

**Johannsen, David**

---

**Responsabilidad social  
corporativa en la industria  
automotriz alemana: un  
análisis comparativo**

**Tesis para la obtención del título de  
posgrado de Magister en Dirección de  
Empresas**

Director: Arenas, Pablo

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA  
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN  
LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ALEMANA:  
UN ANÁLISIS COMPARATIVO**

AUTOR: DAVID JOHANNSEN

DIRECTOR: PABLO ARENAS

**Córdoba 2023**

A mis padres, Leticia y Kai.  
A mis hermanas, Emilia y Fernanda.  
A Lorena.  
A Pablo Arenas.

## **ABSTRACT**

Ante la creciente concienciación de la sociedad y las consecuencias cada vez más evidentes del cambio climático, las organizaciones se ven hoy en día obligadas a reconocer su responsabilidad y a aplicar las medidas adecuadas. Este trabajo aborda la responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas en la industria automotriz alemana mediante la realización de un análisis comparativo.

Previamente, se realiza una revisión bibliográfica sobre el estado actual de la investigación en materia de RSC. A continuación, se presentan las normas, directrices y estándares utilizados para el análisis comparativo y se examina la relevancia empresarial general de la RSC y sus partes interesadas. En los análisis comparativos, los mayores fabricantes y proveedores de automóviles alemanes, medidos en términos de volumen de negocio, se comparan en cuanto a su cumplimiento con las normas, directrices y estándares presentados. Se evalúan los resultados y, sobre esta base, se formula una recomendación de acción para las respectivas empresas. Por último, se abordan las limitaciones del trabajo y se discuten posibles investigaciones futuras.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, RSC, RSE, Industria Automotriz, Alemania, Análisis Comparativo

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	Problema.....	2
1.2.	Objetivo y Preguntas de Investigación .....	3
1.3.	Justificación .....	4
1.4.	Metodología .....	5
1.5.	Estructura .....	6
II.	FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	7
2.1.	Estado de Investigación .....	7
2.2.	Normas, Directrices y Estándares .....	12
2.2.1.	ISO 26000 .....	13
2.2.2.	Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	21
2.2.3.	Estándares GRI.....	25
III.	DISCUSIÓN.....	28
3.1.	La Importancia de la RSC para las Empresas .....	28
3.2.	Partes Interesadas en la Industria Automotriz .....	32
3.3.	Comparación de Fabricantes y Proveedores .....	36
3.3.1.	Bayerische Motoren Werke AG .....	37
3.3.2.	Mercedes-Benz Group AG .....	39
3.3.3.	Volkswagen AG.....	41
3.3.4.	Robert Bosch GmbH .....	44
3.3.5.	Continental AG.....	46
3.4.	Análisis Comparativo.....	49
3.4.1.	Análisis Comparativo – ISO 26000.....	50
3.4.2.	Análisis Comparativo – Objetivos Desarrollo Sostenible .....	55
3.4.3.	Análisis Comparativo – Estándares GRI .....	59
IV.	CONCLUSIONES.....	63
4.1.	Respuestas a las Preguntas de la Investigación.....	63
4.2.	Recomendaciones de Acción .....	65
4.3.	Limitaciones .....	67
4.4.	Perspectiva para Posibles Futuras Investigaciones .....	67
V.	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	68

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Los tres Pilares del Desarrollo Sostenible (Navarrete, 2014, p. 91) .....	8
<b>Ilustración 2</b> La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa (Carroll, 1991, p. 42; Traducción propia).....	9
<b>Ilustración 3</b> Los siete Temas Centrales de la ISO 26000 (Presentación propia basada en ISO 26000 (2010, p. 20)) .....	15
<b>Ilustración 4</b> Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Ritchie et al., 2018) .....	22
<b>Ilustración 5</b> Partes Interesadas en la Industria Automotriz (Presentación propia inspirada por Volkswagen AG, 2022, p. 24) .....	34

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Estándares GRI .....	27
<b>Tabla 2</b> Análisis Comparativo – ISO 26000 .....	50
<b>Tabla 3</b> Análisis Comparativo – Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	55
<b>Tabla 4</b> Análisis Comparativo – Estándares GRI .....	59

## LISTA DE ABREVIATURAS

BMW .....	Bayerische Motoren Werke AG
BMWK .....	Ministerio Federal de Economía y Protección del Clima
Bosch .....	Robert Bosch GmbH
Continental .....	Continental AG
GRI .....	Global Reporting Initiative (Iniciativa de Reporte Global)
ISO .....	International Standardization Organization (Organización Internacional de Estandarización)
Mercedes.....	Mercedes-Benz Group AG
ODS .....	Objetivos de Desarrollo Sostenible
RSC.....	Responsabilidad Social Corporativa
VW .....	Volkswagen AG



# I. INTRODUCCIÓN

A la vista del escándalo que se hizo público en 2015, la credibilidad de la industria automotriz, en particular la alemana, se vio gravemente afectada ante la política y la opinión pública. Investigaciones revelaron que los fabricantes de automóviles alemanes presentan desviaciones considerables en las emisiones entre los entornos de prueba y los reales, y que varios proveedores de automóviles tenían, al menos, conocimiento de la práctica común de depuración de los gases de escape y, en consecuencia, se podía suponer que eran cómplices. La pérdida de credibilidad de la industria automotriz tiene importantes implicaciones para la imagen del sector (Bratzel, 2018, p. 19-21).

Las empresas también se enfrentan a los retos que plantean las llamadas "mega tendencias", como la escasez de recursos y el cambio climático (Krys, 2017). Para las empresas, el dilema está entre el crecimiento y la escasez de recursos, y cómo optimizar todo un sistema, que hoy se basa en una cadena de valor principalmente lineal, de manera que se genere la mejor economía circular posible. De este modo, aseguran su propia competitividad a largo plazo y su viabilidad futura (Mayer, 2017, p. 9).

Para ello, la responsabilidad social corporativa se considera un importante instrumento que impulsa las ventajas competitivas, la creatividad y la innovación, mejora la reputación empresarial ante la sociedad, con los empleados, el mobiliario, las instituciones estatales y las organizaciones no gubernamentales (Doda, 2015, p. 87).

## 1.1. Problema

La industria automotriz es el mayor sector de la industria manufacturera y el sector industrial más importante de Alemania en términos de facturación. Según el Ministerio Federal de Economía y Protección del Clima (BMWK) de Alemania, en el 2021, las empresas del sector generaron un volumen de negocio de 411.000 millones de euros y emplearon directamente a casi 786.000 personas (BMWK, 2022).

Sin embargo, la importancia económica total de la industria automotriz debe estimarse aún más alta, ya que el sector está altamente vinculado a otros sectores que producen bienes intermedios para la producción de vehículos. De los demás sectores de la industria, destacan la fabricación de artículos de caucho y plástico, la producción y transformación de metales, la fabricación de productos metálicos, la ingeniería mecánica y la reparación e instalación de maquinaria y equipos (Oficina Federal de Estadística (Destatis), 2019).

Los sectores de servicios también están profundamente ligados a la industria automotriz. En particular, son importantes el comercio, el transporte y el almacenamiento, los servicios profesionales, científicos y técnicos. Según la Oficina Federal de Estadística de Alemania (2019) directa e indirectamente, es decir, incluyendo las industrias mencionadas anteriormente, alrededor de 1,75 millones de personas empleadas, que representa aproximadamente el 4% de la población laboral alemana, están relacionadas con la industria automotriz.

El sector no sólo desempeña un papel social significativo, sino que también tiene un gran impacto en el medio ambiente. En 2020 casi el 12% de las emisiones mundiales de dióxido de carbono son atribuibles al transporte vial (Ritchie et al. 2020). No sólo el producto en sí, el automóvil, sino también la extracción de materias primas, la producción y el desguace tienen un impacto negativo en el medio ambiente (Hutter, 2012, p. 63).

En consecuencia, el cambio climático inducido por el hombre está impulsado por la cantidad de gases de efecto invernadero que la humanidad emite a la atmósfera con una intensidad superior a la capacidad de la naturaleza para absorberlos. Como emitimos a una intensidad mucho mayor de lo que el planeta es capaz de absorber, la cantidad absoluta de gases de efecto invernadero en la atmósfera sigue aumentando. Debido al aumento de la concentración de gases, se atrapa más radiación térmica y aumenta la temperatura media (Lucius, 2018, p. 140).

La creciente regulación gubernamental, el aumento de la presión competitiva, las presiones medioambientales y el cambio de las condiciones ecológicas y económicas plantean nuevos retos a los fabricantes tradicionales de automóviles (Steiner y Rathe, 2018, p. 351). Por tanto, además de las exigencias económicas y sociales, los fabricantes de automóviles también se ven en la obligación de asumir su responsabilidad ecológica. En definitiva, tienen que enfrentarse a estos retos e incorporar sus responsabilidades en sus estrategias corporativas.

## **1.2. Objetivo y Preguntas de Investigación**

El presente trabajo final aborda las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el estado actual de la investigación y el consenso común en forma de normas, directrices y estándares sobre la RSC?
- ¿A qué se debe la gran relevancia empresarial que tiene la RSC?
- ¿Qué aspectos de la RSC tienen en cuenta los fabricantes y proveedores y en qué se diferencian?
- ¿Qué recomendaciones de acción en base al análisis se pueden proponer?

De estas preguntas origina el objetivo principal del presente trabajo de destacar las diferencias entre las estrategias corporativas de las empresas elegidas cuales forman parte de la industria automotriz alemana en cuanto al

cumplimiento actual con su responsabilidad social corporativa (RSC) e identificar posibles oportunidades de mejora. De ello se derivan los siguientes objetivos específicos. Describir el término y el concepto de la responsabilidad social corporativa e ilustrar el estado de investigación. Además, describir los aspectos de la RSC proporcionados por normas, directrices y estándares relevantes a nivel mundial. Asimismo, analizar los informes, códigos de conducta de las empresas y códigos de conducta de los proveedores acerca de su seguimiento de las normas, directrices y estándares elegidos, para finalmente poder comparar las empresas entre ellas mediante un benchmarking (evaluación comparativa) y dar posibles propuestas de acción.

### **1.3. Justificación**

La importancia de la RSC se ha vuelto indispensable en el mundo. En el reporte "No Planet B" publicado por Oracle en el 2022, se encuestaron más de 11.000 personas de 15 países. La mayoría de las personas (93%) cree que la sostenibilidad y los factores sociales son más importantes que nunca. El 70% de las personas estaría dispuesto a cancelar su relación con una marca que no se toma en serio la sustentabilidad y las iniciativas sociales, y el 69% incluso dejaría su empresa actual para trabajar para una que presta mayor atención a estos esfuerzos. Además, descubrieron que, si las organizaciones pueden demostrar claramente los progresos que están haciendo en cuestiones medioambientales y sociales, la gente estaría más dispuesta a pagar una prima por sus productos y servicios (87%); a invertir en ellos (83%); y a trabajar para ellos (83%) (Oracle, 2022, p. 3-4). El reporte no analiza sectores concretos, pero demuestra que la RSC se ha convertido en una necesidad para las empresas.

Este trabajo puede contribuir a una mejor comprensión de la RSC y de su relevancia, así como del estado actual de la investigación. También muestra de una manera clara y concisa los esfuerzos en cuanto a la RSC dentro de la

industria automotriz alemana e identifica posibles diferencias entre las empresas seleccionadas, lo que podría ser de especial atención a aquellos interesados en el sector. Mas allá de lo mencionado, el trabajo podría aportar positivamente a la RSC mediante potenciales propuestas de acción.

## **1.4. Metodología**

Para este trabajo se realizó una revisión literaria sobre las preguntas de investigación. Para ello se incluyó literatura en alemán, inglés y español. Se utilizan dos métodos de evaluación de carácter cualitativo. Por un lado, se realiza un análisis cualitativo de la literatura relevante para identificar los principales enfoques teóricos. Además, se desarrolla un análisis comparativo (sin. análisis benchmarking o análisis de referencia) en el que se comparan las siguientes empresas en cuanto a su cumplimiento con los aspectos de la RSC presentados:

### **Fabricantes de automóviles:**

- Volkswagen AG (VW)
- Bayerische Motoren Werke AG (BMW)
- Mercedes-Benz Group AG (Mercedes)

### **Proveedores de la industria automotriz:**

- Robert Bosch GmbH (Bosch)
- Continental AG (Continental)

Las empresas nombradas fueron seleccionadas por su relevancia en la industria automotriz alemana. La relevancia de los fabricantes de automóviles se determinó a base de sus cifras de producción y facturación anual.

Debido a la fuerte tendencia a la subcontratación, la media de la producción interna hoy en día es sólo del 20 al 30% (Göpfert et al., 2017, p. 17), por lo que no sólo se incluyen los fabricantes de automóviles en el análisis, sino también

proveedores. También para ellos, la facturación anual determinó la consideración en este trabajo.

El cumplimiento de las empresas en cuanto a la RSC se mide y compara a base de su adhesión de las normas, directrices y estándares elegidos cuales fueron seleccionadas por su holismo y reconocimiento a nivel mundial.

## **1.5. Estructura**

El trabajo presente se divide en cinco capítulos, el primero explica el problema, la justificación, el objetivo, preguntas de investigación y la metodología aplicada.

El segundo capítulo trata del estado actual de la investigación sobre la RSC y también proporciona una mejor comprensión al presentar las definiciones del término. Además, se presentan las normas, directrices y estándares utilizados para el análisis comparativo. Entre ellas se encuentran la norma ISO 26000, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y los estándares de la Iniciativa de Reporte Global (ingl. Global Reporting Initiative (GRI)).

El tercer capítulo examina la importancia de la RSC para las empresas y presenta las partes interesadas en el contexto de la industria automotriz. Por último, se lleva a cabo un análisis comparativo de las empresas elegidas a base de las normas, directrices y estándares presentadas en el segundo capítulo.

En el cuarto capítulo se responden las preguntas de investigación, se formulan posibles recomendaciones de acción y se discuten las limitaciones del trabajo.

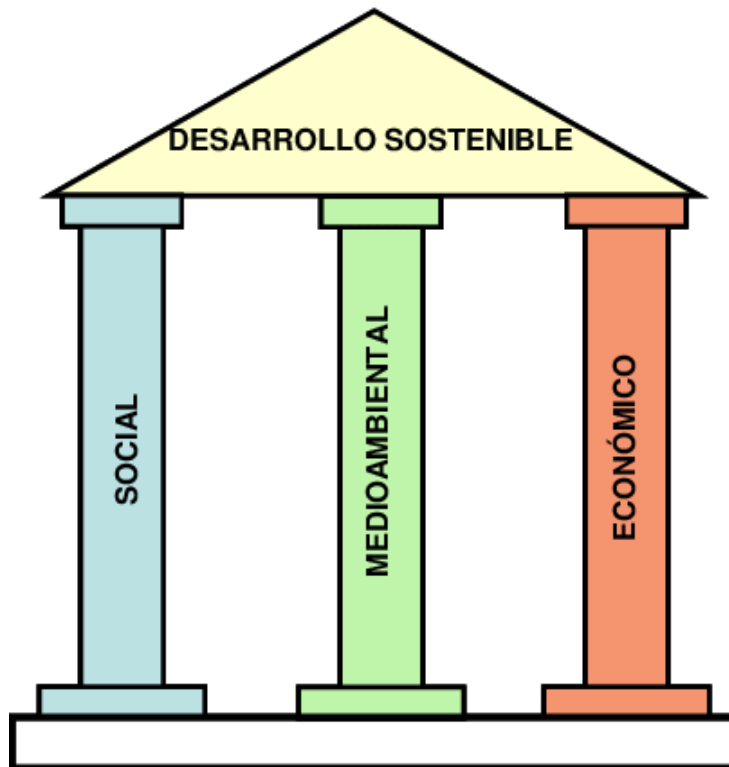
## II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo describe el desarrollo del discurso científico y el estado actual de la investigación en el campo de la RSC, también llamada “responsabilidad social empresarial” (e.g. González Esteban y García Marzá, 2006, p. 158). Además de las definiciones de RSC, se aborda al valor de la RSC para las empresas y se muestra qué actividades son importantes para la responsabilidad social corporativa. Para ello, se describen normas, directrices y estándares, que luego se utilizarán para el análisis comparativo y las posibles propuestas de acción implicadas.

### 2.1. Estado de Investigación

La publicación "Social Responsibilities of the Businessmen" de Bowen (1953) se considera el origen del debate académico sobre la RSC. Basándose en el hecho de las empresas que reclaman derechos sociales también tienen que cumplir las obligaciones correspondientes, Bowen concluye que la responsabilidad social de las empresas debe orientarse hacia las expectativas y los valores sociales (Loew and Rhode, 2013, p. 8).

También la RSC se vincula regularmente a las tres dimensiones de la sostenibilidad, por lo que la asunción de la responsabilidad social se relaciona con las dimensiones del medioambiente, la economía y los asuntos sociales, que idealmente se ponen en práctica de forma simultánea (Lin-Hi y Blumberg, 2020, p. 3). Según Rösch *et al.* (2020, p. 5), el modelo de los tres pilares presentado en la **Ilustración 1** es uno de los esquemas más conocidos para ilustrar el desarrollo de la sostenibilidad. El techo del "desarrollo sostenible" se soporta en los pilares en igualdad de condiciones.

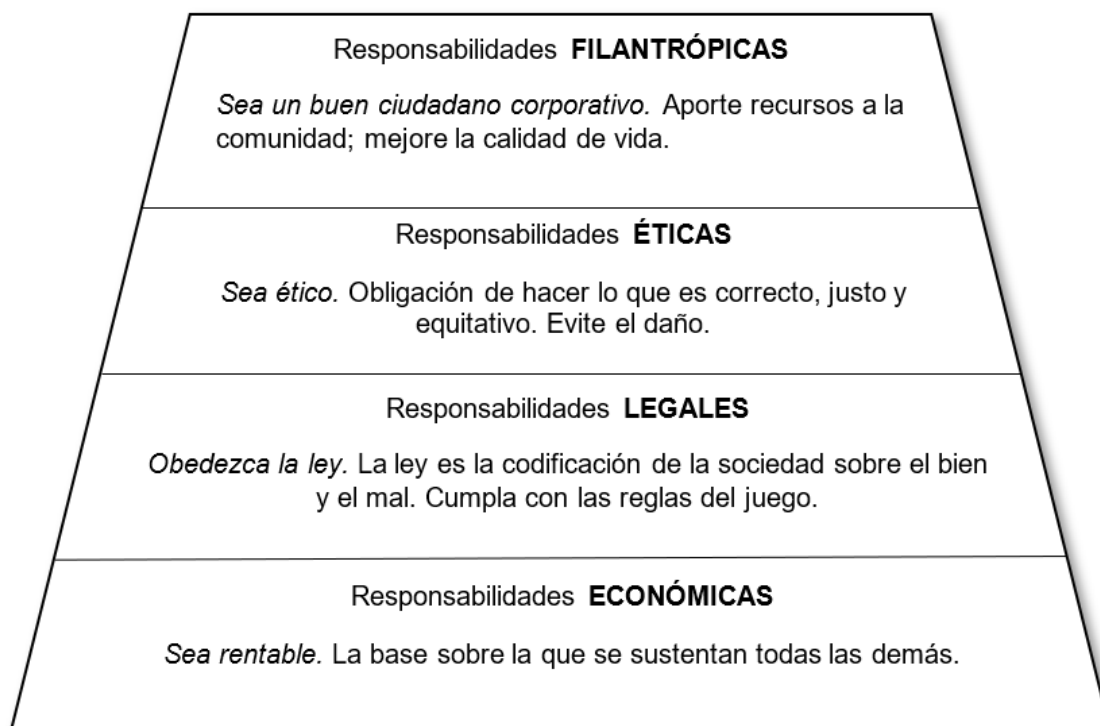


*Ilustración 1 Los tres Pilares del Desarrollo Sostenible (Navarrete, 2014, p. 91)*

La investigación moderna sobre la RSC ha sido marcada especialmente por Archie Carroll y Donna Wood (e.g. Castaño Ramírez y Arias Sánchez, 2021). Los cuatro niveles de responsabilidad corporativa de Carroll (1991), presentados en la **Ilustración 2**, consisten en la responsabilidad económica, legal, ética y filantrópica, que han servido durante mucho tiempo como referencia para la comprensión de la RSC. Así, la responsabilidad social de las empresas suele concebirse en consonancia con un enfoque de gestión orientado a las partes interesadas, de modo que la RSC abarca la integración de los intereses de los propietarios, clientes, proveedores, empleados, el público y otras partes interesadas en los procesos de toma de decisiones de las empresas (Lin-Hi y Blumberg, 2020, p. 3).

Mientras tanto, Wood (1991, p. 695) argumenta que la idea básica de la RSC es que las empresas y la sociedad están entrelazadas y no son entidades distintas; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas sobre el comportamiento y los resultados adecuados de las empresas.





**Ilustración 2** La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa (Carroll, 1991, p. 42; Traducción propia)

Desde entonces, la comunidad científica elaboró numerosas definiciones del concepto de la RSC. Varias de ellas fueron recolectadas en el análisis de Dahlsrud (2008). Las 37 definiciones evaluadas provenían de 27 autores y cubrían un periodo de tiempo entre 1980 y 2003, aunque la mayoría de las definiciones se publicaron a partir de 1998 en adelante. Eran principalmente de origen europeo y estadounidense, pero también incluían definiciones de la India y Canadá. Determina que se refieren consistentemente a cinco dimensiones (Dahlsrud, 2008, p. 3-6):

- La dimensión **medioambiental**
- La dimensión **social**
- La dimensión **económica**
- La dimensión **de las partes interesadas**
- La dimensión de la **voluntariedad**

Desafortunadamente, el análisis de Dahlsrud no aporta explicaciones sobre las respectivas dimensiones. Sin embargo, demuestra que existe un cierto consenso sobre los aspectos que debe incluir la RSC.

Ulla y posteriormente Lacruz (según Pérez Espinoza et al., 2016, p. 172) también destacan dimensiones del concepto de la RSC. A diferencia de las dimensiones de Dahlsrud mencionadas anteriormente, éstas sólo se componen en las siguientes dimensiones: **económica, social/sociocultural y política y ecológica**. Se distingue principalmente en la clasificación de ellas en dimensiones **internas y externas**.

Según Pérez Espinoza et al. (2016, p. 172) la dimensión económica interna hace referencia a que la empresa debe ser financieramente sostenible. Prioriza la creación y distribución de valor agregado, teniendo en cuenta la equidad y justicia entre socios y accionistas. Mientras la dimensión económica externa requiere de la empresa la implementación de planes económicos a su región, contribuyendo impuestos, aportando servicios y bienes útiles para la comunidad.

Continúan que la dimensión social interna trata de la responsabilidad mutua de directivos, proveedores e inversionistas de mejorar la calidad de vida, proporcionar condiciones laborales excelentes para el desarrollo total en cuanto a habilidades y competencias profesionales. Explican que en cambio la dimensión sociocultural y política externa sintetiza que no solo se requieren recursos económicos, sino que la empresa también debe contribuir a la preservación y mejora de su mercado, las comunidades que la rodea y los recursos utilizados mediante recursos y tiempo (ibid., p. 172).

Luego Pérez Espinoza et al. (2016, p. 172) describen que la dimensión ecológica interna implica responsabilidad absoluta por cualquier tipo de daño ambiental causado por la empresa debido a la realización del proceso productivo, producto final o subproductos derivados. Finalmente, la dimensión ecológica externa se refiere a todas las acciones realizadas por una empresa para la protección general del medio ambiente, independientemente de los recursos

utilizados, el nivel de contaminación o la región en la que se encuentra (Pérez Espinoza et al., 2016, p. 172).

También se han elaborado definiciones de fuentes oficiales. Una proviene de la Organización Internacional de Estandarización (ISO) con la norma internacional ISO 26000 que fue publicada en el 2010. No define el término RSC, sino la “responsabilidad social”, ya que se dirige a organizaciones de todo tipo. La norma define la responsabilidad social de la siguiente manera (ISO 26000, 2010; p. 3): responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones, actividades en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad
- tenga en cuenta las expectativas de las partes interesadas
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con las normas internacionales de comportamiento
- se integra en toda la organización y se ejerce en sus relaciones

La Comisión Europea define en su Libro Verde publicado en el 2001 RSC como un concepto por el que las empresas deciden voluntariamente contribuir a una sociedad mejor y a un medio ambiente más limpio (Comisión Europea, 2001, p. 5). Actualizó en 2011 la definición, según la cual la RSC es la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. Sólo si se respetan la legislación y los convenios colectivos entre los colaboradores sociales puede cumplirse esta responsabilidad.

Para que las empresas cumplan plenamente sus responsabilidades sociales, deben contar con un proceso para integrar cuestiones sociales, medioambientales, éticas, de derechos humanos y de los consumidores en sus operaciones y su estrategia principal, en colaboración cercana con las partes interesadas (Comisión Europea, 2011, p. 7).

De esta manera:

- Optimizarán la creación de valor compartido para los propietarios/accionistas de las empresas, así como para las demás partes interesadas y la sociedad en su conjunto;
- cualquier impacto negativo debe ser identificado, prevenido y mitigado (Comisión Europea, 2011, p. 7).

La actualización está en concordancia con la definición que ofrece la norma ISO 26000 y aclara que la RSC no se fundamenta en la voluntariedad que antes fue frecuentemente asumida (véase Dahlsrud, 2008).

Desde el punto de vista de la empresa, la RSC no consiste en desarrollar actividades benéficas de forma irreflexiva, sino que debe entenderse como una inversión y un instrumento de gestión empresarial que hace posible la realización de un éxito sostenible y conduce a una situación en la que tanto la empresa como la sociedad resultan beneficiadas (Grewe y Löffler, 2006).

Las definiciones de la RSC describen un fenómeno, pero no ofrecen ninguna orientación sobre cómo gestionar los retos que plantea. Por lo tanto, el reto para las empresas no es tanto definir la RSC, sino comprender cómo se construye la RSC en un contexto específico y cómo tenerlo en cuenta a la hora de desarrollar las estrategias empresariales (Dahlsrud, 2008, p. 6). Para ello, el siguiente capítulo presenta una selección de normas, directrices y estándares que orientan a las empresas sobre la RSC y cuales formaran la base para el análisis comparativo de las empresas elegidas.

## **2.2. Normas, Directrices y Estándares**

Las normas, directrices y estándares pretenden contribuir al desarrollo sostenible en las empresas. Tienen en cuenta las preocupaciones de los consumidores y establecen requisitos de salud, seguridad y protección del medio ambiente. Son elaboradas por expertos o en un proceso de múltiples partes

interesadas. Aportan soluciones a cuestiones técnicas, medioambientales y sociales en el proceso de gestión de las empresas. Como resultado de su aplicación, las empresas reducen su impacto medioambiental negativo satisfaciendo las exigencias de empleados, clientes y partes interesadas (Rösch *et al.*, 2020, p. 13).

### **2.2.1. ISO 26000**

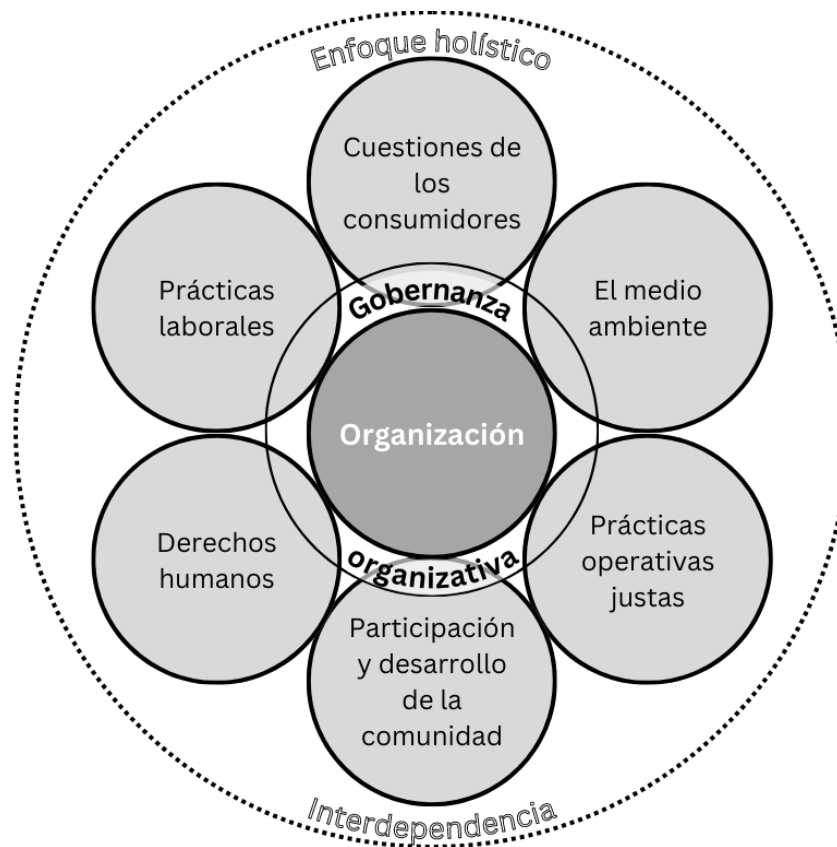
La norma internacional ISO 26000, mencionada anteriormente, ofrece orientación a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño y ubicación, en cuanto a un desarrollo sostenible. Pretende animarlas a ir más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es un deber fundamental de cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social (ISO 26000, 2010, p. 1). En un enfoque de múltiples partes interesadas, expertos de más de 90 países y 40 organizaciones participaron en el desarrollo durante cinco años (Moratis y Tatang Widjaja, 2014, p. 518). Según Herciu (2016, p. 73) y Abu Ayyash *et al.* (2022, p. 2), ISO 26000 es uno de los documentos más importantes sobre la RSC en el mundo.

La norma está construida sobre una base de "mejores prácticas" desarrolladas por una multitud de iniciativas de responsabilidad social existentes en el sector público y privado, como la Iniciativa de Cumplimiento Social Empresarial, la Iniciativa de Reporte Global y el Pacto Global de las Naciones Unidas, entre otras. Es coherente y complementa todos los códigos, marcos, normas, declaraciones, directrices y estándares relevantes para la implementación de la responsabilidad social, formando el documento más completo y conciso que reúne todos los elementos de la responsabilidad social. (Hemphill, 2013, p. 313).

La norma se basa en los siguientes principios: Rendición de cuenta, transparencia, comportamiento ético, intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad normativa internacional del comportamiento y a los derechos humanos (ISO 26000, 2010, p. 10-13).

Incluye los siguiente siete temas centrales: Derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas operativas justas, cuestiones de los consumidores, participación y desarrollo de la comunidad y gobernanza organizativa. Se destaca que una organización debe considerar los temas centrales de forma holística, es decir, debe tener en cuenta todos los temas y cuestiones centrales y su interdependencia, en lugar de concentrarse en un solo tema. Más allá de la interrelación y la complementariedad entre todos los temas centrales, la naturaleza de la gobernanza organizativa es algo diferente de los otros temas centrales (véase **Ilustración 3**). Una gobernanza organizativa eficaz permite a una organización que pueda actuar sobre los otros temas (ISO 26000, 2010, p. 20).

Brinda orientación práctica sobre cómo las organizaciones pueden integrar el comportamiento socialmente responsable en las políticas y sistemas, prácticas y procesos existentes. En resumen, la ISO 26000 es un marco de orientación para la percepción y el diseño de la responsabilidad social por parte de las organizaciones (Schmiedeknecht y Wieland, 2012, p. 259).



**Ilustración 3** Los siete Temas Centrales de la ISO 26000 (Presentación propia basada en ISO 26000 (2010, p. 20))

Dado que la norma ISO 26000 se utilizará para el análisis comparativo en este trabajo, en el siguiente párrafo se profundizarán los contenidos de los temas centrales de la norma (ISO 26000, 2010, p. 19-68).

### **Derechos Humanos**

Una organización debe aceptar y tener en cuenta los derechos humanos. Esto incluye:

1. **Debida diligencia:** Para respetar los derechos humanos, las organizaciones tienen la responsabilidad de ejercer la debida diligencia para identificar, prevenir los impactos reales o potenciales sobre los derechos humanos resultantes de sus actividades o de las actividades de aquellos con los que se relacionan.
2. **Situaciones de riesgo para los derechos humanos:** Organizaciones deben prestar atención a situaciones como inestabilidad política extrema, pobreza,

desafíos de salud, catástrofes naturales, actividades que afectan los recursos naturales, la atmosfera o perturban comunidades y actividades que afectan o influyen a niños.

3. **Evitar la complicidad:** Una organización no debe tolerar de ninguna manera el abuso de los derechos humanos, incluso por parte de otras organizaciones con las que coopera.
4. **Resolución de reclamaciones:** Para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, una organización debe establecer un mecanismo para quienes creen que sus derechos humanos han sido violados, a fines de llamar la atención de la organización y obtener reparación.
5. **Discriminación y grupos vulnerables:** Prohibir toda distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular la igualdad de trato o de oportunidades, cuando dicha consideración se base en un prejuicio y no en un motivo legítimo.
6. **Derechos civiles y políticos:** Una organización no debe negar a una persona sus derechos civiles y políticos; al contrario, debe procurar que se respeten. Estos derechos incluyen, por ejemplo, el derecho a la vida, a vivir con dignidad, a la propiedad, a la libertad y a la libertad de expresión.
7. **Derechos económicos, sociales y culturales:** Las organizaciones no deben infringir ningún derecho económico, social o cultural a través de sus actividades. Entre ellos, el derecho a la educación, a un nivel adecuado de atención sanitaria y a practicar una religión libremente.
8. **Principios y derechos fundamentales en el trabajo:** Una organización debe garantizar el respeto de los derechos laborales fundamentales, como la libertad de asociación y la prohibición del trabajo forzado e infantil.

### **Prácticas laborales**

Se recomienda a las organizaciones que sigan estas directrices en relación con el trabajo:



1. **Empleo y relaciones laborales:** El hecho de que el poder de las partes contratantes no es igual y que, por lo tanto, los empleados requieren una protección adicional. Las organizaciones deben adoptar políticas y medidas para abordar su responsabilidad legal.
2. **Condiciones de trabajo y protección social:** Se debe dar una consideración justa y adecuada a la calidad de las condiciones de trabajo. Las condiciones de trabajo incluyen los salarios y otras formas de compensación, el tiempo de trabajo, los períodos de descanso, las vacaciones, las prácticas disciplinarias y de despido, la protección de la maternidad y cuestiones de bienestar. Muchas de las condiciones de trabajo se fijan en leyes y reglamentos nacionales.
3. **Diálogo social:** Se entiende por ello el intercambio de información, las negociaciones de todo tipo o las consultas que contribuyen a mitigar los conflictos.
4. **Salud y seguridad en el trabajo:** Se refiere a la promoción y el mantenimiento del mayor grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y a la prevención de los daños a la salud causados por las condiciones de trabajo.
5. **Desarrollo humano y formación en el trabajo:** Las organizaciones pueden contribuir a la promoción y el desarrollo de las capacidades humanas mediante políticas e iniciativas en el lugar de trabajo.

### **El medio ambiente**

Este tema central trata de la protección del medio ambiente que las organizaciones deben tener en cuenta en sus actividades.

1. **Prevención de la contaminación:** Una organización puede mejorar sus resultados medioambientales previniendo la contaminación, incluyendo las emisiones a la atmósfera, los vertidos al agua, la gestión de residuos, el uso y la eliminación de productos químicos tóxicos y peligrosos, y otras formas identificables de contaminación.

2. **Uso sostenible de los recursos:** Las organizaciones pueden avanzar hacia un uso sostenible de los recursos utilizando la electricidad, los combustibles materias primas y procesadas, tierra y agua de forma más responsable, y combinando o sustituyendo los recursos no renovables por recursos sostenibles y renovables.
3. **Mitigación y adaptación al cambio climático:** Se promueve por ejemplo que las organizaciones tomen medidas para minimizar las emisiones de gases de efecto invernadero.
4. **Protección del medio ambiente, la biodiversidad y la restauración de los hábitats naturales:** Los aspectos clave de esta cuestión incluyen la valoración y protección de la biodiversidad, de los servicios de los ecosistemas, el uso sostenible de la tierra y de los recursos naturales y el fomento de un desarrollo urbano y rural ambientalmente adecuado.

#### **Prácticas operativas justas**

Las prácticas operativas justas se refieren a la conducta ética en las relaciones de una organización con otras organizaciones.

1. **Anticorrupción:** Las organizaciones deben identificar los riesgos de corrupción y aplicar políticas y prácticas que contrarresten la corrupción y la extorsión.
2. **Participación política responsable:** Las organizaciones deben apoyar los procesos políticos públicos y fomentar el desarrollo de políticas públicas que benefician a la sociedad en general. Además, deben prohibir el uso de influencias indebidas y evitar comportamientos que puedan perjudicar el proceso político.
3. **Competencia justa:** Para promover la competencia justa, una organización debe, por ejemplo, llevar a cabo sus actividades de manera coherente con las leyes y reglamentos de competencia, y cooperar con las autoridades correspondientes.
4. **Promover la responsabilidad social en la cadena de valor:** Una organización debe considerar los impactos potenciales o las consecuencias

no deseadas de sus decisiones de adquisición y compra en otras organizaciones, y tener el debido cuidado para evitar o minimizar cualquier impacto negativo. También puede estimular la demanda de productos y servicios socialmente responsables.

- 5. Respeto de los derechos de propiedad:** Se incita a las organizaciones a respetar la propiedad intelectual, así como la física.

### **Cuestiones de los consumidores**

Las organizaciones deben hacerse responsables ante sus clientes y protegerlos.

- 1. Marketing justo, información objetiva e imparcial y prácticas contractuales justas:** Para que los consumidores puedan tomar una decisión sobre la compra de productos o servicios o compararlos con otros, las organizaciones deben garantizar una información justa y objetiva sobre sus ofertas.
- 2. Proteger la salud y la seguridad de los consumidores:** Implica el suministro de productos y servicios que son seguros y que no conllevan un riesgo inaceptable de provocar daños cuando se utilizan o consumen. La protección debe cubrir tanto el uso previsto como el mal uso previsible.
- 3. Consumo sostenible:** El papel de una organización en el consumo sostenible surge de los productos y servicios que ofrece, de sus ciclos de vida y cadenas de valor, y de la información que proporciona a los consumidores.
- 4. Servicio de atención al consumidor, asistencia y resolución de reclamaciones y disputas:** La organización debe proporcionar productos o servicios de alta calidad para otorgar los derechos del consumidor y aumentar la satisfacción del consumidor. Además, las organizaciones deben ofrecer un sistema de apoyo y asesoramiento apropiado, eficaz y accesible.
- 5. Protección de datos de los consumidores y privacidad:** Se promueve que las organizaciones preserven el derecho a la privacidad de los consumidores limitando los tipos de información que se acumulan y las formas en que se obtiene, utiliza y asegura dicha información.

6. **Acceso a servicios esenciales:** Aunque el estado es responsable de garantizar el cumplimiento del derecho a la satisfacción de las necesidades básicas, una organización puede contribuir al cumplimiento de este derecho.
7. **Educación y sensibilización:** Las iniciativas de educación y sensibilización permiten a los consumidores estar bien informados, ser conscientes de sus derechos y responsabilidades, más dispuestos a asumir un papel activo y a ser capaces de tomar decisiones de compra informadas y de consumir responsablemente.

### **Participación y desarrollo de la comunidad**

La involucración de una organización en la comunidad debe surgir del reconocimiento de que la organización es una parte interesada dentro de la comunidad, que comparte intereses comunes con ella.

1. **Participación comunitaria:** Esto implica un acercamiento proactivo a la comunidad. Su objetivo es prevenir y resolver problemas, fomentando las asociaciones con las organizaciones locales y las partes interesadas. Aspirando a ser un buen ciudadano organizativo de la comunidad.
2. **Educación y cultura:** Las organizaciones están llamadas a promover la cultura y la educación en todos los niveles para contribuir a un desarrollo social y sostenible.
3. **Creación de empleo y desarrollo de capacidades:** Las empresas deben tratar de mantener los puestos de trabajo para evitar la pobreza y contribuir al desarrollo social.
4. **Desarrollo y acceso a la tecnología:** Las organizaciones pueden contribuir al desarrollo de las comunidades en las que operan aplicando conocimientos especializados, habilidades y tecnología de una manera que promuevan el desarrollo de los recursos humanos y la difusión de la tecnología.
5. **Creación de riqueza e ingresos:** Las organizaciones pueden ayudar a crear un entorno en el que el emprendimiento pueda prosperar, aportando beneficios duraderos a las comunidades. Además, pueden contribuir positivamente a la creación de riqueza e ingresos a través de programas de desarrollo de proveedores locales y empleo de miembros de la comunidad.

6. **Salud:** Las organizaciones deben tratar de eliminar los impactos negativos a la salud de cualquier proceso de producción, producto o servicio proporcionado por la organización, así como promover la buena salud y apoyar el acceso universal a los servicios esenciales de atención médica.
7. **Inversión social:** Las organizaciones pueden contribuir a mejorar la vida de la comunidad invirtiendo por ejemplo en proyectos relacionados a la cultura, educación e infraestructura.

### **2.2.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) incluidos en la Agenda 2030 por las Naciones Unidas abogan por la prosperidad, la protección del medio ambiente, la paz y las alianzas a nivel mundial (Naciones Unidas, 2015, p. 1-2).

Un aspecto central de la Agenda 2030, y una característica que la distingue de otras iniciativas de sustentabilidad, es que pretende ser tratada de manera universal e indivisible. La universalidad implica que la Agenda 2030 se aplique a todas las naciones y actores del mundo, independientemente del nivel de ingresos actual o de los problemas de sostenibilidad. El principio de indivisibilidad significa que la aplicación debe basarse en enfoques integrados y no en la elaboración de conocimientos y políticas aisladas (Bennich et al., 2020, p. 2).

En el "SDG Challenge 2019" publicado por PwC, se analizaron 1141 empresas de 31 regiones para determinar si mencionan públicamente los ODS y cuales resultan ser más relevantes. PwC determinó que el 72% de las empresas encuestadas mencionaban los ODS en sus informes. De las empresas que mencionan los ODS, el 59% lo hace como parte de su informe de sustentabilidad, mientras que 51% los menciona en su informe anual. Además, el análisis muestra que el 65% de las empresas mencionaron objetivos específicos, el trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8) siendo el objetivo más popular (PwC, 2019, p. 16-17). Dado que las empresas

seleccionadas también se examinan en relación con los ODS en este trabajo final, la siguiente sección describe los respectivos objetivos de forma abreviada.



*Ilustración 4* Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Ritchie et al., 2018)

1. **Fin de la pobreza:** Para 2030, erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo. Para ello, es necesario implantar sistemas de protección social adecuados a nivel nacional. Además, es necesario garantizar la igualdad de derechos a los recursos económicos, el acceso a los servicios básicos y la propiedad, así como reducir la exposición y la vulnerabilidad a las crisis climáticas, económicas y sociales (Naciones Unidas, 2015, p. 17).
2. **Hambre cero:** Mediante el aumento de la productividad agrícola, se prevé alcanzar para 2030 el objetivo de acabar con el hambre y garantizar el acceso a todas las personas, especialmente a los niños (Naciones Unidas, p. 17-18).
3. **Buena salud y bienestar:** El objetivo principal es promover la cobertura sanitaria universal y hacer que los medicamentos sean más accesibles, sobre todo económicamente. También pretende reducir las tasas de mortalidad mediante la vacunación, la educación y el tratamiento para el año 2030 (Naciones Unidas, p. 18-19)
4. **Educación de calidad:** El objetivo es crear una educación de calidad. Para 2030, todos los niños deberán tener acceso gratuito a la educación

primaria y secundaria. Además, es necesario establecer el acceso universal a la educación universitaria (Naciones Unidas, 2015, p. 19-20).

5. **Igualdad de género:** Se pretende poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y las niñas en todo el mundo, así como eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en la vida pública y también en la privada. Además, el objetivo es garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles de toma de decisiones en la vida política, económica y pública (Naciones Unidas, p. 20-21).
6. **Agua limpia y saneamiento:** Para 2030, se quiere lograr el acceso universal y equitativo al agua potable segura y asequible para todos, así como a un saneamiento e higiene adecuados y equitativos para todos. Además, se pretende mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando los vertidos y minimizando la liberación de productos químicos y materiales peligrosos y aumentando sustancialmente el reciclaje y la reutilización segura a nivel mundial (Naciones Unidas, p. 21).
7. **Energía asequible y no contaminante:** Mediante el refuerzo de la cooperación internacional y de las infraestructuras, el objetivo es proporcionar un acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos hasta 2030, aumentando al mismo tiempo de forma significativa la proporción de energías renovables (Naciones Unidas, p. 21-22).
8. **Trabajo decente y crecimiento económico:** El objetivo es mantener un crecimiento económico per cápita acorde con las circunstancias nacionales y alcanzar mayores niveles de productividad económica mediante la diversificación, la mejora tecnológica y la innovación. Además, se deben crear empleos, por lo que también hay que asegurar la seguridad laboral (Naciones Unidas, p. 22).
9. **Industria, innovación e infraestructuras:** Promover las inversiones en infraestructuras y tecnología cuales no solo se dirigen al crecimiento

económico, sino también cuales permiten solucionar retos económicos y medioambientales (Naciones Unidas, 2015, p. 23).

10. **Reducción de las desigualdades:** Al mejorar la regulación y la supervisión de los mercados financieros, el objetivo es reducir la desigualdad de ingresos. También se aspira a apoyar a los países en desarrollo y a dirigir las inversiones a los países y regiones donde más se requiere el financiamiento (Naciones Unidas, 2015, p. 24).
11. **Ciudades y comunidades sostenibles:** El objetivo es garantizar el acceso de todos a una vivienda adecuada, segura, asequible y a los servicios básicos, así como proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, accesibles y sostenibles para todos (Naciones Unidas, 2015, p. 24-25).
12. **Producción y consumo responsables:** A través de la prevención, la reducción, el reciclaje y la reutilización, la generación de residuos debería reducirse sustancialmente para 2030. Además, el objetivo es lograr una gestión sostenible y un uso eficiente de los recursos naturales (Naciones Unidas, 2015, p. 25-26).
13. **Acción por el clima:** Esfuerzos para reforzar la resiliencia y la capacidad de adaptación a los peligros relacionados con el clima y a las catástrofes naturales en todos los países e integrar las medidas ante el cambio climático en las políticas, estrategias y planificación nacionales (Naciones Unidas, 2015, p. 26).
14. **Vida submarina:** Los principales objetivos son prevenir y reducir significativamente la contaminación marina de todo tipo, en particular la procedente de actividades terrestres, para 2025. También, gestionar y proteger de forma sostenible los ecosistemas marinos y costeros para evitar impactos adversos significativos (Naciones Unidas, 2015, p. 27-28).
15. **Vida de ecosistemas terrestres:** Los ecosistemas y los entornos naturales, como los bosques, los humedales, las zonas áridas y las montañas, deben ser preservados y la pérdida de biodiversidad debe reducirse (Naciones Unidas, 2015, p. 28).



16. **Paz, justicia e instituciones sólidas:** Los principales objetivos son reducir todas las formas de violencia, como el abuso y explotación, especialmente violencia contra los niños. Además, desarrollar instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles para reducir la corrupción y garantizar una toma de decisiones responsable y representativa. Otras medidas son la reducción del comercio ilegal de armas y la promoción general de los derechos humanos (Naciones Unidas, 2015, p. 29).
17. **Alianzas para lograr los objetivos:** Los objetivos planteados sólo pueden realizarse mediante asociaciones a nivel mundial, compartiendo conocimientos e ideas y creando acceso a las tecnologías (Naciones Unidas, 2015, p. 30).

### **2.2.3. Estándares GRI**

Dos tendencias principales marcan el desarrollo de los informes. Por un lado, se pide a las empresas que complementen los informes financieros tradicionales con indicadores no financieros. Por otro lado, la consideración de la creación de valor de la empresa debe definirse de forma más amplia. Para ello, se introdujo el llamado informe de sostenibilidad. Es un testimonio de la gestión corporativa responsable. En general, la empresa debe prestar atención a la autenticidad y evitar la trampa del "greenwashing" (Mayer, 2017, p. 110-111).

El término "greenwashing" o españolizado como "ecoblanqueo" se entiende según Galletti (2022, p. 29) como una "estrategia propagandística llevada adelante por empresas [y] organizaciones internacionales, ... que consiste en utilizar engañosamente el marketing verde con el fin de promover percepciones falaces ..., buscando generar beneficios, ... al hacer creer que ellos son respetuosos con el ambiente."

Desde su fundación en 1997, la Iniciativa de Reporte Global (GRI), una organización internacional independiente, ha recopilado un gran número de posibles indicadores que pretenden facilitar a las organizaciones la documentación externa de su responsabilidad en el marco de la elaboración de informes (Fabisch, 2017, p. 7). La GRI (2016, p. 3) escribe a este respecto:

La elaboración de informes de sostenibilidad, promovida por los Estándares GRI, es una práctica que consiste en la elaboración de informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y, por ende, sus contribuciones (positivas o negativas) al objetivo de desarrollo sostenible. A través de este proceso, las organizaciones identifican sus impactos significativos en la economía, el medio ambiente y la sociedad y los hacen públicos de conformidad con un estándar aceptado a nivel mundial.

Los estándares GRI se estructuran en dos series organizadas de manera interrelacionada: Los estándares universales Serie 100 y los temáticos Serie 200, 300 y 400. La serie 100 incluye tres estándares: GRI 101, cual define los requerimientos y los principios para la elaboración de los informes.

El GRI 102 determina los contenidos que la organización debe presentar en cuanto a la estrategia, sus actividades, gobernanza y proceso de elaboración de informes, es decir, para aportar información contextual sobre la organización.

El GRI 103 para informar sobre el enfoque de gestión de cada tema material. Dentro de los estándares temáticos, la serie 200 ofrece un guías para la presentación de información relacionadas a temas económicos, la serie 300 sobre temas ambientales y la serie 400 sobre temas sociales (GRI, 2016, p. 3-4).

A continuación, se presentan los estándares respectivos (**Tabla 1**) que se consideraran el análisis comparativo.

**Tabla 1** Estándares GRI

<b>Serie 100 (Universales)</b>	<b>Serie 400 (Temas sociales)</b>
GRI 101: Fundamentos	GRI 401: Empleo
GRI 102: Contenidos generales	GRI 402: Relaciones trabajador-empresa
GRI 103: Enfoque de gestión	GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo
<b>Serie 200 (Temas económicos)</b>	GRI 404: Formación y educación
GRI 201: Desempeño económico	GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades
GRI 202: Presencia en el mercado	GRI 406: No discriminación
GRI 203: Impactos económicos indirectos	GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva
GRI 204: Prácticas de abastecimiento	GRI 408: Trabajo infantil
GRI 205: Anticorrupción	GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio
GRI 206: Competencia desleal	GRI 410: Prácticas de seguridad
GRI 207: Fiscalidad	GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas
<b>Serie 300 (Temas ambientales)</b>	GRI 412: Evaluación de derechos humanos
GRI 301: Materiales	GRI 413: Comunidades locales
GRI 302: Energía	GRI 414: Evaluación social de los proveedores
GRI 303: Agua y efluentes	GRI 415: Política pública
GRI 304: Biodiversidad	GRI 416: Salud y seguridad de los clientes
GRI 305: Emisiones	GRI 417: Marketing y etiquetado
GRI 306: Efluentes y residuos	GRI 418: Privacidad del cliente
GRI 307: Cumplimiento ambiental	GRI 419: Cumplimiento socioeconómico
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores	

*(Presentación propia)*

### III. DISCUSIÓN

#### 3.1. La Importancia de la RSC para las Empresas

Hoy más que nunca, la actividad sostenible es un factor clave para que las empresas operen con éxito en un entorno competitivo. Para dar forma a la sostenibilidad de las empresas, es necesario fijarse en los desarrollos fundamentales que tienen un impacto profundo y duradero en el entorno económico, ecológico y social de las empresas (Krys, 2017, p. 45).

El futurólogo John Naisbitt (1982) acuñó el término "mega tendencias" para referirse a estos desarrollos fundamentales. La consultoría estratégica Roland Berger (2020) examinó las mega tendencias en su "Trend Compendium 2050". Las mega tendencias se describen en estas seis categorías:

- Personas y sociedad (p. ej., crecimiento de la población y estructuras de edad)
- Salud y cuidados (p. ej., pandemias y enfermedades)
- Medio ambiente y recursos (p. ej., cambio climático y escasez de recursos)
- Economía y empresa (p. ej., cambio de poder económico y transformación sectorial)
- Tecnología e innovación (p. ej., valor de la tecnología e inteligencia artificial)
- Política y gobernanza (p. ej., tendencias de autocratización)

Estas tendencias también fueron descritas en parte por KPMG (2012) como "mega fuerzas". Los efectos de estas tendencias llegan lejos en el futuro, pero también ya son percibidas por las empresas en gran medida hoy en día. Empresas deben ser conscientes de las mega tendencias y adaptarse a ellas para sobrevivir en la competencia (Krys, 2017, p. 45).

Así, también aumentan las exigencias a las empresas por parte de los consumidores, las organizaciones no gubernamentales, los actores políticos apoyados por los medios de comunicación y las redes sociales (Mayer, 2017, p. 21). Por ejemplo, ya no es sólo el producto de consumo en sí y sus beneficios lo que centra la decisión de compra, sino también su origen y producción. Los consumidores están cada vez más pendientes de un consumo sostenible y moral (Weber, 2015, p. 5). Sin embargo, además de estas exigencias, existen oportunidades de gran alcance y posibles ventajas competitivas a través de la RSC.

Definir la ventaja competitiva es complejo, ya que existen diferentes perspectivas para entender el concepto, como la innovación, el liderazgo, la calidad o la diferenciación (El-Garaihy *et al.*, 2014, p. 110). Según Barney (1991, p. 102), la ventaja competitiva se produce cuando la estrategia de una empresa crea un valor que los competidores no pueden imitar o aprovechar, o las empresas necesitan crear estrategias de diferenciación para obtener una ventaja competitiva. El desarrollo de la ventaja competitiva es crucial para la supervivencia y el desarrollo de las empresas. Por lo tanto, las empresas tienen que averiguar sus formas de crear una ventaja competitiva sostenible, que se centra en la mejora de la capacidad y la productividad.

Loew y Clausen (2010, p. 9) descubrieron en su meta estudio que las medidas de RSC pueden crear eficiencias de costes que son relevantes para la competitividad. En particular, la eficiencia energética y material que se suele conseguir con medidas de protección del medio ambiente no sólo protege el clima, sino que también reduce los costes. También Weber (2015, p. 7) describe los efectos de reducción de costes, por ejemplo mediante el cambio a energías sostenibles, el uso de tecnologías sostenibles, las innovaciones en los procesos de producción o el uso de subproductos. Además, permite el aumento del nivel de precios cual tiene efectos de incremento de ingresos para las empresas, que se justifica con una mayor satisfacción de los clientes y apreciación del valor del producto.

Además, las medidas de RSC pueden tener un efecto positivo sobre la reputación, los activos intangibles y el valor de la marca. Es esencial para el éxito de las organizaciones empresariales en el mercado competitivo actual y pertenece a los activos intangibles más importantes (Hutter, 2012, p. 95; Kim *et al.*, 2018, p. 1098). Miles y Covin (2000, p. 301) se refirieron a ella como un indicador para medir el nivel percibido de credibilidad, confianza, responsabilidad y fiabilidad de la empresa. Según Zhu *et al.* (2014, p. 931) la mayoría de las partes interesadas toman su decisión basándose en la reputación de la empresa porque puede hacerles creer y confiar en ella. Schaltegger (2017, p. 89) describe que los valores intangibles de sostenibilidad refuerzan la marca, favorecen la captación y retención de clientes.

Sin embargo, un descuido puede dañar rápidamente la reputación de la empresa durante un período de tiempo prolongado y suponer costos elevados de marketing para reconstruir el valor de la marca. Loew y Clausen (2010, p. 10) también reconocen que las medidas de RSE contribuyen a construir y proteger la imagen de las empresas. Debido a que la RSC garantiza una consideración sistemática de los riesgos en los ámbitos de la protección del medio ambiente y los aspectos sociales. El impacto positivo también es abordado por Weber (2015, p. 6). Reconoce que existe un efecto de transferencia sobre las marcas u otros productos en el sentido de una transferencia de imagen, que genera una creciente lealtad a la marca y una mayor tasa de recompra.

Este aspecto es respaldado por Shujaat *et al.* (2019, p. 169). Su estudio empírico muestra que existe una fuerte relación entre la percepción de la RSC y el compromiso de los consumidores. Explican esta relación con que las actividades de RSC logran que las empresas parezcan más atractivas y socialmente responsables, lo que motiva a los clientes a entablar una relación a largo plazo.

Otra ventaja competitiva que se menciona con frecuencia en la literatura como resultado de las medidas de RSC es la satisfacción laboral y motivación de los empleados, así como la atracción y retención de talento (p. ej. Schaltegger, 2017). Según Lin-Hi y Blumberg (2020, p. 5) un beneficio clave de la imagen de la RSC, también llamada "RSC percibida", es que refuerza la relación entre la empresa y sus grupos de interés, como clientes, proveedores y empleados. El estudio de Bustamante (2021, p. 73) demuestra, en una comparación global, que los jóvenes alemanes que buscan trabajo conceden una mayor importancia a la antidiscriminación y a un ambiente laboral agradable. Por lo tanto, las medidas de RSC pertinentes aumentan el atractivo de la empresa. El efecto positivo a la reputación a través de la RSC mencionado anteriormente también tiene un impacto en los empleados. Los estudios de Ali *et al.* (2020, p. 834) indican que la intención de los empleados de abandonar el trabajo y el agotamiento por la inseguridad laboral disminuyen cuanto mejor sea la reputación de la empresa.

Mediante la RSC, se promueve un intenso desarrollo de nuevos productos, ofertas de servicios y modelos de negocio que contribuyen a resolver problemas medioambientales y sociales específicos. Esto puede ser un importante impulsor de innovación que puede cambiar los mercados y las posiciones competitivas (Schaltegger, 2017, p. 89). Así, las empresas podrían aumentar su cuota de mercado o acceder a nuevos mercados y, en consecuencia, aumentar sus ganancias (Loew y Clausen, 2010, p. 17). El estudio de Hang *et al.* (2022, p. 5394) también muestra una relación positiva entre la RSC, la innovación de productos y el rendimiento de la organización. Sus resultados muestran que la responsabilidad social de las empresas se asocia de manera significativa y positiva con una ventaja competitiva. Skepenat (2020, p. 37) asimismo reconoce que las empresas garantizan la innovación y el progreso de la sociedad y sus estructuras aplicando medidas de RSC.

Kim *et al.* (2021, p. 220) identifican otro beneficio de la RSC en la gestión del riesgo. Concluyen en su análisis que la RSC crea un valor financiero, que interesa directamente a los inversores, al reducir el riesgo y disminuir la volatilidad del precio de las acciones. En consecuencia, la RSC crea un valor adicional para los accionistas. También Schaltegger (2017, p. 9) y Skepenat (2020, p. 38) mencionan en sus artículos que la RSC contribuye a la reducción del riesgo.

### **3.2. Partes Interesadas en la Industria Automotriz**

Las empresas no operan solas, sino que interactúan con una multitud de partes interesadas, cada una de las cuales plantea diferentes exigencias a la organización. Estas partes interesadas también se denominan "stakeholders", a diferencia de los accionistas (shareholders). Los intereses que proclaman a las empresas varían en su naturaleza según el grupo. Algunos de estos intereses influyen directamente en la empresa, tanto positiva como negativamente. Otras reclamaciones siguen primero el camino mediante multiplicadores antes de influir en las actividades de la empresa o en su éxito. Los grupos de interés pueden distinguirse entre sí según varios criterios (Hutter, 2012, p. 91).

Welge *et al.* (2017, p. 267-268), por ejemplo, distinguen entre partes interesadas **primarias** y **secundarias**. Los grupos de interés primarios son todos aquellos que influyen directamente en el objetivo principal de la empresa: la producción de bienes y servicios. Entre ellos se encuentran los inversores de capital y proveedores de capital de deuda, empleados y clientes, los proveedores y competidores directos. Las partes interesadas secundarias son grupos de interés cuya interdependencia con la empresa no se deriva directamente de las interdependencias del mercado. Por tanto, su exigencia se fundamenta como consecuencia directa de las operaciones del mercado de una empresa. Entre estas partes interesadas se encuentran, por ejemplo, el estado y el sistema político, los medios de comunicación y los diversos grupos de interés del público



en general, como los movimientos de derechos civiles, los movimientos de protección del medio ambiente, las asociaciones de protección de los accionistas o las asociaciones de discapacitados.

Carroll y Näsi (1997, p. 46) distinguen entre partes interesadas **internas** y **externas**. Las partes interesadas internas abarcarían grupos como los empleados, los propietarios y directivos. Las partes interesadas externas incluirían a los consumidores, competidores, el gobierno, los grupos de activistas sociales, medios de comunicación, el entorno natural y la comunidad. Las partes interesadas internas, como los inversores de capital o los propietarios, directivos o empleados, tienen una influencia más o menos directa en la empresa a través de sus acciones. En cambio, los grupos de interés externos suelen ejercer una influencia indirecta sobre la empresa a través de sistemas de control como el mercado, la sociedad o la política (Hutter, 2012, p. 98-99).

Figge y Schaltegger (2000, p. 12), por su parte, distinguen entre partes interesadas **críticas** y **no críticas**. Los participantes críticos se caracterizan, en primer lugar, por el suministro de recursos que no pueden ser sustituidos o sólo a un alto costo. En segundo lugar, como proveedores de estos recursos, no pueden ser reemplazados o sólo pueden serlo a un costo elevado. Según Schwegler (2003, p. 6), el hecho de que las partes interesadas sean críticas o no críticas depende del grado de potencial de amenaza que supongan. Este potencial está constituido por tres componentes: las opciones de sanción a disposición de los grupos, la base de poder respectiva y, finalmente, la voluntad de utilizar también este poder. Este es el más alto

- cuanto menos la empresa sepa valorar las demandas de los grupos de interés (grado de familiaridad o incertidumbre),
- cuantas más oportunidades tengan los grupos de interés de ejercer una influencia directa y duradera para hacer valer sus exigencias contra la empresa (grado de influencia),
- cuanto más fácil sea para los grupos de interés retirar sus servicios de la empresa (grado de sustitución),

- cuanto menor margen de maniobra tenga la empresa para retirarse de la contraprestación exigida o esperada (grado de dependencia). (Schwegler, 2003, p. 7)

La siguiente gráfica muestra las posibles partes interesadas de los fabricantes y proveedores en la industria automotriz:



**Ilustración 5** Partes Interesadas en la Industria Automotriz (Presentación propia inspirada por Volkswagen AG, 2022, p. 24)

A continuación, se presenta una selección de partes interesadas relevantes para la industria automotriz en mayor detalle.

## Clientes

Los clientes actuales y potenciales son uno de los grupos de interés más importantes para las empresas, también en la industria automotriz. Las ventas de vehículos dependen en gran medida de su satisfacción. En esta satisfacción no sólo influyen las características originarias del producto, como el rendimiento y la dinámica de conducción, el diseño y los aspectos de seguridad, sino también la reputación que distingue a la empresa correspondiente (Hutter, 2012, p. 118). Kirstein (2009, p. 234) pudo demostrar explícitamente que el concepto de responsabilidad social de las empresas, que describe como un motor de

reputación, ejerce una fuerte influencia en la imagen de los fabricantes de automóviles. La asunción de la RSC es, por tanto, un aspecto importante para los clientes y, en consecuencia, indirectamente relevante para el éxito.

### **Proveedores**

Los fabricantes de automóviles mantienen una fuerte relación con la industria proveedora, de modo que hoy en día la creación de valor real se subcontrata en gran medida a los proveedores (p. ej. Göpfert et al., 2017, p. 17). Esto da lugar a una dependencia mutua. Por ello, los proveedores esperan opciones de entrega estables, condiciones favorables y la correspondiente solvencia por parte de sus clientes (Koplin, 2006, p. 66). Por tanto, las demandas de este grupo son más bien de carácter económico.

### **Inversores**

Según Hutter (2012, p. 119), los inversores se interesan tanto por las empresas por sus propiedades como proveedores de capital. Dado que las inversiones están asociadas a numerosos riesgos, cada vez más provocados por causas como el cambio climático, los inversores se interesan cada vez más por la forma en que las empresas abordan los problemas correspondientes. Desde el punto de vista de la sostenibilidad, una inversión se considera de bajo riesgo si la empresa sabe cómo adaptarse o contrarrestar los efectos del cambio climático. Los fabricantes de automóviles que se enfrentan a los retos que les afectan en una fase temprana y han sido capaces de posicionarse en el mercado vehículos energéticamente eficientes con bajas emisiones de dióxido de carbono, por ejemplo, tendrán más facilidad para hacer frente a los retos legales en el futuro, evitar las multas y generar las correspondientes mayores ventas. Por lo tanto, es posible que el capital de deuda necesario fluya principalmente hacia esas empresas en el futuro (Hutter, 2012, p. 119).

### **Empleados**

Las exigencias y los requisitos de los empleados de industria automotriz coinciden con las de otras industrias. Hoy en día, ya no se puede hacer énfasis en la compensación por el rendimiento del trabajo realizado, sino que se da por

sentado. Sin embargo, más allá de eso, los empleados consideran que la empresa tiene la responsabilidad de proporcionarles seguridad social, una actividad significativa y un desarrollo de sus propias capacidades. El estatus y el reconocimiento que una empresa puede ofrecer a sus empleados proporcionan motivación a los trabajadores (Koplin, 2006, p. 66). El objetivo es una mayor calidad de vida, que a su vez se compone de los subobjetivos de asegurar los medios de vida y la autorrealización (Skrzipek, 2005, p. 58). Unas condiciones de trabajo adecuadas y una remuneración justa pueden contribuir de forma significativa a ello.

## **ONG**

Las ONG se consideran representantes de intereses públicos específicos, que suelen tener una motivación ecológica o social. Con frecuencia se han dedicado a identificar los agravios en las empresas que coinciden con su área de interés, dándoles a conocer y también expresando sus intereses en los procesos de decisión política (Göbel, 2006, citado en Hutter, 2012, p. 120). La información sobre las empresas que difunden las ONG suele servir de fuente a otros grupos. Por lo tanto, las evaluaciones también se basan en parte en la información correspondiente al preparar una calificación de la RSC. Como partes interesadas también representan un factor de riesgo transnacional para la reputación de una empresa debido a su poder de legitimación (Curbach, 2009, p. 173-174).

### **3.3. Comparación de Fabricantes y Proveedores**

En lo que sigue de este capítulo se presentan los fabricantes y proveedores de automóviles seleccionados. Para ello, se describe brevemente la empresa en cuestión y se presentan las principales cifras financieras. Posteriormente, se exponen los aspectos más importantes de la estrategia de la empresa en relación con las cuestiones de la RSC en los informes de sostenibilidad y otros documentos pertinentes.

### **3.3.1. Bayerische Motoren Werke AG**

BMW AG es un fabricante alemán de automóviles y motocicletas con sede principal en Múnich. Es la empresa matriz del Grupo BMW, que consta de tres segmentos: Automóviles, motocicletas y servicios financieros. Dentro del segmento de automóviles se encuentran BMW, MINI y Rolls-Royce. Con más de 2,5 millones de vehículos entregados en 2021 es el fabricante líder de automóviles en el segmento premium a nivel mundial. BMW constituye la marca más fuerte con 2,2 millones de automóviles entregados y 2,1 millones producidos en 2021. BMW AG obtuvo un resultado de más de 16.060 millones de euros antes de impuestos en 2021 y emplea a más de 118.000 personas (BMW AG, 2022, p. 9-12). Opera en todo el mundo, aunque los mayores mercados se encuentran en Europa, especialmente en Alemania y el Reino Unido, así como en China y los Estados Unidos. Cuenta con 41 filiales y 31 plantas de producción y montaje a nivel mundial (BMW AG, 2022, p. 35-36).

BMW solo aborda la reducción del dióxido de carbono y la economía circular en su informe anual y de sostenibilidad, pero describe seis áreas de enfoque en relación con la sostenibilidad en su página web: la reducción del dióxido de carbono, la electromovilidad, la circularidad, las normas medioambientales y sociales, los empleados y la sociedad (BMW Group, 2022a).

BMW define varios objetivos de reducción de las emisiones de dióxido de carbono hasta 2030. En sus propias plantas, por ejemplo, las emisiones de dióxido de carbono deben reducirse un 80% de media por vehículo producido, tomando como base el año 2019. Además, el objetivo es ahorrar un 20% de promedio por vehículo en la cadena de suministro y un 50% de promedio por kilómetro recorrido en la fase de uso del vehículo (BMW Group, 2022c, p. 8).

En el campo de la electromovilidad, se ha fijado el objetivo de que en 2030 al menos la mitad de las entregas mundiales de vehículos sean totalmente eléctricas. Además, ofrecen soluciones integrales de recarga y se introdujo una estructura de tarifa uniforme en 22 países europeos (BMW Group, 2022b).

En el área de enfoque de la circularidad o la economía circular, se tiene en cuenta el uso eficiente de los recursos en el proceso de diseño y desarrollo de productos, y se utilizan materias primas de origen biológico. BMW promueve la devolución de vehículos, componentes y materiales al final de su vida útil para reciclarlos como materias primas secundarias (BMW Group, 2022f).

BMW adopta diversas medidas para garantizar el cumplimiento de las normas medioambientales y sociales en su red de proveedores. En el caso de las materias primas críticas, la empresa se implica más profundamente en la cadena de suministro. Por ejemplo, en un proyecto piloto, se utilizaron datos por satélite y análisis de big data para obtener una transparencia en profundidad en una de las cadenas de suministro del cuero, hasta el origen de la materia prima (BMW Group, 2022e).

En el ámbito de los empleados, BMW promueve la diversidad en todas las dimensiones de su plantilla. Las dimensiones incluyen el origen cultural, la edad, la religión, la orientación e identidad sexual y la discapacidad. Para 2025, la proporción de mujeres en la mano de obra total, así como en los puestos directivos, deberá aumentar hasta el 22%. Además, BMW cuenta con diversas medidas para promover la salud y el rendimiento, como campañas de información sobre prevención de adicciones o protección de la salud mental, o cursos de formación sobre temas de salud de actualidad, como nutrición, ejercicio o prevención del cáncer (BMW Group, 2022d).

La última área de interés que define BMW es la sociedad. La empresa está comprometida con el diálogo intercultural, la formación de niños, jóvenes y la seguridad vial. Con más de 100 eventos en todo el mundo cada año, BMW también se compromete a promover el arte moderno y contemporáneo, el jazz y la música clásica, así como la arquitectura y el diseño (BMW Group, 2022c).

### **3.3.2. Mercedes-Benz Group AG**

Mercedes-Benz Group AG, antes Daimler AG, es una de las empresas automovilísticas de mayor éxito del mundo. La empresa tiene su sede principal en Stuttgart y en 2021 empleaba aproximadamente 170.000 personas en 30 localidades de Europa, Norteamérica y Latinoamérica, África y Asia. Con Mercedes-Benz AG, cual es responsable del negocio de Mercedes-Benz Cars & Vans, el fabricante de vehículos es uno de los mayores proveedores de automóviles premium, de lujo y vans. La facturación de Mercedes-Benz Cars & Vans en 2021 fue de 109 600 millones de euros, con ventas de más de 2,3 millones de vehículos. Las ganancias de Mercedes-Benz Group AG antes de intereses e impuestos ascendieron a 29.100 millones de euros en el mismo año (Mercedes-Benz Group, 2022, p. 43-44).

El portafolio de marcas incluye Mercedes-Benz, Mercedes-AMG, Mercedes-Maybach, Mercedes-EQ, Mercedes me y Mercedes-Benz Mobility (Mercedes-Benz Group, 2022b, p. 73-74). Además de vehículos, Mercedes-Benz ofrece servicios de financiación, leasing, suscripciones y alquiler de vehículos, gestión de flotas, servicios digitales, corretaje de seguros y servicios de movilidad a través de su marca Mercedes-Benz Mobility (Mercedes-Benz Group, 2022c).

Mercedes define seis campos estratégicos de acción en relación a la RSC: protección del clima y control de la contaminación atmosférica, conservación de los recursos, movilidad urbana sostenible, seguridad vial, responsabilidad sobre los datos y derechos humanos (Mercedes-Benz Group, 2022a).

En cuanto a la protección del clima, Mercedes se ha fijado varios objetivos. Por ejemplo, las emisiones de dióxido de carbono en todos los coches nuevos deben reducirse más de un 40% entre 2018 y 2030, y la empresa quiere ser neutra en dióxido de carbono para 2039, incluyendo la cadena de suministro entera y socios. Para lograrlo, se invertirán más de 60.000 millones de euros entre 2022 y 2026. Además, en agosto 2021 se introdujo Mercedes Green Charging en Europa, Canadá y los Estados Unidos. La recarga ecológica funciona

compensando posteriormente un proceso de recarga con energía procedente de recursos renovables (Mercedes-Benz Group, 2022d).

En el ámbito de la conservación de recursos, Mercedes se compromete a reducir el consumo de energía por vehículo en un 43% y el consumo de agua por vehículo en un 33% para 2030 en comparación a 2013. Por ejemplo, utiliza cada vez más materiales secundarios y materias primas renovables en sus vehículos. Además, la investigación intensiva en tecnologías de sustitución y ciclos de materiales completamente cerrados contribuirán a ello (Mercedes-Benz Group, 2022d).

Para una movilidad urbana sostenible, el objetivo no es sólo paliar los efectos negativos de la urbanización, como la congestión de las carreteras, el aumento de las emisiones de dióxido de carbono y el aumento de la carga acústica y contaminante. Mercedes quiere seguir mejorando la calidad de vida en las ciudades con soluciones de movilidad y transporte sostenibles. La electromovilidad es una palanca fundamental para la empresa. Sin embargo, reconoce que también requiere un ecosistema electromóvil completo de productos, servicios, tecnologías e innovaciones. Entre ellas figuran, por ejemplo, las ofertas de vehículos compartidos o un proyecto piloto en el que los usuarios de la carretera fueron conectados en red entre ellos para mejorar el flujo general del tráfico mediante la optimización de las rutas (Mercedes-Benz Group, 2022d).

Mercedes también concede gran importancia a la seguridad vial e incluye este aspecto en sus campos de acción. Para ello, trabajan en la mejora de los sistemas de seguridad mediante innovaciones en los sistemas de asistencia para la conducción. En particular, según Mercedes, los accidentes pueden evitarse cada vez más, o al menos mitigarse, mediante advertencias e intervenciones activas de frenado. Las funciones de asistencia para la conducción incluyen, por ejemplo, la adaptación predictiva de la velocidad, el asistente activo de cambio de carril, el aviso de microsueño y la función de aviso de paso de peatones (Mercedes-Benz Group, 2022d).



Para la movilidad del futuro, la conexión en red, digitalización y capacidad de procesar grandes cantidades de datos ofrecen ventajas significativas: Muchos clientes de Mercedes ya utilizan datos de tráfico en tiempo real y otros servicios basados en datos. En la producción, una red más potente garantiza procesos más eficientes. La planificación digital de productos también ahorra valiosos recursos. Sin embargo, los datos no sólo abren nuevas oportunidades de negocio, sino que su manejo también requiere un cuidado especial. Por ello, Mercedes reconoce que el tratamiento correcto de los datos es cada vez más importante para el éxito. Por lo tanto, la gestión de datos se incluye en los ámbitos de acción. Mercedes cuenta con principios básicos centrales para el tratamiento de datos según los cuales actúa: la transparencia, la autodeterminación y protección (Mercedes-Benz Group, 2022d).

El último ámbito de actuación que menciona Mercedes es el de los derechos humanos. La empresa sólo quiere productos que se hayan producido sin violaciones de los derechos humanos. Su objetivo es que se respeten los derechos humanos en todas las empresas de su Grupo y también por parte de sus socios comerciales y proveedores. Con el "Human Rights Respect System", Mercedes desarrolló un sistema de diligencia debida para responder a esta exigencia (Mercedes-Benz Group, 2022d, p. 244-245).

### **3.3.3. Volkswagen AG**

Volkswagen AG es con más de 8,8 millones vehículos vendidos en 2021 uno de los mayores fabricantes de automóviles del mundo. El grupo tiene su sede principal en Wolfsburg y empleaba a más de 117.000 personas en todo el mundo en 2021. Alcanzó unas ventas de 250,2 millones de euros y un resultado de más de 20,2 millones de euros antes de impuestos en 2021 (Volkswagen AG, 2022a, p. 1-2). Diez marcas de cinco países europeos pertenecen al grupo Volkswagen: Volkswagen, Volkswagen Nutzfahrzeuge (Vehículos Comerciales), ŠKODA, SEAT, CUPRA, Audi, Lamborghini, Bentley, Porsche y Ducati. Además,

el Grupo Volkswagen ofrece una amplia variedad de otras marcas y áreas de negocio. Entre ellas figuran los servicios financieros, que incluyen la financiación de concesionarias y clientes, el leasing, la banca, los seguros y la gestión de flotas (Volkswagen AG, 2022g).

Volkswagen define las siguientes seis áreas de enfoque en su informe de sostenibilidad: Descarbonización, economía circular, responsabilidad empresarial y de la cadena de suministro, diversidad, personas en la transformación e integridad (Volkswagen AG, 2022d, p. 18).

Según Volkswagen, la descarbonización ocupa una posición clave en su estrategia (Volkswagen AG, 2022d, p. 38). Para lograrlo, la empresa está aplicando un programa integral de descarbonización. Lo primero y más importante son las medidas para evitar o reducir las emisiones de dióxido de carbono. En segundo lugar, están las medidas para convertir sucesivamente el suministro energético de toda la cadena de valor en energía renovable. Por último, las emisiones inevitables de dióxido de carbono se compensan mediante proyectos de protección del clima que cumplen normas internacionales estrictas (Volkswagen AG, 2022d, p. 41).

Para obtener una economía circular, la empresa está aumentando especialmente el uso de ciclos de materiales en sus procesos de producción. En la selección de materias primas, por ejemplo, Volkswagen se centra en el reciclaje obtenido a partir de residuos de producción o de productos al final de su vida útil. Durante el desarrollo de nuevos vehículos, se presta atención a la reciclabilidad de los materiales necesarios, el uso de materiales reciclados de alta calidad y evitar la contaminación (Volkswagen AG, 2022d, p. 61).

Para Volkswagen, el área de enfoque de personas en transformación incluye una marcada orientación a las partes interesadas en la gobernanza corporativa, amplios derechos de participación para los empleados, excelentes oportunidades de cualificación y el principio guía de la lealtad a la empresa a largo plazo a través de la retención sistemática de los empleados. A ello se

añade la aspiración de que la compensación sea justa y transparente (Volkswagen AG, 2022d, p. 66).

La diversidad se define como otra tarea fundamental de la política de recursos humanos de Volkswagen. Esto incluye la creación de un entorno de trabajo en el que talentos de todas las edades y géneros, así como independientemente de su origen y cultura, puedan aportar de forma óptima sus distintas capacidades y perspectivas. La base para ello es una cultura abierta, positiva y basada en la colaboración, una gran diversidad y un liderazgo ejemplar e inspirador. La diversidad, el respeto, la tolerancia y la igualdad de oportunidades se convierten en factores de éxito decisivos para una cultura empresarial abierta (Volkswagen AG, 2022d, p. 80).

La integridad también es de vital importancia para Volkswagen. El objetivo es alinear las normas, los procesos y la cultura corporativa para que cada empleado pueda actuar con integridad y cumpliendo las normas en todo momento. Al mismo tiempo, la empresa quiere asegurarse de que la integridad y el cumplimiento tengan la misma prioridad estratégica y operativa que las ventas, los beneficios, la calidad del producto y atractivo como empleador (Volkswagen AG, 2022d, p. 86).

El último tema de enfoque que Volkswagen define es la responsabilidad sobre las cadenas de suministro y la economía. La empresa está comprometida con su responsabilidad en cuanto a los derechos humanos en sus relaciones comerciales y en sus unidades de negocio. Para 2025, su objetivo en la cadena de suministro es evitar los riesgos relacionados con la sostenibilidad, incluidos los riesgos para los derechos humanos, y lograr que el 85% de los socios comerciales directos reciban una calificación *A* en su calificación de sostenibilidad; el resto de los socios comerciales deben alcanzar una calificación *B* para cumplir al menos los requisitos de Volkswagen (Volkswagen AG, 2022d, p. 95).

### 3.3.4. Robert Bosch GmbH

El Grupo Bosch es una empresa internacional líder en tecnología y servicios y uno de los mayores proveedores de la industria automotriz con más de 402.000 empleados en 2021, de ellos más de 130.000 en Alemania. Está formado por Robert Bosch GmbH y sus más de 440 filiales y sociedades regionales en 60 países con sede principal en Stuttgart. En 2021 generó un volumen de negocio de 78.700 millones de euros y un resultado de más de 28.100 millones de euros antes de impuestos (Robert Bosch GmbH, 2022a, p. 4-6). Las actividades se dividen en las cuatro divisiones de negocio: Soluciones de Movilidad, Tecnología Industrial, Bienes de Consumo, Tecnología Energética y de Construcción (Robert Bosch GmbH, 2022b, p. 8).

Con 58% de la facturación total la división Soluciones de Movilidad es la más importante para la industria automotriz (Robert Bosch GmbH, 2022a, p. 69). Bosch ofrece una gran variedad de productos para los fabricantes de automóviles. Desarrolla productos y soluciones para la tecnología de propulsión, desde la inyección directa de gasolina y diésel hasta la propulsión electrificada con tecnologías de baterías. Además, ofrecen máquinas de accionamiento eléctrico, tecnología de transmisión, sistemas de frenado, sistemas de dinámica del vehículo, componentes electromecánicos, computadoras vehiculares, semiconductores y otros productos (Robert Bosch GmbH, 2022a, p. 34-36).

Bosch definió la sostenibilidad como su tarea central. Con "Nuevas Dimensiones Sostenibilidad 2025", se han definido seis puntos clave de la gestión de la sostenibilidad: Protección del clima, salud, derechos humanos, agua, economía circular y diversidad (Robert Bosch GmbH, 2022b, p. 10-11).

El enfoque de la protección del clima incluye la reducción del dióxido de carbono y la eficiencia energética. En este ámbito, por ejemplo, Bosch pretende lograr un ahorro energético de 1,7 TWh hasta 2030 (Robert Bosch GmbH, 2022b, p. 23).

En el ámbito de la salud, Bosch se ocupa de la seguridad en el trabajo y de las llamadas "sustancias preocupantes". Según Bosch, el objetivo es reducir los accidentes laborales a 1,45 por millón de horas de trabajo en 2050 (situación en 2021: 1,62) (Robert Bosch GmbH, 2022b, p. 95).

En materia de derechos humanos, Bosch define la responsabilidad y la transparencia como puntos clave. Por ejemplo, Bosch está inscrito en el registro central de transparencia de la Comisión Europea y publica sus contribuciones en el marco de las consultas de la Unión Europea (Robert Bosch GmbH, 2022b, p. 108).

En el enfoque sobre el agua, Bosch explica su responsabilidad con respecto a la escasez y la calidad. Por ejemplo, se utiliza la ultrafiltración para separar sólidos y líquidos, y métodos de tratamiento físico-químicos como la precipitación o la destilación (Robert Bosch GmbH, 2022b, p. 74).

En su orientación hacia la economía circular, Bosch se preocupa por la eficiencia material y la llamada "segunda vida" de los productos. Por ejemplo, mientras que las medidas de reutilización, reparación y refabricación prolongan la vida útil de los productos, el reciclado de productos implica la reutilización de materiales y componentes esenciales procedentes de equipos al final de su vida útil (por ejemplo, devoluciones de leasing) en ciclos controlados por Bosch (Robert Bosch GmbH, 2022b, p. 27).

El último punto de la estrategia de sostenibilidad se definió como diversidad, que aborda la igualdad de oportunidades y la participación. Cabe citar como ejemplo el Instituto Robert Bosch. La fundación persigue el objetivo de promover el desarrollo de jóvenes socialmente desfavorecidos a través de la educación. Tan solo en 2021, apoyó alrededor de 3.500 personas con casi 1 millón de euros y cerca de 2.500 horas de trabajo voluntario (Robert Bosch GmbH, 2022b, p. 105).

### **3.3.5. Continental AG**

Continental AG es uno de los proveedores alemanes más importantes de la industria automotriz con sede principal en Hannover. En 2021 empleó a más de 190.000 personas en 527 localidades en 58 países (Continental AG, 2022, p. 8). Obtuvo una facturación de 33.7650 millones de euros y un resultado de 1.845 millones de euros antes de impuestos en 2021. La industria automotriz es el principal cliente, con un 67% de la facturación de Continental AG (Continental AG, 2022a, p. 2). La empresa se divide en los cuatro siguientes sectores: Automoción, Neumáticos, ContiTech y Fabricación por contrato. En términos de facturación, los dos primeros son los más fuertes (Continental AG, 2022a, p. U3).

El sector Automoción incluye tecnologías para sistemas de seguridad pasiva, frenado, chasis y control de movimiento. Soluciones para la conducción asistida y automatizada, las tecnologías de visualización y manejo, así como las soluciones de audio o cámaras para el interior forman parte del sector tanto como la tecnología inteligente de información y comunicación para servicios de movilidad para operadores de flotas y fabricantes de vehículos industriales (Continental AG, 2022b, p. 9).

Continental describe los siguientes ocho temas clave de sostenibilidad en su informe de sostenibilidad: neutralidad climática, movilidad e industria sin emisiones, economía circular, cadena de valor responsable, buenas condiciones laborales, fábricas más limpias y seguras, referencia de calidad y prácticas de gestión sostenibles (Continental AG, 2022a, p. 36).

En el ámbito de la neutralidad climática, Continental declara que persigue el objetivo de alcanzar la neutralidad climática completa a lo largo de toda la cadena de valor para el año 2050. Esto se conseguirá, por ejemplo, mediante el cambio a fuentes de energía renovables y la aplicación de medidas de eficiencia energética de gran alcance (Continental AG, 2022b, p. 16).

La transformación de la movilidad, unida al fin de los clásicos motores de combustión interna, es una tendencia en la que Continental ya participa. En el

año fiscal 2021, su negocio atribuible a la movilidad libre de emisiones ascendió aproximadamente a mil millones de euros. A través de soluciones orientadas al cliente, como la electromovilidad y las turbinas eólicas, así como el desarrollo nuevo o ulterior de productos para 2050, quiere dar forma a una movilidad y una industria completamente libres de emisiones (Continental AG, 2022b, p. 22).

Continental aspira a lograr un ciclo de recursos y productos completamente cerrado en 2050, junto con sus socios y a lo largo de toda la cadena de valor. Esto debe lograrse, por ejemplo, mediante el uso de materiales reciclados, la reprocesamiento de productos y la reducción o sustitución de insumos de recursos. En cuanto a la gestión operativa de residuos, otro componente importante de la economía circular, Continental se ha impuesto el objetivo de aumentar la tasa de reciclaje de residuos hasta el 95% para 2030 (Continental AG, 2022b, p. 24).

Para implantar una cadena de valor responsable, Continental se esfuerza por conseguir un abastecimiento y asociaciones empresariales totalmente comprometidas. Entre otras medidas, en 2021 se actualizó el Código de Conducta para Socios Comerciales. En él se definen los requisitos básicos para sus proveedores, incluidos los de ellos, por ejemplo en relación con los derechos humanos, las condiciones laborales, la protección del medio ambiente, los minerales conflictivos y la lucha contra la corrupción (Continental AG, 2022b, p. 26).

En el campo de la digitalización y las innovaciones, Continental está desarrollando un software que permite maniobras de conducción complejas por sí solo, lo que no se reservará únicamente a los vehículos premium con equipamiento especial. Otro ejemplo es un nuevo concepto de neumático, el denominado "Conti GreenConcept". El concepto del neumático se basa en tres niveles: una proporción especialmente elevada de materiales trazables, renovables y reciclados, una tecnología de construcción ligera que ahorra recursos y una prolongación de la vida útil gracias a una banda de rodadura renovable (Continental AG, 2022b, p. 29-30).

Para la temática de fábricas seguras y limpias, Continental define como objetivos que todas las personas de la empresa estén protegidas frente a accidentes y enfermedades laborales y que se promueva activamente su salud. Se pretende reducir las emisiones de dióxido de carbono, el uso de energía, el consumo de agua y la generación de residuos en los centros y aumentar la tasa de reciclaje de residuos y la eficiencia energética de los centros (Continental AG, 2022b, p. 33).

En el ámbito de las buenas condiciones laborales, la empresa aspira a ofrecer condiciones de trabajo inspiradoras, saludables y justas. Para conseguirlo, Continental forma regularmente a sus empleados sobre el Código de Conducta, que regula, por ejemplo, el respeto de los derechos humanos. Además, la empresa ofrece medidas específicas de capacitación, flexibiliza las condiciones de trabajo y fomenta la diversidad de los empleados (Continental AG, 2022b, p. 58).

La ambición de sostenibilidad de Continental establece que serán reconocidos por sus clientes y la sociedad como un referente de calidad al garantizar productos seguros y sostenibles. Según Continental, para ello es crucial una cultura empresarial orientada a la calidad. La política de calidad define las directrices para la calidad de productos y procesos con el fin de combatir riesgos como la devolución de productos, el reclamo de los productos defectuosos y las demandas judiciales derivadas de defectos de calidad (Continental AG, 2022b, p. 78).

La práctica de la gestión sostenible es la última área temática de la empresa. Se buscan procesos de gestión eficaces, prácticas empresariales justas y un gobierno corporativo responsable que incorpore diferentes perspectivas de forma equilibrada. Esto incluye la prevención de la corrupción y las infracciones de la legislación antimonopolio, así como el fomento de la diversidad de los empleados, por ejemplo, promocionando a las mujeres directivas y organizando talleres sobre diversidad (Continental AG, 2022b, p. 81).



### **3.4. Análisis Comparativo**

Este apartado trata de la evaluación comparativa de las empresas seleccionadas en relación con el cumplimiento o el seguimiento de las normas, directrices y estándares presentados anteriormente.

En primer lugar, se aborda la norma ISO 26000. Como aún no es certificable y ninguna de las empresas seleccionadas la menciona explícitamente, se revisaron todos los documentos pertinentes y se verificó su conformidad con ella.

Posteriormente, se examinan las empresas en relación con los ODS y, por último, se realiza una comparación con respecto a la presentación de informes en conformidad con el estándar GRI. Además, se ofrecen ejemplos para una mejor comprensión de las medidas prácticas de RSC.

### 3.4.1. Análisis Comparativo – ISO 26000

Tabla 2 Análisis Comparativo – ISO 26000

<b>Normas ISO 26000</b>	<b>BMW</b>	<b>Mercedes</b>	<b>VW</b>	<b>Bosch</b>	<b>Continental</b>
Debida diligencia	✓	✓	✓	✓	✓
Situaciones de riesgo para los derechos humanos	✓	✓	✓	✓	✓
Evitar la complicidad	✓	✓	✓	✓	✓
Resolución de reclamaciones	✓	✓	✓	✓	✓
Discriminación y grupos vulnerables	✓	✓	✓	✓	✓
Derechos civiles y políticos	✓	✓	✓	✓	✓
Derechos económicos, sociales y culturales	✓	✓	✓	✓	✓
Principios y derechos fundamentales en el trabajo	✓	✓	✓	✓	✓
Empleo y relaciones laborales	✓	✓	✓	✓	✓
Condiciones de trabajo y protección social	✓	✓	✓	✓	✓
Diálogo social	✓	✓	✓	✓	✓
Salud y seguridad en el trabajo	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollo humano y formación en el trabajo	✓	✓	✓	✓	✓
Prevención de la contaminación	✓	✓	✓	✓	✓
Uso sostenible de los recursos	✓	✓	✓	✓	✓
Mitigación y adaptación al cambio climático	✓	✓	✓	✓	✓
Protección del medio ambiente, la biodiversidad y la restauración de los hábitats naturales	✓	✓	✓	✓	✓
Anticorrupción	✓	✓	✓	✓	✓

Participación política responsable	✓	✓	✓	✓	✓
Competencia justa	✓	✓	✓	✓	✓
Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	✓	✓	✓	✓	✓
Respeto de los derechos de propiedad	✓	✓	✓	✓	✓
Marketing justo, información objetiva e imparcial y prácticas contractuales justas	✓	✓	✓	✓	
Proteger la salud y la seguridad de los consumidores	✓	✓	✓	✓	✓
Consumo sostenible	✓	✓	✓	✓	✓
Servicio de atención al consumidor, asistencia y resolución de reclamaciones y disputas	✓	✓	✓	✓	✓
Protección de datos de los consumidores y privacidad	✓	✓	✓	✓	✓
Acceso a servicios esenciales					
Educación y sensibilización	✓	✓	✓	✓	✓
Participación comunitaria	✓	✓	✓	✓	✓
Educación y cultura	✓	✓	✓	✓	✓
Creación de empleo y desarrollo de capacidades	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollo y acceso a la tecnología	✓	✓	✓	✓	✓
Creación de riqueza e ingresos	✓	✓	✓	✓	✓
Salud	✓	✓	✓	✓	✓
Inversión social	✓	✓	✓	✓	✓

(Presentación propia)

Fuentes utilizadas para el análisis comparativo:

**BMW:** BMW Group Report 2021 (BMW AG, 2022), Umwelterklärung BMW Group 2021 (BMW Group, 2022i), BMW Klima-Engagement Bericht (BMW Group, 2022h), BMW Group - Nachhaltigkeit - Unser Fokus – Gesellschaft (BMW Group, 2022c), Legal Compliance Code (BMW Group, 2020)

**Mercedes:** Geschäftsbericht 2021 (Mercedes-Benz Group, 2022a), Nachhaltigkeitsbericht 2021 (Mercedes-Benz Group, 2022d), Our Integrity Code (Mercedes-Benz Group, 2022e)

**VW:** Geschäftsbericht 2021 (Volkswagen AG, 2022c), Sustainability Report 2021 (Volkswagen AG, 2022e), Code of Conduct (Volkswagen AG, 2022f), Code of Conduct for Business Partners (Volkswagen AG, 2020), Engagement | Volkswagen AG (Volkswagen AG, 2022a)

**Bosch:** Nachhaltigkeitsbericht 2021 (Robert Bosch GmbH, 2022d), Code of Business Conduct (Robert Bosch GmbH, 2022a), Grundsätze sozialer Verantwortung bei Bosch (Robert Bosch GmbH, 2022c), Verhaltenskodex für Geschäftspartner (Robert Bosch GmbH, 2022e)

**Continental:** Integrierter Nachhaltigkeitsbericht 2021 (Continental AG, 2022b), Verhaltenskodex 2019 (Continental AG, 2019), Geschäftspartner-Verhaltenskodex 2021 (Continental AG, 2021)

En la sección 3.4.1. se realizó un análisis comparativo para determinar el cumplimiento de la norma ISO 26000. Se puede observar que todas las empresas analizadas cumplen con la mayor parte de ella. Únicamente el aspecto del acceso a servicios esenciales no es abordado por ninguna de las empresas. Como se menciona incluso en la norma ISO 26000, este aspecto es responsabilidad del gobierno respectivo. Por ello, las empresas no parecen considerarse responsables de ello.

El análisis muestra también que Continental es la única empresa que no menciona el aspecto del marketing justo, la información objetiva e imparcial y prácticas contractuales justas. Una posible explicación podría ser que Continental, como proveedor, al contrario de Bosch, prácticamente no se dirige a los consumidores finales. Bosch, ofrece una gran variedad de electrodomésticos, lo que hace que este aspecto sea mucho más relevante para la empresa.

El código de conducta de Volkswagen se utiliza como ejemplo para la atención al aspecto de la discriminación y los grupos vulnerables en el ámbito de los derechos humanos de la ISO 26000. Volkswagen define el siguiente principio a este respecto (Volkswagen AG, 2022f, p. 10):

Brindamos las mismas oportunidades a todos. No discriminamos a nadie y no toleramos ninguna discriminación por razones de pertenencia étnica o de nacionalidad, por razones de género, religión, filosofía, edad, discapacidad, orientación sexual, por el color de la piel, orientación política, origen social, estado de salud o por cualquier otro aspecto protegido por la ley. Practicamos la diversidad, apoyamos activamente la integración y creamos un entorno que promueve la individualidad de cada persona en interés de la empresa. La selección, contratación y promoción de nuestros empleados siempre se realiza en base a sus cualificaciones y aptitudes.

En el ámbito de las prácticas laborales, Mercedes ha mencionado explícitamente la salud y la seguridad de sus empleados en su código de conducta. Mercedes quiere crear un entorno de trabajo en el que todos puedan rendir al máximo manteniendo su salud física y mental. Un alto nivel de seguridad técnico y operativo es la base de su trabajo. El objetivo es prevenir los accidentes laborales y las enfermedades relacionadas con el trabajo. Para lograrlo, Mercedes cuenta con la colaboración de sus empleados (Mercedes-Benz Group, 2022e, p. 15).

La protección del medio ambiente es parte integral de la política empresarial de Continental. En su código de conducta, afirma que los negocios y el medio ambiente no se excluyen mutuamente. Constituyen la base de la creación de valor sostenible. La empresa se compromete a desarrollar y fabricar productos seguros. Con sus procesos y productos, quieren contribuir de forma significativa al uso sostenible de los recursos, la protección del medio ambiente

y la protección del clima. Continental se esfuerza por conservar los recursos adaptando continuamente la producción, la calidad y el rendimiento de sus productos en función de su compatibilidad medioambiental y reduciendo el consumo de energía, agua y materias primas (Continental AG, 2019, p. 10).

En cuanto al ámbito de prácticas operativas BMW define en su código de cumplimiento legal que adopta una postura firme en la lucha contra la corrupción y que espera lo mismo de sus socios comerciales. Por ello, BMW insta a todos los empleados a evitar situaciones que puedan dar lugar a un conflicto de intereses. Además, los empleados no sólo tienen prohibido aceptar o conceder ventajas en forma de gratificaciones económicas directas, sino también otras ventajas, beneficios o favores (por ejemplo, invitaciones y regalos) que puedan afectar a la objetividad profesional de la persona en cuestión (BMW Group, 2020, p. 12-13).

En el ámbito de las cuestiones de los consumidores Bosch por ejemplo define en su informe de sostenibilidad en cuanto a la protección de la salud y seguridad de sus consumidores que es fundamental que los productos estén bien explicados y actualizados, por lo que también cumple con las correspondientes obligaciones de información y documentación. Las instrucciones están diseñadas para garantizar una seguridad adecuada cuando el producto se utiliza de la forma prevista o previsible (Robert Bosch GmbH, 2022d, p. 39).

BMW sirve de ejemplo para la participación y el desarrollo de la sociedad con sus numerosas medidas de fomento de la educación. Promueve sobre todo la educación en matemáticas, informática, ciencias naturales y tecnología en todo el mundo. Consideran especialmente importantes los países y regiones donde el acceso a la educación suele ser limitado. Por ejemplo en el centro social cercano a la planta de BMW en Araquari (Brasil) que acompaña y apoya a los niños desde el primer año de primaria hasta el tercero de secundaria, como complemento a las clases en las escuelas públicas (BMW Group, 2022c).

### 3.4.2. Análisis Comparativo – Objetivos Desarrollo Sostenible

Tabla 3 Análisis Comparativo – Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivos de Desarrollo Sostenible	BMW	Mercedes	VW	Bosch	Continental
Objetivo 1: Fin de la pobreza					✓
Objetivo 2: Hambre cero					✓
Objetivo 3: Buena salud y bienestar			✓	✓	✓
Objetivo 4: Educación de calidad			✓	✓	✓
Objetivo 5: Igualdad de género			✓	✓	✓
Objetivo 6: Agua limpia y saneamiento	✓*		✓	✓	✓
Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante	✓*		✓	✓	✓
Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico		✓	✓	✓	✓
Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructuras		✓	✓		✓
Objetivo 10: Reducción de las desigualdades			✓	✓	✓
Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles	✓*	✓	✓	✓	✓
Objetivo 12: Producción y consumo responsables	✓*	✓	✓	✓	✓
Objetivo 13: Acción por el clima	✓*	✓	✓	✓	✓
Objetivo 14: Vida submarina					✓
Objetivo 15: Vida de ecosistemas terrestres					✓
Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas			✓		✓
Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos			✓		✓

\* No fueron asignadas explícitamente por BMW

(Presentación propia)

Fuentes utilizadas para el análisis comparativo:

**BMW:** BMW Group Report 2021 (BMW AG, 2022), Umwelterklärung BMW Group 2021 (BMW Group, 2022i)

**Mercedes:** Geschäftsbericht 2021 (Mercedes-Benz Group, 2022a), Nachhaltigkeitsbericht 2021 (Mercedes-Benz Group, 2022d)

**VW:** Geschäftsbericht 2021 (Volkswagen AG, 2022c), Focus Areas and their corresponding SDGs (Volkswagen AG, 2022b), Sustainability Report 2021 (Volkswagen AG, 2022e)

**Bosch:** Nachhaltigkeitsbericht 2021 (Robert Bosch GmbH, 2022d)

**Continental:** Integrierter Nachhaltigkeitsbericht 2021 (Continental AG, 2022b)

El análisis realizado en la sección 3.4.2 muestra que todas las empresas evaluadas se comprometen con los ODS. Las cinco empresas operan al menos en parte en conformidad a ellos.

En primer lugar, merece destacarse que BMW menciona que está orientado a los ODS, pero no aborda explícitamente los objetivos particulares. En consecuencia, se asignaron independientemente a los objetivos respectivos. Por ejemplo, la declaración medioambiental más reciente menciona en relación a los ODS el uso económico de la energía y las materias primas, así como el uso sostenible de energías renovables (Objetivo 7) o la eliminación segura y respetuosa con el medio ambiente de los residuos (Objetivo 12) (BMW AG, 2022, p. 29). El informe anual de 2021 menciona inversiones relacionadas con los objetivos 11 y 13 (BMW Group, 2022b, p. 9), pero tampoco hace una asignación específica.

Por ello, todas las empresas apoyan al menos cinco de los diecisiete objetivos. Mercedes explica que se centra especialmente en los objetivos 8, 9, 11, 12 y 13, ya que han reconocido, a partir de un análisis de impacto con respecto a los ODS, que pueden crear el mayor valor añadido en estas áreas



(Mercedes-Benz Group, 2022c, p. 53). Al desarrollar un enfoque de gestión basado en el riesgo para respetar y defender los derechos humanos en sus propias unidades, así como en la cadena de suministro, Mercedes apoya el cumplimiento de unas condiciones de trabajo dignas. Además, quiere impulsar la movilidad del futuro con innovaciones en los ámbitos de la digitalización y la electrificación. De este modo, la empresa contribuye a la seguridad y a la protección del clima, cumpliendo así el Objetivo 9 (Mercedes-Benz Group, 2022c, p. 76).

Volkswagen ha publicado un documento dedicado exclusivamente a los ODS. En este documento, las áreas de interés de Volkswagen se asignan a los respectivos ODS. Por ejemplo, el área de enfoque de la diversidad se asigna a los objetivos 5, 8, 10 y 16 (Volkswagen AG, 2022a, p. 2). Una de las medidas es el aumento de la proporción de mujeres en posiciones directivas (Volkswagen AG, 2022d, p. 81).

En su informe de sostenibilidad, Bosch presenta una tabla explicativa de actividades con las que la empresa persigue los ODS. Como ejemplo, puso en marcha más de 200 proyectos desde 2019 y redujo las extracciones de agua en centros situados en zonas con escasez de agua en un 21,5 % en comparación a 2017. Los lugares se identificaron utilizando el Filtro de Riesgos del Agua del WWF, lo que contribuye a la consecución del Objetivo 6 (Robert Bosch GmbH, 2022b, p. 12). Como otro ejemplo, el suministro por parte de Bosch de sistemas de cuantificación de emisiones, simulaciones escalables de dispersión de sus fuentes y datos del tráfico en tiempo real aportan a la realización de los objetivos 3 y 11 (Robert Bosch GmbH, 2022b, p. 33).

BMW y Mercedes cumplen con 5 de los 17 objetivos, Bosch con 10 y Volkswagen con 13. Continental es la única de las empresas analizadas que declara perseguir todos los ODS. El denominado Índice de ODS incluido en el informe de sostenibilidad muestra todos los objetivos y remite a los respectivos capítulos y secciones de él. Por ejemplo, en 2021 se consiguió reducir la extracción total de agua en un 3,5% respecto al año anterior, contribuyendo así

a la consecución del Objetivo 17 (Continental AG, 2022b, p. 33). La ambición de sostenibilidad de Continental establece el esfuerzo por conseguir una movilidad y una industria 100% libres de emisiones para 2050 junto con sus colaboradores a lo largo de la cadena de valor (Objetivo 11, 12 y 13) (Continental AG, 2022b, p. 22).

Los ODS también pueden ser un recurso para las empresas en la elaboración de informes, como hizo Mercedes en el suyo del 2021. Con ellos enumeran sus medidas y objetivos, así como sus progresos (p. ej. Mercedes-Benz Group, 2022, p. 76). Cabe señalar que una medida puede perseguir varios objetivos, así como varias medidas pueden referirse al mismo objetivo. Por último, el hecho de que una empresa no mencione ciertos ODS no significa que no los persiga.

### 3.4.3. Análisis Comparativo – Estándares GRI

Tabla 4 Análisis Comparativo – Estándares GRI

Estándares GRI	BMW	Mercedes	VW	Bosch	Continental
GRI 101					
GRI 102	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 103	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 201		✓	✓	✓	✓
GRI 202		✓	✓	✓	✓
GRI 203		✓	✓		✓
GRI 204					
GRI 205	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 206	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 207		✓			✓
GRI 301	✓	✓		✓	✓
GRI 302	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 303		✓		✓	✓
GRI 304					
GRI 305	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 306		✓	✓	✓	✓
GRI 307		✓	✓	✓	✓
GRI 308	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 401	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 402		✓	✓	✓	✓
GRI 403	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 404	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 405	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 406	✓	✓		✓	✓
GRI 407		✓		✓	✓
GRI 408		✓		✓	✓
GRI 409		✓	✓	✓	✓
GRI 410		✓			
GRI 411					
GRI 412	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 413		✓			
GRI 414	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 415		✓	✓	✓	✓
GRI 416	✓	✓	✓	✓	✓
GRI 417				✓	
GRI 418		✓		✓	✓
GRI 419		✓	✓	✓	✓

(Presentación propia)

Fuentes utilizadas para este análisis comparativo:

**BMW:** GRI Content Index 2021 (BMW Group, 2022g), Umwelterklärung BMW Group 2021 (BMW Group, 2022i), BMW Group Report 2021 (BMW AG, 2022)

**Mercedes:** GRI Index (Mercedes-Benz Group, 2022b), Nachhaltigkeitsbericht 2021 (Mercedes-Benz Group, 2022d), Geschäftsbericht 2021 (Mercedes-Benz Group, 2022a)

**VW:** GRI Content Index 2021 (Volkswagen AG, 2022d), Geschäftsbericht 2021 (Volkswagen AG, 2022c), Sustainability Report 2021 (Volkswagen AG, 2022e)

**Bosch:** Geschäftsbericht 2021 (Robert Bosch GmbH, 2022b), Nachhaltigkeitsbericht 2021 (Robert Bosch GmbH, 2022d)

**Continental:** Integrierter Nachhaltigkeitsbericht 2021 (Continental AG, 2022b)

En la sección 3.4.3. se realizó un análisis comparativo en relación con las normas GRI. Todas las empresas analizadas utilizan la norma GRI para elaborar sus informes no financieros. En primer lugar, hay que señalar que la norma GRI 101 no es aplicable, ya que esta norma es sólo un documento explicativo, como se describe en la sección 2.2.3.

En cuanto a los estándares universales todas las empresas analizadas cumplen las normas GRI 102 y GRI 103. Los estándares relacionados a temáticas económicas todas las empresas cumplen con GRI 205 (Anticorrupción), GRI 206 (Competencia desleal). Las normas que se centran en cuestiones ambientales GRI 302 (Energía), GRI 305 (Emisiones) y GRI 308 (Evaluación ambiental de proveedores) también son cumplidas por todas las empresas. Asimismo, los estándares con temas sociales GRI 401 (Empleo), GRI 403 (Salud y seguridad en el trabajo), GRI 404 (Formación y educación), GRI 405 (Diversidad e igualdad de oportunidades), GRI 412 (Evaluación de derechos humanos) y GRI 416 (Salud y seguridad de los clientes).

El análisis comparativo muestra además que ninguna de las empresas sigue las normas GRI 204, GRI 304 y GRI 411. Mercedes por ejemplo menciona en su documento del Índice GRI acerca de la omisión del GRI 204 que la cooperación con sus proveedores es variable y que la base de datos actual no permite obtener información concreta sobre volúmenes de compra específicos (Mercedes-Benz Group, 2022b, p. 9).

Mercedes es la única empresa que cumple con el estándar GRI 410 (Prácticas de seguridad). Explica en su informe de sostenibilidad que, con el fin de averiguar en qué grupos de productos cabe suponer un mayor riesgo de violación de los derechos humanos, Mercedes evalúa toda su cartera de servicios mediante preguntas orientativas. Repite periódicamente esta evaluación de riesgos para captar la evolución actual y ajustar dinámicamente su clasificación de riesgos. Los proveedores de servicios con mayor riesgo se someten a un análisis de diligencia debida para comprobar su integridad, descubrir posibilidades de mejora y formular expectativas con respecto a los procesos holísticos de defensa de los derechos humanos y las normas sobre el caso concreto (Mercedes-Benz Group, 2022d, p. 259).

El estándar GRI 207 se cumple únicamente por Mercedes y Continental. Mercedes ha establecido un Sistema de Gestión del Cumplimiento Fiscal para garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales en todo el Grupo. La gestión activa del riesgo fiscal también forma parte del sistema. Su misión es vigilar, controlar y apoyar el cumplimiento de las obligaciones fiscales (Mercedes-Benz Group, 2022d, p. 92). Según Continental, actualmente se está implantando en toda la empresa un sistema de gestión del riesgo fiscal basado en diferentes herramientas. Esto permite identificar, evaluar los riesgos fiscales y definir las medidas correspondientes para mitigarlos. De este modo, Continental garantiza, entre otras funciones, que no se produzcan reducciones de impuestos no autorizadas ni se infrinjan las obligaciones de cooperación con las autoridades fiscales (Continental AG, 2022b, p. 91).

Bosch es la única empresa que aplica el estándar GRI 417. La empresa afirma que la formación sobre seguridad y responsabilidad por los productos se

imparte a los empleados cuyas actividades tienen un impacto directo en la calidad de los productos. Forma parte de la formación básica de cumplimiento de la empresa, que se repite cada dos o tres años (Robert Bosch GmbH, 2022b, p. 39).

Por último, cabe señalar que BMW cumple relativamente pocos estándares en comparación directa con las demás empresas consideradas. Cumple con 16 de los 36 estándares, Mercedes con 32, Volkswagen con 23, Bosch con 29 y Continental con 30.

## IV. CONCLUSIONES

En este capítulo se abordan las preguntas de investigación y se formulan recomendaciones de acción. Por último, se discuten las limitaciones de este trabajo final y una perspectiva para posibles futuras investigaciones.

### 4.1. Respuestas a las Preguntas de la Investigación

**Pregunta de investigación 1:** ¿Cuál es el estado actual de la investigación y el consenso común en forma de normas, directrices y estándares sobre la RSC?

La investigación muestra que se formularon numerosas definiciones de la RSC. En ellas se encuentran cinco dimensiones centrales: el medio ambiente, la sociedad, la economía, las partes interesadas y la voluntariedad. Los aspectos medio ambientales, sociales y económicos también forman el fundamento del desarrollo sostenible. En general, se puede afirmar que el carácter inicialmente voluntario de la RSC se transformó en una **obligación** ampliamente reconocida, especialmente por el mundo académico y la política, cual las empresas deben adoptar en sus acciones. Estas características o dimensiones se reflejan en las normas, estándares y directrices formulados en la actualidad. Por ejemplo, se abordan, entre otros, los derechos humanos, los derechos civiles, la cultura, la salud y los derechos laborales, los cuales se pueden asignar a la dimensión social.

**Pregunta de investigación 2:** ¿A qué se debe la gran relevancia empresarial que tiene la RSC?

En primer lugar, la tendencia a una creciente concienciación en cuanto a la RSC es un factor impulsor para las empresas, ya que resulta en un aumento en las exigencias que se les imponen. Por ello, tienen la responsabilidad de

garantizar que sus actividades estén en consonancia con los valores e intereses de las partes interesadas. Además, la bibliografía revisada muestra que las medidas de la RSC, especialmente las percibidas por la sociedad, tienen una multitud de efectos positivos para las empresas. Entre ellos incluyen: una mayor satisfacción de los consumidores, un efecto positivo en cuanto a la credibilidad, la reputación e imagen de la empresa, una mejora en la atracción y retención de clientes y empleados, una mayor satisfacción y motivación laboral, la promoción de innovaciones y beneficios económicos, por ejemplo, por la reducción de costos o atracción de nuevos inversores. Por lo tanto, las empresas no sólo tienen que someterse a la presión de la sociedad, también pueden utilizar medidas de RSC para crear o seguir desarrollando ventajas competitivas.

**Pregunta de investigación 3:** ¿Qué aspectos de la RSC tienen en cuenta los fabricantes y proveedores y en que se diferencian?

El análisis comparativo de las empresas seleccionadas muestra que todas las empresas hacen considerables esfuerzos para asumir su responsabilidad social. En general, las empresas tienen en cuenta varios aspectos relacionados con la RSC, entre los que se incluyen: el compromiso con el medio ambiente, el respeto a los derechos humanos, la transparencia y la buena gobernanza, la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores, la promoción de la diversidad. La inclusión, la ética en los negocios, el desarrollo de la comunidad, la sostenibilidad y el compromiso con el desarrollo sostenible. Aunque todas las empresas parecen estar igualmente comprometidas con respecto a la norma ISO 2600, se observaron diferencias significativas en el cumplimiento de las normas GRI y también en los ODS. En la comparación de los estándares GRI, por ejemplo, hay una diferencia de 16 normas en total entre Mercedes, que cumple con la mayor cantidad de normas (32), y BMW, que cumple con la menor cantidad (16). La comparación de los ODS muestra diferencias similares: mientras Continental persigue los 17 ODS, Mercedes y BMW sólo persiguen cinco.



## 4.2. Recomendaciones de Acción

Este subcapítulo está dedicado a la última **pregunta de investigación**: ¿Qué recomendaciones de acción en base al análisis se pueden proponer?

A la vista de los análisis realizados, son particularmente notables las discrepancias entre el cumplimiento de la norma ISO 26000 y los estándares GRI, así como los ODS, aunque estos abarcan en parte los mismos aspectos. Por ejemplo, la norma ISO 26000 incluye la “protección del medio ambiente, la biodiversidad y la restauración de los hábitats naturales”, cual también menciona explícitamente el entorno submarino y terrestre por lo que coincide con los ODS 14 “vida submarina” y 15 “vida de ecosistemas terrestres”. Esto se observa especialmente en BMW y Mercedes.

Como la evaluación de la norma ISO 26000 demostró que las empresas también cumplen o aplican aspectos de otras directrices, se recomienda lo siguiente:

**Revisión y actualización de la comunicación y presentación de informes de sostenibilidad:** Las empresas deberían revisar su comunicación de sostenibilidad para asegurarse de que comuniquen adecuadamente sus esfuerzos en cuanto a su responsabilidad social. Esto incluye una revisión detallada de la estrategia de RSC y las medidas implementadas. Una comunicación holística, coherente y transparente es necesaria para aprovechar los posibles efectos positivos de las medidas de RSC.

Adicionalmente, BMW debería revisar sus informes en cuanto a los ODS. Aunque se mencionan los ODS, no se asignan explícitamente los objetivos perseguidos, como sucedía en informes anteriores. Esto debería ser posible con relativamente poco esfuerzo y consecuentemente bajos costos.

En general, se pueden hacer las siguientes recomendaciones de acción:

**Revisión general de la estrategia de sostenibilidad:** Aunque el análisis demuestra que las empresas ya cumplen una gran parte de las normas y directrices, siempre es posible introducir mejoras. Las empresas deberían investigar si les resulta posible introducir medidas que aborden las normas y directrices pendientes y, a continuación, implementarlas. Naturalmente, es importante centrarse en las áreas en las que se espera un mayor impacto y en las que se detecta un mayor potencial de mejora.

**Aumentar la participación de las partes interesadas:** Las empresas deberían involucrar más a las partes interesadas para garantizar que su estrategia de sostenibilidad y presentación de informes sean adecuadas. Realizar encuestas regulares y recibir comentarios de las partes interesadas puede ayudar a garantizar que las empresas consideren todos los aspectos relevantes.

**Reforzar la colaboración:** Las empresas deberían reforzar su colaboración con otras empresas y grupos de interés para promover el cumplimiento de estándares y normas. Las iniciativas y proyectos conjuntos pueden ayudar a promover la sostenibilidad en la industria.

**Creación de incentivos:** Las empresas deberían aumentar incentivos para mejorar el cumplimiento de estándares y normas para garantizar que la sostenibilidad tenga un mayor enfoque. Los sistemas de recompensas internos o el establecimiento de premios de sostenibilidad, por ejemplo, pueden contribuir a esto.

La implementación de estas recomendaciones permitirá a las empresas ajustar su estrategia de sostenibilidad y presentación de informes en consecuencia. Esto ayudará a seguir una estrategia de sostenibilidad integral y completa, a responder a las necesidades de sus partes interesadas y aprovechar al máximo los posibles efectos positivos.

### **4.3. Limitaciones**

Para los análisis comparativos, sólo se utilizó la información disponible públicamente relacionada con las cinco empresas BMW, Mercedes, VW, Bosch y Continental. El análisis se basó exclusivamente en documentos e informes elaborados por las mismas empresas. No se garantizó que las empresas cumplieran realmente con todos los datos que proporcionaron. Además, cabe señalar que, aunque las empresas seleccionadas se encuentran entre las más importantes de la industria automotriz alemana, no representan su totalidad.

### **4.4. Perspectiva para Futuras Investigaciones**

A medida que aumenta la concienciación colectiva sobre la sostenibilidad, siguen siendo interesantes el desarrollo y el discurso sobre la RSC en la sociedad y las consecuencias que implica para las empresas.

Como ya se mencionó, las empresas seleccionadas no forman una representación completa del sector. Esto permite para futuras investigaciones ampliar los análisis comparativos a otras empresas de la industria automotriz. De este modo se obtendría una imagen más holística de la industria automotriz alemana en términos de RSC y se podrían realizar nuevas comparaciones entre empresas. Pensando aún más allá, sería interesante realizar comparaciones internacionales, ya sea a nivel empresarial o de sectores enteros.

Por último, se debe abordar la limitación de la veracidad de las declaraciones de las empresas. Cualquier análisis sería mucho más significativo si se pudiera garantizar con certeza que la información facilitada por las empresas es completamente verídica. Por lo tanto, la verificación de los informes representa un reto esencial.

## V. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Abu Ayyash, A.H., Izwaan Saadon, M.S., Rosni Othman, M., Nordin, N. y Rizal Ismail, M. (2022) 'A Review of ISO 26000 and its Impact on Firm's Performance', en *AIP Conference Proceedings*, pp. 1–6.
- Ali, I., Ali, M., Grigore, G., Molesworth, M. y Jin, Z. (2020) 'The moderating role of corporate reputation and employee-company identification on the work-related outcomes of job insecurity resulting from workforce localization policies', *Journal of Business Research*, 117, pp. 825–838.
- Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
- Bennich, T., Weitz, N. y Carlsen, H. (2020) 'Deciphering the scientific literature on SDG interactions: A review and reading guide', *Science of the Total Environment*, 728, pp. 1–19.
- BMW AG (2022) *BMW Group Report 2021*. Munich, p. 353.
- BMW Group (2020) *Legal Compliance Code*. München.
- BMW Group (2022a) *BMW Group - Nachhaltigkeit - Unser Fokus*. Disponible en: <https://www.bmwgroup.com/de/nachhaltigkeit/unser-fokus.html> (Accedido: 14 Diciembre 2022).
- BMW Group (2022b) *BMW Group - Nachhaltigkeit - Unser Fokus - Elektromobilität*. Disponible en: <https://www.bmwgroup.com/de/nachhaltigkeit/unser-fokus/elektromobilitaet.html> (Accedido: 14 Diciembre 2022).
- BMW Group (2022c) *BMW Group - Nachhaltigkeit - Unser Fokus - Gesellschaft*. Disponible en: <https://www.bmwgroup.com/de/nachhaltigkeit/unser-fokus/gesellschaft.html> (Accedido: 15 Diciembre 2022).
- BMW Group (2022d) *BMW Group - Nachhaltigkeit - Unser Fokus - Mitarbeitende*. Disponible en: <https://www.bmwgroup.com/de/nachhaltigkeit/unser-fokus/mitarbeitende.html> (Accedido: 15 Diciembre 2022).
- BMW Group (2022e) *BMW Group - Nachhaltigkeit - Unser Fokus - Umwelt- und Sozialstandards*. Disponible en: <https://www.bmwgroup.com/de/nachhaltigkeit/unser-fokus/umwelt-und-sozialstandards.html> (Accedido: 15 Diciembre 2022).
- BMW Group (2022f) *BMW Group - Nachhaltigkeit - Unser Fokus - Zirkularität*. Disponible en: <https://www.bmwgroup.com/de/nachhaltigkeit/unser-fokus/zirkularitaet.html> (Accedido: 15 Diciembre 2022).
- BMW Group (2022g) *GRI Content Index 2021*.

- BMW Group (2022h) *Klima-Engagement Bericht*. München.
- BMW Group (2022i) *Umwelterklärung BMW Group 2021*. Munich.
- BMWK (2022) *Automobilindustrie*. Disponible en:  
<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-automobilindustrie.html> (Accedido: 30 Octubre 2022).
- Bratzel, Prof.Dr.S. (2018) 'Der Abgasskandal und die Vertrauenskrise im Automobilmarkt – Ursachen, Lösungen und Auswirkungen auf den Verbraucher'. Center of Automotive Management.
- Bustamante, S. (2021) 'Germany', in S. Bustamante, F. Pizzutilo, y M. Martinovic, *Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness. An International Perspective*. 1° edn. Editado por S. Herrero Olarte. Cham: Springer, pp. 69–81.
- Carroll, A. (1991) 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.', *Business Horizons*, (34), pp. 39–48. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- Carroll, A.B. y Näsi, J. (1997) 'Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference', *Business Ethics: A European Review*, 6(1), pp. 46–51. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00047>.
- Castaño Ramírez, A.D. y Arias Sánchez, S. (2021) 'Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática', *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), pp. 1–25. Disponible en: <https://doi.org/10.12804>.
- Comisión Europea (2001) 'Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper'. Luxemburgo.
- Comisión Europea (2011) 'Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)'. Bruselas.
- Continental AG (2019) *Verhaltenskodex 2019*. Hannover.
- Continental AG (2021) *Geschäftspartner-Verhaltenskodex 2021*. Hannover.
- Continental AG (2022a) *Geschäftsbericht 2021*. Hannover.
- Continental AG (2022b) *Integrierter Nachhaltigkeitsbericht 2021*. Hannover.
- Curbach, J. (2009) *Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung*. 1° edn. Editado por A. Maurer and U. Schimank. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dahlsrud, A. (2008) 'How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions', *Wiley InterScience*, 5, pp. 1–13. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/csr.132>.

- Doda, Dr.S. (2015) 'The Importance of Corporate Social Responsibility', *Journal of Sociological Research*, 6(1), pp. 86–91.
- El-Garaihy, W.H., Mobarak, A.-K.M. y Albahussain, S.A. (2014) 'Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction', *International Journal of Business and Management*, 9(5), pp. 109–124.
- Fabisch, N. (2017) 'CSR 4.0 und neue Arbeitswelten – (auch) eine Frage der Haltung', en *CSR und neue Arbeitswelten. Perspektivwechsel in Zeiten von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Industrie 4.0*. 1st edn. Berlín, Heidelberg: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), pp. 3–26.
- Figge, F. y Schaltegger, S. (2000) 'Was ist "Stakeholder Value"? Vom Schlagwort zur Messung'. Universität Lüneburg.
- Galletti, J.I.T. (2022) 'Greenwashing: una aproximación crítica', *Boletín del Departamento de Derechos Humanos*, 17, pp. 29–33.
- González Esteban, E. y García Marzá, D. (2006) 'La responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un nuevo modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial', *RECERCA. Revista de Pensament i Anàlisi*, (6), pp. 157–171.
- Göpfert, I., Schulz, M. y Wellbrock, W. (2017) 'Trends in der Automobillogistik', in I. Göpfert and D. Braun, *Automobillogistik - Stand und Zukunftstrends*. 3° edn. Editado por M. Schulz. Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 1–26.
- Grewe, W. y Löffler, J. (2006) 'Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht', in K. Gazdar, A. Habisch, K.R. Kirchhoff, y S. Vaseghi (eds) *Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen*. 1° edn. Berlín, Heidelberg: Springer, pp. 3–11.
- GRI (2016) 'GRI 101: FUNDAMENTOS 2016'. Global Reporting Initiative (GRI).
- Hang, Y., Sarfraz, M., Khalid, R., Ozturk, I. y Tariq, J. (2022) 'Does corporate social responsibility and green product innovation boost organizational performance? a moderated mediation model of competitive advantage and green trust', *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), pp. 5379–5399.
- Heinrich, P. (2018) 'CSR-Kommunikation – Die Instrumente', en P. Heinrich (ed.) *CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln*. 2° edn. Berlín, Heidelberg: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), pp. 87–114.
- Hemphill, T. (2013) 'The ISO 26000 guidance on social responsibility international standard: what are the business governance implications?', *Corporate Governance*, 13(3), pp. 305–317.
- Herciu, M. (2016) 'ISO 26000 - An Integrative Approach Of Corporate Social Responsibility', *Studies in Business and Economics*, 11(1), pp. 73–79.

- Hutter, C. (2012) *Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung Das Spannungsfeld von Unternehmen und Stakeholdern in der automobilen Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Gabler.
- ISO 26000 (2010) 'Guidance on social responsibility. (Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale)'.
- Kim, K.-H., Kim, M. y Qian, C. (2018) 'Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: A Competitive-Action Perspective', *Journal of Management*, 44(3), pp. 1097–1118.
- Kim, S., Lee, G. y Kang, H.-G. (2021) 'Risk management and corporate social responsibility', *Strategic Management Journal*, 42(1), pp. 202–230.
- Kirstein, S. (2009) *Unternehmensreputation. Corporate Social Responsibility als strategische Option für deutsche Automobilhersteller*. 1° edn. Wiesbaden: Gabler.
- Koplin, J. (2006) *Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement. Ein Konzept zur Integration von Umwelt- und Sozialstandards*. 1° edn. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- KPMG (2012) 'Expect the Unexpected: Building business value in a changing world'. KPMG International.
- Krys, C. (2017) 'Megatrends – Rahmenbedingungen für unternehmerische Nachhaltigkeit', en T. Wunder (ed.) *CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt*. 1° edn. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), pp. 45–65.
- Lin-Hi, N. y Blumberg, I. (2020) 'Wertschaffende CSR-Strategien: Theoretische Fundierung und praktische Implikationen', in S. Genders (ed.) *CSR und Institutionen. Etablierung unternehmerischer Verantwortung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), pp. 3–15.
- Loew, T. y Clausen, J. (2010) *Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen*. Berlin, Hannover: Institute for Sustainability, pp. 1–38.
- Loew, T. y Rhode, F. (2013) *CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen*. Berlin: Institute for Sustainability, pp. 1–30.
- Lucius, H. (2018) 'Wettbewerbsvorteil Nachhaltigkeit', en P. Bungard (ed.) *CSR und Geschäftsmodelle. Auf dem Weg zum zeitgemäßen Wirtschaften*. 1° edn. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), pp. 139–152.
- Mayer, K. (2017) *Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten. Nachschlagewerk zur Umsetzung von CSR im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Mercedes-Benz Group (2022a) *Geschäftsbericht 2021*. Stuttgart.
- Mercedes-Benz Group (2022b) *GRI Index*.
- Mercedes-Benz Group (2022c) *Mercedes-Benz Group im Überblick, Mercedes-Benz Group*. Disponible en: <https://group.mercedes-benz.com/unternehmen/ueberblick.html> (Accedido: 6 Diciembre 2022).
- Mercedes-Benz Group (2022d) *Nachhaltigkeitsbericht 2021*. Stuttgart.
- Mercedes-Benz Group (2022e) *Our Integrity Code*. Stuttgart.
- Miles, M.P. y Covin, J.G. (2000) 'Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage', *Journal of Business Ethics*, 23(3), pp. 299–311.
- Moratis, L. y Tatang Widjaja, A. (2014) 'Determinants of CSR standards adoption: exploring the case of ISO 26000 and the CSR performance ladder in The Netherlands', *Social Responsibility Journal*, 10(3), pp. 516–536.
- Naciones Unidas (2015) 'Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible'.
- Naisbitt, J. (1982) *Megatrends. Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
- Navarrete, B. (2014) 'Sostenibilidad de recursos energéticos fósiles y minerales: Uso racional de abastecimiento y consumo'. Congreso Nacional del Medio Ambiente. Cumbre del Desarrollo Sostenible.
- Oficina Federal de Estadística (Destatis) (2019) *Automobilindustrie: Deutschlands wichtigster Industriezweig mit Produktionsrückgang um 7,1 % im 2. Halbjahr 2018*, *Statistisches Bundesamt*. Disponible en: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/04/PD19\\_139\\_811.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/04/PD19_139_811.html) (Accedido: 16 Noviembre 2022).
- Oracle (2022) *No Planet B: How Can Businesses and Technology Help Save the World?*
- Pérez Espinoza, J.M., Espinoza Carrión, C. y Peralta Mocha, B. (2016) 'La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro', *Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 8(3), pp. 169–178.
- PwC (2019) 'SDG Reporting Challenge 2019. Creating a strategy for a better world. How the Sustainable Development Goals can provide the framework for business to deliver progress on our global challenges'.
- Ritchie, H., Roser, M. y Rosado, P. (2020) 'CO<sub>2</sub> and Greenhouse Gas Emissions', *Our World in Data*. Disponible en: <https://ourworldindata.org/emissions-by-sector> (Accedido: 31 Octubre 2022).



- Ritchie, Roser, Mispy y Ortiz-Ospina (2018) *Measuring progress towards the Sustainable Development Goals - SDG Tracker, Our World in Data*. Disponible en: <https://sdg-tracker.org/> (Accedido: 8 Noviembre 2022).
- Robert Bosch GmbH (2022a) *Code of Business Conduct*. Stuttgart.
- Robert Bosch GmbH (2022b) *Geschäftsbericht 2021*. Stuttgart.
- Robert Bosch GmbH (2022c) *Grundsätze sozialer Verantwortung bei Bosch*. Stuttgart.
- Robert Bosch GmbH (2022d) *Nachhaltigkeitsbericht 2021*. Stuttgart.
- Robert Bosch GmbH (2022e) *Verhaltenskodex für Geschäftspartner der Bosch-Gruppe*. Stuttgart.
- Roland Berger (2020) 'Trend Compendium 2050'.
- Rösch, C., Schaldach, R., Göpel, J. y Haase, M. (2020) *Bioökonomie im Selbststudium: Nachhaltigkeit und ökologische Bewertung*. 1° edn. Berlín, Heidelberg: Springer Spektrum (Zertifikatskurs Bioökonomie).
- Schaltegger, S. (2017) 'Lohnt sich Nachhaltigkeitsmanagement? Mindsets, „business cases“ und Strategie', en T. Wunder (ed.) *CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt*. 1° edn. Berlín, Heidelberg: Springer Gabler, pp. 81–92.
- Schmiedeknecht, M.H. y Wieland, J. (2012) 'ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen', en *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlín, Heidelberg: Springer Gabler, pp. 259–270.
- Schwegler, R. (2003) *Lücken schließen im Umweltmanagement: Theoretischer Bezugsrahmen für ein rationales Management-Handeln auf Basis der St. Galler Management-Lehre*. Pforzheim.
- Shujaat, S., Shah, A. y Khan, Z. (2019) 'Corporate social responsibility: a pathway to sustainable competitive advantage?', *International Journal of Bank Marketing*, 38(1), pp. 159–174. Disponible en: <https://doi.org/10.1108>.
- Skepenat, J. (2020) 'Gute Miene zum bösen Spiel? – Die fragwürdige Verwendung von CSR in Unternehmen', *Journal für korporative Kommunikation*. Editado por J. Rommerskirchen, (2), pp. 32–42.
- Skrzipek, M. (2005) *Shareholder Value versus Stakeholder Value. Ein Vergleich des US-amerikanischen Raums mit Österreich*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Steiner, M. y Rathe, D. (2018) 'Megatrends: Die Integration von globalen Herausforderungen in das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement', en P. Bungard (ed.) *CSR und Geschäftsmodelle. Auf dem Weg zum zeitgemäßen Wirtschaften*. 1° edn. Berlín, Heidelberg: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), pp. 351–362.
- Volkswagen AG (2020) *Code of Conduct for Business Partners*. Wolfsburg.

- Volkswagen AG (2022a) *Engagement | Volkswagen Group Sustainability*. Disponible en: <https://www.volkswagenag.com/en/sustainability/strategy-policy-engagement/engagement.html> (Accedido: 14 Diciembre 2022).
- Volkswagen AG (2022b) *Focus Areas and their corresponding SDGs*. Wolfsburg.
- Volkswagen AG (2022c) *Geschäftsbericht 2021*. Wolfsburg.
- Volkswagen AG (2022d) *GRI Content Index 2021*.
- Volkswagen AG (2022e) *Sustainability Report 2021*. Wolfsburg.
- Volkswagen AG (2022f) *Volkswagen Group Code of Conduct*. Wolfsburg.
- Volkswagen AG (2022g) *Volkswagen Konzern*. Disponible en: <https://www.volkswagenag.com/de/group.html> (Accedido: 6 Diciembre 2022).
- Weber, T. (2015) 'Das Spannungsfeld von CSR und Produktmanagement', en T. Weber (ed.) *CSR und Produktmanagement. Langfristige Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Produkte*. 1° edn. Berlín, Heidelberg: Springer Gabler, pp. 1–25.
- Welge, M.K., Al-Laham, A. y Eurlerich, M. (2017) *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*. 7° edn. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wood, D.J. (1991) 'Corporate Social Performance Revisited', *Academy of Management*, 16(4), pp. 691–718.
- Zhu, Y., Sun, L.-Y. y Leung, A.S.M. (2014) 'Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership', *Asia Pacific Journal of Management*, 32, pp. 925–947.