También se ponen en marcha planes y medidas de seguridad para todos, así como códigos de conducta, para

¹⁶ Los compuestos orgánicos volátiles (COV) son hidrocarburos que contaminan el aire que inhalamos.

fomentar un ambiente de trabajo seguro, evitando también costes potenciales por incidentes evitables.

El código de conducta es una práctica, al parecer, básica e imprescindible. Hacer que sea firmado y comprendido por todos los empleados, clientes y proveedores, asegura un comportamiento adecuado y responsable en toda la cadena.

Por otra parte, la creación de un buzón de sugerencias y quejas es incuestionablemente útil para detectar malas prácticas y/o comportamientos indeseados que se estén llevando a cabo por parte de empleados y *business partners*.

Ambas compañías velan por la salud de sus empleados, ya sea mediante revisiones médicas voluntarias anuales o diversas acciones y consejos para mejorarla.

- Diálogo con los *stakeholders*: identificación de necesidades de los grupos de interés. Por ejemplo, se busca el apoyo de los gobiernos de comunidades locales en las que se opera mediante iniciativas que puedan beneficiar a sus habitantes de forma directa o indirecta.

El punto de partida para esta estrategia parece ser la consulta a los grupos de interés de sus necesidades y expectativas. De forma que todo el mundo esté en la misma página y se actúe en una misma dirección. El requerimiento de firma a sus proveedores de la Carta de Compras Responsables es uno de los compromisos que ayudan a estas compañías a controlar la sostenibilidad de sus *business partners*. Además, se realizan análisis de riesgo y clasificación de prioridades a los *stakeholders*.

Finalmente, la colaboración con gobiernos y asociaciones locales y la creación de fundaciones y donaciones, resulta un punto clave para la consecución de los objetivos en las distintas comunidades en las que operan.

- Gestión de proveedores: se persigue un estándar de calidad, seguridad y sostenibilidad de las prácticas para los proveedores con los que se trabaja. Estableciendo, por ejemplo, códigos de conducta o haciéndoles firmar cartas de responsabilidad. Ambas compañías trabajan mano a mano con éstos para gestionar los desperdicios y la sostenibilidad de sus operaciones.

- Gestión de desperdicios: este aspecto es altamente relevante en el sector industrial, ya que es un gran generador de desperdicios. Es por ello por lo que se

ponen muchos esfuerzos en la reducción y gestión de éstos, conjuntamente con el resto de los integrantes de la cadena de suministro.

Para desarrollar esta estrategia, ambas compañías se centran en la economía circular y la reducción de desperdicios que acaban en el vertedero. También se considera la formación a equipos de dirección de producto en sostenibilidad, de forma que la innovación de producto tenga en cuenta este aspecto.

- Impacto medioambiental y reducción de emisiones: este punto también es muy relevante en el caso del sector industrial, por su elevada necesidad de recursos energéticos para su producción y procesos. En ambas compañías es una estrategia clave la innovación sostenible y la reducción del impacto medioambiental en sus plantas.

Se intenta certificar su sostenibilidad ambiental y maximizar el uso de energías renovables y ahorro de energía en todas sus localizaciones. Para el seguimiento de estas acciones, se utilizan sistemas de gestión integrados que permiten un control exhaustivo de las acciones en marcha.

Finalmente, cabe mencionar que es imprescindible la mejora de los procesos de producción para conseguir ahorros de energía y reducción de malgastos. Este punto, junto a una innovación de producto sostenible y la inversión en maquinaria más eficiente, multiplica el efecto positivo de sus acciones.

- Diferencias en las prácticas

- Desarrollo de talento: Akzo Nobel incluye en su portal de empleados una amplia selección de cursos abiertos a todos sus trabajadores sobre temas muy diversos. Fomentando así el libre desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos.

- Seguridad y bienestar: Knauf Industries ofrece talleres mensuales de desarrollo personal y ofrece servicios de salud más allá de revisiones médicas periódicas. Akzo Nobel por su parte tiene un programa llamado *Active* que permite a los empleados, mediante una aplicación, registrar su actividad física y hábitos saludables. Mediante la acumulación de puntos se canjean premios por departamento y se apoya a proyectos sostenibles externos.

- Diálogo con los *stakeholders*: Akzo Nobel pone en marcha una cantidad considerable de proyectos y apoya otros muchos que incluyen formación y

donaciones en áreas geográficas con menos oportunidades o en situación de pobreza. Knauf Industries ofrece visitas regulares en sus instalaciones para que los *stakeholders* puedan valorar de primera mano su apoyo a la compañía. Además, apoya a asociaciones identificadas por los propios empleados.

- Gestión de proveedores: Akzo Nobel impone un control de sostenibilidad a sus proveedores más importantes en volumen de compra.

- Gestión de desperdicios: Knauf Industries centra sus esfuerzos respecto a esta estrategia en la prevención, fomentando la innovación sostenible. Además, el reciclaje lo internalizan lo máximo posible, informando también al cliente final sobre la reciclabilidad de sus productos. De otra forma, Akzo Nobel se centra más en la mejora de equipos y los pactos con proveedores para gestionar los desperdicios.

- Impacto medioambiental y reducción de emisiones: Akzo Nobel destina gran cantidad de recursos a la mejora en infraestructuras para que estas sean más sostenibles y utilicen energías cada vez más limpias y extiende su control hasta los proveedores. Knauf Industries lo gestiona desde una perspectiva de autocontrol, integración de responsabilidad con los proveedores y acciones en colaboración con *business partners* destinadas al seguimiento de cuestiones medioambientales.

5.2. KPIs más destacados

Como se ha mencionado anteriormente, Akzo Nobel divide sus KPIs en dos grupos: medioambientales y sociales. Mientras que Knauf Industries, trata los medioambientales desde una perspectiva específica para controlar la sostenibilidad de sus productos y servicios, y divide los sociales en capital humano y territorios en los que opera. Por lo tanto, hay cierta diferencia en cuanto al tratamiento de los indicadores de rendimiento, ya que Knauf Industries dedica especial atención a la sostenibilidad de los productos y servicios que comercializa.

En cuanto a la medición del rendimiento de las estrategias, se ha extraído la siguiente colección de KPIs, segmentada por áreas de actuación:

- Capital humano:
 - Tiempo perdido por bajas por cada 200mil horas de trabajo.
 - Índice de accidentes con baja.
 - Horas de formación de empleados al año.
 - Tasa de empleados con discapacidad.
 - Tasa de ejecutivos que son mujeres.
 - Tasa de empleados con seguimiento anual de su carrera profesional.

- Grupos de interés
 - Puntuación de la calificación *EcoVadis*.
 - Porcentaje de los proveedores principales que han firmado la Carta de Compras Responsables (CCR).
 - Número de colaboraciones con asociaciones.
 - Número de miembros de comunidades locales a los que se ha formado.
 - Porcentaje de plantas con certificación de estándares de calidad y/o sostenibilidad

- Innovación
 - Tasa de uso circular de materiales.
 - Tasa de los ingresos que proviene de soluciones sostenibles.
 - Tasa de productos innovadores respecto a la facturación total.

- Medioambiente
 - Tasa de energía renovable sobre el total de energía utilizada.
 - Tasa de recuperación de residuos de producción.
 - Toneladas de huella de carbono por tonelada producida *upstream* y *downstream*.
 - Emisiones de COV en las plantas (kg/tonelada).

5.3. Síntesis de prácticas y KPIs por estrategia

Tabla 1

Cuadro resumen de prácticas y KPIs por estrategia

ESTRATEGIAS	PRÁCTICAS COMUNES	OTRAS PRÁCTICAS	KPIs destacados
Desarrollo de talento	-Planificación de carreras profesionales -Portal de empleados -Formación en sostenibilidad	-Oferta de cursos abiertos variados a empleados -Planes de formación en comunidades desfavorecidas	-Horas de formación /empleado /año -Tasa de seguimiento de carrera profesional
Seguridad y bienestar	-Código de conducta para empleados y proveedores -Buzón de sugerencias y quejas -Revisiones médicas a empleados	-Compensación por hábitos saludables -Oferta de talleres de desarrollo personal	-Tiempo perdido por bajas -Índice de accidentes con baja -Tasa de formación en salud y seguridad

Cuadro resumen de prácticas y KPIs por estrategia (continuación)

ESTRATEGIAS	PRÁCTICAS COMUNES	OTRAS PRÁCTICAS	KPIs destacados
Diálogo con los <i>stakeholders</i>	-Identificación de necesidades mediante encuestas -Fundación de asociaciones -Negociación con gobiernos locales	-Oferta de visitas a las instalaciones productivas -Apoyo a asociaciones propuestas por empleados	-Puntuación calificación <i>EcoVadis</i> -Número de colaboraciones con asociaciones -Número de personas formadas en comunidades desfavorecidas
Gestión de proveedores	-Código de conducta -Firma de la Carta de Compras Responsables (CCR) -Integración de estándares de sostenibilidad	-Imposición de un control de sostenibilidad a los proveedores con mayor volumen de compra	-% de proveedores que han firmado la CCR -% de emisiones provenientes de los proveedores
Gestión de desperdicios	-Formación en economía circular a managers -Reducción de desperdicios que acaban en el vertedero	-Innovación sostenible -Reciclaje interno -Pactos con proveedores para aprovechar desperdicios	-Tasa de uso circular de materiales -% de portfolio sostenible -Kg de desperdicio por Tn producida

Cuadro resumen de prácticas y KPIs por estrategia (continuación)

ESTRATEGIAS	PRÁCTICAS COMUNES	OTRAS PRÁCTICAS	KPIs destacados
Impacto medioambiental y reducción de emisiones	-Certificaciones sostenibles -Optimización de procesos y recursos -Implantación del uso de energías renovables en la producción	-Colaboración con <i>business partners</i> -Mejora de infraestructuras -Fomentación del ahorro y autocontrol en toda la empresa	-% de energía utilizada que es renovable -Toneladas de huella de carbono por Tn producida <i>upstream</i> y <i>downstream</i> -Metros cúbicos de agua utilizada por Tn producida

Fuente: elaboración propia.

Como hemos visto en las estrategias y prácticas descritas, es crucial fomentar una cultura de innovación y mejora continua dentro de la empresa. Implementar programas de formación continua para los empleados en sostenibilidad y prácticas éticas puede potenciar su compromiso y creatividad en la búsqueda de soluciones innovadoras. Asimismo, establecer canales de comunicación abiertos para recibir retroalimentación de todas las partes interesadas, incluidos empleados, clientes y proveedores, permite identificar áreas de mejora y nuevas oportunidades. Invertir en tecnologías emergentes y adoptar metodologías ágiles puede acelerar la implementación de iniciativas sostenibles, optimizando tanto los procesos internos como el impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. La creación de un comité de sostenibilidad, encargado de supervisar el progreso y adaptar las estrategias según las necesidades cambiantes, asegura que la empresa no solo cumpla con sus objetivos, sino que los supere, consolidando su liderazgo en RSC.

6. Conclusiones y limitaciones del estudio

La presente investigación ha abordado un aspecto fundamental en la gestión empresarial contemporánea: las estrategias principales de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), prácticas recomendadas para su implantación y la medición de su rendimiento en el sector industrial. Este enfoque se vuelve relevante debido a la creciente conciencia sobre el impacto de las empresas en la sociedad y el medio ambiente. Además, en un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado, las empresas buscan diferenciarse y ganar la confianza de los consumidores y otros grupos de interés a través de la RSC. Por lo tanto, entender cómo diseñar, implementar y medir eficazmente las estrategias de RSC se ha vuelto crucial para el éxito empresarial y la construcción de una reputación sólida en el mercado.

6.1. Puntos de enfoque principales para la implementación de la RSC

El primer punto a tener en cuenta es la consideración activa de los grupos de interés, siendo éste un punto de enfoque determinante a la hora de formular una estrategia sólida de RSC, asegurando un alineamiento efectivo con sus intereses y preocupaciones.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que los empleados desempeñan un papel crucial en la creación de valor dentro de una organización, y fomentar su compromiso con los objetivos empresariales, así como su satisfacción laboral, autonomía y responsabilidad, es otro de los elementos esenciales a tener en cuenta.

Las empresas industriales enfrentan considerables desafíos en términos de responsabilidad ambiental. Es crucial que se esfuercen por medir y reducir tanto el impacto ambiental directo como el indirecto de sus operaciones y cadena de suministro. Esto nos lleva al tercer punto: la creación de productos y soluciones sostenibles se convierte en una estrategia beneficiosa para las empresas. Al adoptar este tipo de innovación, las empresas pueden mejorar su reputación,

aumentar la lealtad del cliente, entrar en nuevos mercados y mitigar riesgos relacionados con el medio ambiente.

Finalmente, se ha aprendido que alinearse con valores sostenibles puede atraer a inversores y talentos comprometidos con la responsabilidad social, generando así un impacto positivo en la sociedad y en el éxito a largo plazo de la empresa. En la actualidad, los consumidores valoran cada vez más si las empresas son respetuosas con el medioambiente y las minorías, y si contribuyen positivamente a las comunidades locales. Por lo tanto, es vital para el tejido empresarial industrial generar un impacto económico y social positivo en las comunidades en las que operan.

6.2. Respuesta a los desafíos de la implementación de la RSC en la industria

Contaminación medioambiental: Se ha descubierto que es necesario tomar acción desde varios frentes; desde la responsabilidad de los empleados en su día a día hasta la colaboración con los proveedores para maximizar el reciclaje, pasando por la renovación de maquinaria y estructuras para reducir el impacto negativo lo máximo posible en todas las plantas, además de conseguir certificaciones medioambientales que permitan establecer estándares sostenibles.

Gestión de residuos: La gestión de residuos se pretende prevenir, apostando por la innovación sostenible de productos y servicios, alargando su vida útil y teniendo en cuenta su gestión *a posteriori*. Además, se pueden establecer pactos con los proveedores o distribuidores para reutilizar el máximo de producto posible. La formación a los equipos de dirección será un aspecto no menos importante.

Consumo de recursos: Las compañías persiguen, como ya se ha dicho, hacer partícipes a los empleados y *business partners* del ahorro y el autocontrol. Además de ello es importante: por una parte, optimizar los procesos productivos para ahorrar energía y tiempo; por otra parte, controlar la cantidad de agua y energía limpia y no renovable utilizada en todas las plantas y oficinas, facilitando así la fijación de objetivos.

Impacto social: Finalmente, una buena forma de gestionar el impacto social que genera la compañía es mediante el fomento de la seguridad dentro de las instalaciones, previniendo riesgos y malas prácticas. Además, promover el bienestar de los empleados mediante actividades lúdicas, revisiones médicas y otras prácticas puede fortalecer el compromiso de los empleados con la compañía. Para cerrar el círculo, es aconsejable causar impactos positivos económicos y sociales en las comunidades en las que se opera, ya sea de forma activa o pasiva.

6.3. Limitaciones del estudio y recomendaciones para estudios posteriores

Concluido este estudio, se ha reflexionado respecto a algunas limitaciones y recomendaciones para futuros estudios que se han detectado a lo largo de la investigación. Se espera que, compartiéndolos, se pueda inspirar a llegar más lejos con el estudio del creciente tópico que es la responsabilidad social corporativa.

Una de las limitaciones de este estudio que se han detectado ha sido el estudio profundo del proceso de implantación de una estrategia robusta de RSC. A pesar de haber descrito e identificado estrategias y prácticas que permitan seguir una línea de actuación coherente con la RSC, no se ha hablado de cómo implementar el proceso de forma específica. En el *Anexo 2* se ha añadido algo de información sobre una metodología de implementación de la RSC reconocidamente exitosa, ya que se reconoce este aspecto como digno de estudio.

Por otra parte, se ha desplazado el desafío legislativo que enfrenta el sector industrial en la ejecución de sus actividades principales y la aplicación de sus prácticas y reestructuración de infraestructuras. Este aspecto se ha considerado demasiado específico como para desarrollarlo en profundidad en esta investigación, por salirse de los objetivos de estudio iniciales. Sin embargo, se considera que merece la pena analizarlo.

Finalmente, se ha identificado que un análisis exhaustivo del impacto en la rentabilidad a largo plazo generado por las acciones de RSC podría contribuir encarecidamente a la investigación empresarial relacionada.

7. Bibliografía

Acadis: *"Diferencias entre Responsabilidad Social Corporativa o Acción Social"* [en línea]. 20 de junio de 2023. [Consulta: 2 de febrero de 2024].

Amrou Awaysheh, Randall A. Heron, Tod Perry, Jared I. Wilson; Strategic Management Journal: *"On the relation between corporate social responsibility and financial performance"* [en línea]. 3 de enero de 2020. Volumen 41, Capítulo 6. Páginas 965-987. [Consulta: 2 de abril de 2024].

Akzo Nobel: *"Waste and water management"* [en línea]. Página web oficial. [Consulta: 24 de abril].

Akzo Nobel: *"Annual report 2023"* [en línea]. 2023.

Bajo Sanjuán, Anna; Fernández Fernández, J. L; Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC: *"La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad"* [en línea]. Revista Internacional de Investigación en Comunicación. Julio de 2012. [Consulta: 19 de abril de 2024].

Barroso, Patricia; Inyon Social Impact: *"Historia de la Responsabilidad Social Corporativa"* [en línea]. 4 de enero de 2023. [Consulta: 20 de febrero de 2024].

Bextok: *"La industria y su Responsabilidad Social Corporativa"* [en línea]. Vitoria-Gasteiz, 3 de agosto de 2023. [Consulta: 2 de febrero de 2024].

Bizkaia, foru aldundia diputación foral: *"Fiscalidad ambiental"* [en línea]. [Consulta: 10 de marzo de 2024].

Camargo, David; Ruiz, Liliana; Universidad de Cartagena: *"Efectos de la Responsabilidad Social Corporativa sobre la rentabilidad empresarial"* [en línea]. Bogotá, abril de 2023. [Consulta: 15 de marzo de 2024].

Carlini, J; Grace, D; Griffith University: *"The Corporate Social Responsibility internal branding model: aligning employees' CSR awareness, knowledge, and experience to deliver positive employee performance outcomes"* [en línea]. Griffith, Australia. 2021. [Consulta: 26 de marzo de 2024].

Christensen, Natalia; Instituto de la Empresa Familiar: *“Responsabilidad Social Corporativa: desde la perspectiva de la empresa familiar”* [en línea]. Junio de 2003. [Consulta: 15 de marzo de 2024].

Comisión de las Comunidades Europeas: *“Libro verde”* [en línea]. Bruselas, 18 de julio de 2001. [Consulta: 25 de enero de 2024].

Comisión Europea: *“Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”* [en línea]. Bruselas, 25 de octubre de 2011. [Consulta: 25 de enero de 2024].

De la Cuesta González, Marta; Herrasti, Eva Pardo; Gázquez, Juan Diego Paredes; Universidad Nacional de Educación a Distancia: *“Identificación de indicadores relevantes del desempeño RSE mediante la utilización de técnicas multicriterio”* [en línea]. Madrid, Julio de 2013. [Consulta: 10 de abril de 2024].

Equipo ResponSable; Blog, Estrategia de RSE: *“Conoce los 7 pasos para triunfar en tu estrategia de RSE”* [en línea]. 3 de abril de 2023. [Consulta: 29 de marzo de 2024].

Equipo ResponSable; Blog, Estrategia de RSE: *“Cómo superar los desafíos de la RSE en el Sector Industrial”* [en línea]. 13 de octubre de 2023. [Consulta: 29 de marzo de 2024].

European Rental Association: *“ERA sustainability KPIs 2.0 guidance framework”* [en línea]. 25 de mayo de 2023. [Consulta: 6 de febrero de 2024].

Knauf Industries: *“Misión RSC, nuestra Responsabilidad Social”* [PDF solicitado a Knauf Industries]. 2021.

Knauf Industries: *“Memoria de sostenibilidad”* [En línea]. 2022.

Koh, Kevin; Li, Heather; Tong, Yen H; John Wiley & Sons Ltd: *“Corporate Social Responsibility performance and stakeholder engagement: Evidence from the quantity and quality of CSR disclosures”* [en línea]. Chichester, UK. Marzo de 2023. [Consulta: 22 de marzo de 2024].

Langlois, Alejandro; ComunicarSe: *“La reveladora historia de Howard Bowen, el Padre de la RSE”* [en línea]. 15 de abril de 2015. [Consulta: 20 de febrero de 2024].

Manjarrez Fuentes, Nelly; Boza Valle, Jhon; Rizo Zamora Fresia; Muñoz Heredia, Cesar; Universidad Técnica Estatal de Quevedo: *“La Responsabilidad Social*

Empresarial: Retos y desafíos” [en línea]. Ecuador, 23 de abril de 2019. [Consulta: 25 de marzo de 2024].

Mesa, Ramiro; Directivos y empresas: *“La RSC y su impacto en la rentabilidad empresarial: Un análisis cuantitativo y estratégico”* [en línea]. 29 de mayo de 2023. [Consulta: 19 de febrero de 2024].

Official Journal of the European Federation of Chemical Engineering: *“The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust”* [en línea]. Enero de 2021. Volumen 25. Páginas 123-135. [Consulta: 22 de marzo de 2024].

Olmedo, Antonio: *“¿Sale a cuenta apostar ahora por la responsabilidad social corporativa?”* [en línea]. 19 de febrero de 2021. [Consulta: 19 de enero de 2024].

Uribe Macías, Mario Enrique: *“La responsabilidad social empresarial y el enfoque estratégico de la organización: evidencia empírica de dos sectores”* [en línea]. Universidad del Tolima, Colombia, 23 de mayo de 2018. [Consulta: 8 de marzo de 2024].

Villa Castaño, L. E., Perdomo-Ortiz, J., y Pedraza, C. E. (2021): *“Responsabilidad social empresarial en empresas de la industria colombiana: una aproximación comprensiva”* [en línea]. Revista Venezolana de Gerencia, 26(95), 918-942. [Consulta: 6 de marzo de 2024].

Volpentesta, Jorge Roberto; Universidad Externado de Colombia: *“La Gestión Empresarial en el Marco de las Ideas Sobre Sostenibilidad, RSE, y Grupos de Interés”* [en línea]. Bogotá, septiembre de 2022. [Consulta: 10 de marzo de 2024].

8. Anexos

Anexo 1



Resumen de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Fuente: Carbon Neutral +. “¿Qué son los objetivos de desarrollo sostenible 2030?”. 22 de agosto de 2023.

Anexo 2



Metodología de implantación de RSC RESILIO. Fuente: ResponSable. “Conoce los 7 pasos para triunfar en tu estrategia de RSE”. 3 de abril de 2023.¹⁷

¹⁷ Nota: Se puede encontrar información referente a esta metodología en la página web de ResponSable.