



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Grado en ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA: Caso PHILIPS**

Presentado por:

Marta Amigo Alonso

Tutelado por:

Natalia Martín Cruz

Valladolid, 17 de Junio de 2016

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. REFLEXIONANDO SOBRE EL CONCEPTO DE RSC.....	2
3. IMPLANTACIÓN DE LA RSC EN LA EMPRESA	10
4. FORMA DE MEDIR LA RSC DE LAS EMPRESAS	15
5. ANÁLISIS EMPÍRICO	20
5.1. UNA EXPERIENCIA CON INDICADORES	20
5.2. CASO PHILIPS Y RSC	24
5.2.1 Un repaso a la historia de Philips	25
5.2.2. Relación de Philips con la RSC	26
5.2.3. Proyectos de RSC	28
6. CONCLUSIONES	33
7. BIBLIOGRAFÍA.....	34

1. INTRODUCCIÓN.

La situación que se está viviendo en los últimos años, debido a la profunda crisis económica que sufre el mundo entero y al cambio climático que el planeta está experimentando, ha puesto de manifiesto la necesidad de que las empresas, en parte responsables de todo ello debido al poder que ejercen sobre la sociedad y el medio ambiente, se hagan cargo de las consecuencias de sus estrategias y políticas empresariales. Esto quiere decir que deben llevar a cabo prácticas que contribuyan a respetar los Derechos Humanos, cuidar el medio ambiente, proteger a sus trabajadores, etc. Este conjunto de medidas es lo que se conoce como Responsabilidad Social Corporativa (o RSC).

No se trata de un concepto puramente nuevo puesto que, como más adelante se explicará, desde principios del s. XX ya se comenzaban a dar pinceladas de lo que suponían dichas prácticas, pero desde una perspectiva más instrumental. La verdadera importancia de la RSC ha surgido en las últimas décadas cuando los propios consumidores de las grandes marcas (y de las no tan grandes también) han empezado a exigir de éstas una serie de comportamientos en base a unos valores respetuosos con la sociedad y el medio ambiente.

Aunque la versión actualizada de este concepto, tal y como lo entendemos hoy, es bastante reciente han sido muchos los autores que han tratado de esclarecer lo que supone a través de las definiciones que se han ido dando. A pesar de ello, aún no disponemos de una descripción exacta de lo que es la Responsabilidad Social Corporativa, de cómo debe entenderse y cómo debe practicarse. Esto da “rienda suelta” a la imaginación de las organizaciones que quieran abordar temas socialmente responsables y, muchas de ellas, no adoptan medidas porque no saben cómo.

El objetivo principal de este trabajo es revisar el concepto de RSC y ofrecer un ejemplo real. De este modo, se trata de proporcionar una respuesta a las organizaciones que quieren introducirse en el tema de la RSC y no encuentran el modo.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: tras la introducción se profundizará en el concepto de RSC dando un repaso por las distintas etapas que ha experimentado y su evolución a través de las definiciones que los distintos autores han dado de ella. Dentro del segundo epígrafe se tratan las iniciativas que han surgido como consecuencia de la

necesidad de tomar medidas frente a la situación de abuso de poder por parte de las empresas. A continuación, se explicará un proceso por el cual las empresas pueden introducirse en el concepto de RSC de forma paulatina, empezando por una reflexión del alcance que va a tener en la empresa y terminando con la publicidad y comunicación de los logros y metas alcanzadas para poder seguir mejorando. Seguidamente se exponen las formas en las que se puede medir la RSC a través de los indicadores y rankings más conocidos que existen y que nos ayudan a conocer si una empresa está llevando a cabo actividades socialmente responsables, introduciendo también en este epígrafe un caso práctico en el que se realiza un estudio a los alumnos de la Universidad de Valladolid mostrando los indicadores más importantes para ellos.

Para concluir y con ánimo de observar cómo una gran empresa se mueve hacia la contribución de la sociedad y el medio ambiente llevando a cabo prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, se expondrá el caso de Royal Philips en el que podremos ver la aportación que ha hecho desde sus inicios.

2. REFLEXIONANDO SOBRE EL CONCEPTO DE RSC.

En este apartado se desarrollará la evolución que ha experimentado el concepto de RSC a lo largo del tiempo desde su aparición en Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60¹. Se mostrará dicha evolución a través de las etapas por las cuales veremos el cambio de mentalidad que ha sufrido la sociedad desde mediados del siglo XX. A continuación, y para reafirmar el hecho de que los tiempos han cambiado, podremos observar el progreso del concepto también a través de las definiciones que se han dado tratando de identificar los matices que diferencian los periodos en los que fueron publicadas. Finalmente, y para acabar con el epígrafe, se hablará de las iniciativas que se han llevado a cabo para poner en marcha el concepto de RSC y tratar de crear una red de responsabilidad en la que todo aquel que quiera pueda participar.

De acuerdo con el trabajo del profesor Rodríguez Fernández (2007), podríamos decir que hay distintos enfoques divididos en cuatro etapas en los que se puede distinguir la evolución

¹ La responsabilidad social empresarial: origen y concepto. Publicado el 08/05/2009. Disponible en <http://www.abc.com.py/articulos/la-responsabilidad-social-empresarial-origen-y-concepto-1170210.html>.

Búsqueda realizada el 17/05/2016.

del concepto de Responsabilidad Social Corporativa.

Evolución del concepto a través de las etapas

No existe un periodo inicial y final exacto para cada enfoque, pues hoy en día existen empresas que llevan a cabo una RSC paternalista y que conviven con otras que hacen RSC avanzada, así como con empresas que hacen RSC instrumental y, por tanto, sólo se puede ver una evolución muy general a lo largo del tiempo. Sin embargo, se hará una distinción en etapas para tratar de conocer la evolución que ha experimentado el concepto.

- La **primera etapa** se distingue por el **carácter convencional** de la RSC. En esta etapa se habla de paternalismo, acción social y filantropía en estado puro. Ya Andrew Carnegie (1835-1919) en su libro “El evangelio de la riqueza” exponía una definición de RSC basada en los principios de caridad y custodia, es decir, hablaba de una empresa en la que los directivos son los “padres” de los empleados y clientes, los cuales carecen de capacidad para actuar por su propio bien.

Así mismo, este período llega con la revolución industrial en la cual la crítica situación en la que vivían los obreros puso de manifiesto la poca preocupación que estaban mostrando las empresas respecto a los temas sociales. A raíz de esto, surgió el paternalismo por parte de los empresarios tanto por interés (para mantener la paz en la sociedad) como por deberes morales (de religión o conciencia).

Podríamos decir entonces que la responsabilidad social corporativa de estos años no surgió por la simple necesidad de hacer algo por y para la sociedad sino por las abundantes críticas que recibían las empresas por su gran tamaño y el poder que poseían y, debido a esto, su mayor interés no era otro sino el de mejorar la reputación de sus organizaciones. Junto a todo esto y la escasa, pero existente necesidad de hacer el bien, nació este término que hoy supone un gran avance para la sociedad.

También en esta época Clark (1916) predijo que se estaba pasando de una sociedad individualista a una más solidaria y preocupada por la sociedad. Para él, las cuestiones sociales eran un asunto urgente y no debían entenderse como filantropía sino una obligación que toda la sociedad, en especial los jefes de las grandes organizaciones, debían asumir.

- La **segunda etapa** se caracteriza por **igualar RSC y valor accionarial**. Los accionistas y la creación de valor para los mismos es lo que protagoniza esta etapa. La premisa básica

es que, si las empresas son productivas e incrementan su rentabilidad, los beneficios obtenidos van a parar a la sociedad, aunque sea de una forma indirecta. Por esta razón, lo más importante es que se debe crear valor para los accionistas.

Milton Friedman (1962) hizo una afirmación que ha causado alguna que otra polémica posteriormente y que dice así: “La responsabilidad social de los empresarios es incrementar sus ganancias”. Algunos autores están a favor de esta declaración, pero otros tantos han ido en su contra por olvidar el valor que el resto de participantes y la misma sociedad tienen dentro de las empresas. Entonces, ante este panorama, cabe preguntarse si la RSC en la empresa tiene algún sentido. Con el paso de los años y en las siguientes etapas veremos que esto ha ido cambiando y se ha dado una visión diferente de lo que es la RSC y el papel que las empresas deben jugar en la sociedad.

- En la **tercera etapa** podemos ver un avance de la RSC con la aparición de la *teoría stakeholder*. En esta, surge la RSC como medio o **estrategia** para conseguir rentabilidad, pero no solo creando valor para los accionistas sino que también se hace partícipe de la organización a los stakeholders creando valor para los mismos (aunque sea poco).

Aquí podemos ver “la otra cara” de la RSC lejos de la creación de valor únicamente para los accionistas a través de la *teoría de los stakeholders*. “La teoría de la responsabilidad de la empresa basada en los stakeholders tiene mayor atractivo ético, al menos cuando se entiende la ética en sentido amplio” Argandoña (1998). De esta misma forma, Argandoña afirma que entre el bien común y el bien individual no tiene por qué haber una separación, sino que, en algunos casos, están unidos o uno se apoya en otro.

Aun así, en esta etapa lo que se hace es tener en cuenta al resto de partícipes de la organización como dice la *teoría de los stakeholders* pero utilizándolo como medio para conseguir los objetivos de la empresa incurriendo, por tanto, en una falta de contenido moral (Goodpaster, 1991).

- Avanzando en el concepto de RSC y, por último, llega la **etapa número cuatro** en la que se puede apreciar una responsabilidad social corporativa **avanzada** en la cual la *teoría stakeholder* ya no es instrumental y se crea valor para todos los partícipes de la empresa involucrándolos en la toma de decisiones. Esto quiere decir que la empresa tiene en cuenta a los stakeholders para tomar las decisiones importantes de la empresa de forma voluntaria y porque cree que es bueno para la misma, todo ello más allá de lo que se establece

legalmente.

En los últimos años se ha visto cómo los organismos públicos han ido interviniendo en cuestiones que se supone que les competen a las empresas. Esto quiere decir que han regulado algunos aspectos en materia social y medioambiental que las empresas deben cumplir, surgiendo, por tanto, la necesidad de introducir leyes que defiendan derechos que antes no respetaban y, de esta forma, se da a la RSC un carácter normativo que se aleja, de nuevo, de la voluntariedad del concepto.

No se debe rechazar la idea de que, aunque las administraciones públicas se hayan visto obligadas a tomar algunas decisiones e influir en las acciones que las empresas llevan a cabo, la responsabilidad social corporativa son todas aquellas acciones que se dirigen al cuidado de la sociedad y del medio ambiente. Por tanto, la intervención del Estado en esta materia no quita el deber moral que las empresas tienen que desarrollar para con los ciudadanos. En el cuadro que viene a continuación se puede ver un resumen de las cuatro etapas y entre las que se puedan apreciar las diferencias claramente entre unas y otras:

<u>TIPO</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>MEDIDA</u>	<u>DESTINO</u>	<u>PLAZO</u>
<i>Carácter convencional de la RSC</i>	Devolver a la sociedad	Donativos	Grupos y causas comunidad	En cada período o de modo variable
<i>RSC = valor accionarial</i>	Beneficio	Resultados financieros	Accionistas, otros indirectos	Corto o largo
<i>RSC como estrategia</i>	Ventajas mutuas	<i>Reporting</i> basado en las actividades	Empresa y comunidad	Medio o largo
<i>RSC avanzada</i>	Responsabilidad transparencia sostenibilidad	Triple resultado	Empresa y todos los <i>stakeholders</i>	Largo

Fuente: Rodríguez Fernández J.M. (2016): "Responsabilidad social y gobierno de la empresa", material docente de la asignatura, curso académico 2015-2016, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid, Valladolid.

Como se puede observar en la evolución del concepto de RSC se ha pasado de considerar sólo a los accionistas y directivos de las organizaciones a tener en cuenta a todos los partícipes de la sociedad que tengan un interés legítimo en ella. Es decir, que afecten a la actividad de la empresa o sean afectados por ella. Esta evolución también se puede apreciar en las definiciones que se han ido dando a lo largo de los años y en las que podemos valorar cómo se transforma el concepto desde la filantropía pura o la simple creación de valor para los accionistas hasta el triple enfoque económico-social-medioambiental.

Evolución del concepto a través de las definiciones.

Tomando como referencia dos definiciones, una de los inicios del concepto y otra más actual, se observará el contraste que existe entre ellas por el efecto del tiempo y la evolución del concepto a través de las mismas.

La definición que daba Frederick en 1960 era que la responsabilidad social significa que los hombres de negocios deberían vigilar el funcionamiento de un sistema económico para que satisfaga las expectativas del público. De esta definición se puede extraer el tono paternalista y filantrópico de la RSC de la época puesto que se da a entender que los directivos son los que tienen que cuidar de la sociedad por medio de sus negocios y no se conseguiría de otra forma que maximizando el valor de los accionistas e incrementando la rentabilidad de las empresas para beneficiar a los que de ellas dependan. Debido a esto, se crea un “círculo vicioso” en el que los directivos deciden hacer responsabilidad social porque la rentabilidad de una empresa implica que puedan hacerla, es decir, si ganan dinero pueden hacer RSC y si hacen RSC son rentables.

Algo muy distinto se puede observar en la definición que da la Comisión Europea años después, en 2011, y en la que se dice que para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de, en primer lugar, maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio y, en segundo lugar, identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

No cabe duda que de esta última definición se puede sacar un significado más profundo de lo que puede ser la responsabilidad social corporativa y también su significado es más amplio puesto que incluye a todas las “partes interesadas” como importantes para la organización hablando de los términos sociales, medioambientales y éticos como aquellos que requieren una especial atención por parte de todas estas personas que tienen propósitos en la empresa.

A raíz de todo esto han surgido diversas iniciativas por parte de numerosas entidades que han mostrado su preocupación por temas de responsabilidad social y han querido llevarlas a cabo sobre la base de una serie de principios y objetivos que ellas mismas se han marcado.

Por poner un ejemplo, desde hace unos cuantos años se habla del término Banca Ética el cual es referido para designar a todas aquellas asociaciones o entidades que han surgido con el propósito de hacer las funciones de un banco, pero cuyos fondos estén destinados a financiar proyectos de cooperación basados en una gestión totalmente transparente. Los gestores de dicha banca analizan, siguiendo sus principios (de sostenibilidad, beneficio social y medioambientales), a cada empresa o particular y solo conceden créditos a aquellas/os que los cumplan. Por esta razón, muchas empresas intentan que sean estos bancos los que les concedan los créditos ya que, de alguna manera, consiguen así una imagen de empresa socialmente responsable.

Hoy en día surgen multitud de ideas con las que poder aportar algo a la sociedad. Mejorar la vida de los trabajadores y proteger el medio ambiente se han convertido en dos de las tareas más demandadas a las empresas. Los ciudadanos exigen que, sobre todo las grandes firmas, actúen en consecuencia a sus actos cada vez de una forma más estricta.

No podemos olvidar, y como se ha señalado anteriormente, que los organismos públicos también intervienen como agentes que ejercen presión sobre las empresas aprobando determinadas leyes que les obligan a incluir en sus principios generales de negocio estableciendo así, al menos, un mínimo de responsabilidad por parte de toda la sociedad. Estas normas van desde la restricción de emisiones de CO₂ hasta el establecimiento de un salario mínimo interprofesional de forma que aseguran unas condiciones de vida suficientes para los trabajadores. Todas las empresas deben cumplir dichas normas o de lo contrario se enfrentarán a multas y sanciones que provocarán que su imagen se deteriore y, por ende, pierdan clientes. Podríamos decir que poca gente quiere trabajar en una empresa

que contamina mucho y que paga o trata mal a sus empleados.

La transparencia es otra de las, podríamos decir, acciones que más se exigen en los últimos años. Las crisis económicas de las últimas décadas, en especial la crisis económica tan profunda que comenzó en 2008 y en la que las empresas tomaron decisiones poco ortodoxas para evitar su hundimiento, han hecho que los ciudadanos exijan saber en todo momento qué es lo que se hace con su dinero o en qué tipo de productos están gastando/invirtiéndose el mismo.

Es importante formar a los partícipes de las empresas y a los ciudadanos en esta materia para crear conciencia social de que es necesario llevar a cabo algunas prácticas y participar en proyectos que beneficien al mayor número de personas y no dañen el medio ambiente. Y para esto también han surgido diversas organizaciones que tratan de dar publicidad a las opciones que hay para contribuir a la causa.

Lo que no parece tan significativo es el hecho de si las empresas se aprovechan de esas prácticas que realizan para mejorar la vida de las personas y hacer un trato responsable para el medio ambiente. Es cierto que la ética y la voluntariedad son criterios que parecen inherentes a la RSC y que, por lo tanto, las empresas utilicen esta arma para aumentar sus ventas y captar clientes no es síntoma de que estén haciendo buen uso del concepto. Sin embargo, es necesario hacerse la siguiente pregunta: con dichas acciones, ¿la empresa beneficia a la sociedad y protege al medio ambiente? Si la respuesta a dicha pregunta es “sí” entonces debería plantearse la posibilidad de no ser “tan malo” que las empresas se aprovechen de las prácticas de responsabilidad social que realizan, pues el objetivo de mejorar la sociedad y el mundo en que vivimos se hace realidad poco a poco.

De nuevo, se trata de un *círculo vicioso*: si las empresas hacen RSC y dan publicidad de ello entonces los clientes que valoren dichos hábitos invertirán su dinero o comprarán productos de esa marca, lo que supondrá unos mayores beneficios para la empresa y ésta, al ver incrementada su cifra de beneficio hará una inversión mayor en RSC y así, sucesivamente.

En este último párrafo se puede ver la razón por la cual todos los partícipes de la empresa son importantes puesto que, sin los clientes (por ejemplo), no serviría de nada dar publicidad de las acciones de RSC que lleva a cabo la empresa porque entonces nadie compraría más en agradecimiento a las mismas.

Evolución del concepto a través de las iniciativas

Como se ha señalado anteriormente, han surgido diversas iniciativas por parte de entidades y organismos públicos que muestran su preocupación por temas sociales y medioambientales y que, con ellas, pretenden regular o tratar algunos temas que requieren especial atención. Por otro lado, algunas organizaciones se han dedicado a formar un tejido en materia de RSC de forma que todas aquellas empresas que lo deseen pueden unirse y adoptar las medidas que dichos pactos exigen. Algunas de las más importantes que se han aprobado son:

- A nivel mundial: la más significativa es la promoción del Pacto Mundial por la ONU que fue propuesta en 1999 y contiene nueve principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo y medio ambiente y, en 2004, surge un décimo principio de lucha contra la corrupción. Las empresas, tras adherirse al mismo, pueden adquirir el sello asumiendo el único compromiso de remitir un Informe de Progreso que recoja lo que se ha hecho para implantar dichos principios durante el año fiscal (Fontaneda, 2007). También se dispone de la norma ISO 26000. Se trata de una Norma Internacional ISO que procura dar guía en responsabilidad social y contiene guías voluntarias, no requisitos.

- A nivel europeo: la iniciativa principal y más conocida es la publicación del Libro Verde de la Responsabilidad Social en 2001 que trata de dar respuesta al objetivo marcado en el Consejo Europeo de Lisboa: “llegar a ser la economía del mundo más competitiva y dinámica basada en el conocimiento, capaz de un crecimiento económico sostenible con más y mejores trabajos y mayor cohesión social”. (Fontaneda, 2007). Otra iniciativa surgida en la Unión Europea es la CSR (Corporate Social Responsibility) Europe creada por la Comisión Europea.

- A nivel nacional: se encuentran iniciativas como el Foro de Expertos en RSE creado en 2005 y la creación de organizaciones como Forética, Fundación Empresa y Sociedad, etc. a través de las cuales se fomenta la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones².

² Forética (2016): “Misión”. Actualización 23/03/2016. Disponible en <http://www.foretica.org/quienes-somos/acerca-de-foretica/>. Búsqueda realizada el 23/03/2016.

3. IMPLANTACIÓN DE LA RSC EN LA EMPRESA

Tal y como se ha señalado en el presente estudio sobre la Responsabilidad Social Corporativa, las empresas (cada vez más) adoptan medidas para tratar de reducir el impacto negativo que sus acciones tienen en la sociedad y el medio ambiente intentando maximizar su beneficio y el de todos los partícipes de la misma a largo plazo.

Dependiendo de la empresa y lo comprometida que ésta esté con la sociedad pueden distinguirse tres modelos en los que la RSC tiene mayor, igual o menor importancia que la estrategia empresarial. Es decir, la RSC tendrá más importancia que la estrategia de la organización si está por delante de la misma y por lo tanto no se toma ninguna decisión que comprometa los principios en base a los cuales se trabaja en ella. La RSE tendrá igual importancia que la estrategia empresarial cuando se tomen decisiones que tengan que ver con la organización a la vez que se toman decisiones con respecto a las acciones que se van a llevar a cabo para respetar al medio ambiente y en beneficio de la sociedad. En este caso ambas decisiones van a la par: la empresa necesita establecer una estrategia coherente con sus objetivos que permita seguir incrementando su rentabilidad creando valor a largo plazo y, a su vez, debe adoptar medidas de responsabilidad en las que contribuya a mejorar y reducir el impacto negativo que sus decisiones estratégicas van a tener sobre el medio ambiente y la sociedad en su conjunto. Por último, y con menor importancia por el escaso compromiso con los temas sociales y medioambientales que demuestran las empresas al utilizar este modelo, tenemos aquel en el que la organización antepone su estrategia de negocio a la necesidad de hacer algo por y para la sociedad incluso utilizando la RSC únicamente como instrumento para aumentar sus beneficios³.

El primer modelo se emparejaría con la parte filantrópica del concepto de RSC puesto que se trata de que la empresa, desinteresadamente, haga algo por la sociedad. Por ejemplo: donar dinero a causas u organizaciones que lo necesiten, desarrollar proyectos por sí mismas, etc. Lo que importa es que lo haga. Y el último modelo, por tanto, se emparejaría con el negocio puro puesto que la empresa sólo hace RSC si le va a ayudar a aumentar

³ Martín Cruz N. y Hernangomez Barahona J. (2016): "Dirección Estratégica", material docente de la asignatura, curso académico 2015-2016, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid, Valladolid.

sus ventas y conseguir un beneficio mayor. Sin embargo, como declaran Porter y Kramer (2002), puede haber un punto de convergencia de intereses entre la filantropía pura y el negocio puro, y en ese punto es donde se encuentra el segundo modelo en el que estrategia de negocio y de responsabilidad social van de la mano. Esto incidirá positivamente tanto en el beneficio social como en el económico. “Concretamente, la filantropía empresarial puede ayudar a la mejora del contexto competitivo de la compañía al aumentar la disponibilidad de *inputs* especializados de alta calidad, potenciar una demanda sofisticada y exigente, crear un entorno más productivo y transparente y mejorar los sectores relacionados y complementarios” (Nieto y Fernández, 2004, p. 30).

Sea cual sea el modelo que las empresas tienen intención de incorporar, existen procesos que les ayudan a introducirse en la RSC a través de una serie de etapas a seguir para hacerlo debidamente. El proceso que se describe a continuación solo tendría sentido en un modelo de empresa que trate de dar la debida importancia a la responsabilidad social corporativa. Es decir, no tendría sentido que una empresa que no valore lo que las acciones de RSC consiguen se introduzca en un largo proceso y utilice recursos para algo en lo que no cree.

Hay algunos informes de asociaciones que tratan de esclarecer la forma en la que las empresas pueden introducirse en la RSC. Para ello, se podría seguir un proceso como el siguiente (extraído, en parte, de la Guía para la Implantación de la RSE en la Empresa (2005) -Izaite, asociación sin ánimo de lucro-):

1. Reflexión sobre el alcance e impacto de la RSE en la empresa. ¿Qué supondría para la empresa adoptar medidas de compromiso con la sociedad? ¿Qué daño hacen sus prácticas a la sociedad y el medio ambiente y cómo puede reparar ese daño? ¿Cuáles son los principios y objetivos de la sociedad y de qué forma pueden ir en el mismo sentido? Son algunas de las preguntas que deben hacerse los directivos de la empresa al comienzo de un proceso de implantación de la RSC en la misma. Todo esto sirve para poner los cimientos y, a partir de ahí, construir el modelo de RSC más adecuado para la organización.

Es necesario tanto el compromiso de los directivos de la empresa como el apoyo por parte de los stakeholders ya que a todos ellos les van a afectar las medidas que se adopten al respecto y, unido a todo esto, la importancia de que la empresa dedique los recursos necesarios incluyendo la formación a los empleados y partícipes para conseguir los mejores

resultados posibles.

Llevar a cabo esta primera reflexión es importante para la empresa porque le permite determinar cuáles son los stakeholders de más impacto o riesgo para ella y cuáles no le afectan lo que le permitirá descartar determinados indicadores e identificar aquellos que debe afrontar con especial atención más adelante⁴.

Por lo tanto, en esta fase además es preciso realizar un análisis de la situación inicial de la empresa en el que se identifiquen los grupos de interés y se priorice en función de aquellos que son más importantes para la misma. Existen diversas herramientas para clasificar a los stakeholders según su importancia y así facilitar el análisis pudiendo cada empresa establecer las que crea oportunas.

2. Elaborar una estrategia de RSE integrada en la estrategia global de la empresa. Esta fase se puede subdividir en las siguientes:

2.1. Definir un diálogo con los grupos de interés. Los stakeholders son los que mejor conocen la empresa puesto que participan en ella y por lo tanto pueden dar sus opiniones e ideas para mejorarla. Por tanto, una vez elegidos los grupos de interés más importantes para la empresa (ya que serán los que aporten ideas más relevantes) se procederá a realizarles una entrevista con el objetivo de conocer su opinión sobre la empresa y en la que se les hará preguntas relacionadas con las actividades que creen que debe llevar a cabo para contribuir a una mejora de sus actividades y así ser socialmente responsable.

2.2. Formulación de la estrategia de RSE. A partir de los resultados de la entrevista realizada a los principales grupos de interés se desarrollará una estrategia empresarial que comprenda los temas que más les preocupan siguiendo los principios y valores de la organización y estableciendo unos objetivos en materia de RSC. Se trata de un plan estratégico de negocio, pero en el que se aborden temas de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente.

3. Desarrollar programas/políticas y sus acciones correspondientes. Una vez que está

⁴ Modelo de Indicadores de RSE para PyMes (2009, p.13): "Manual de uso". Disponible en http://www.mas-business.com/docs/Modelo_indicadores.pdf Búsqueda realizada el 25/03/2016.

definida la estrategia de responsabilidad social corporativa en la que se muestran las acciones que va a llevar o que debería llevar a cabo la organización para convertirse en una empresa socialmente responsable es necesario ponerla en marcha a través del diseño del programa de actuación con las actividades que se realizarán, los responsables que se encargarán de que funcionen correctamente, los indicadores que se utilizarán para dar constancia de lo que se está haciendo y también es importante poner a disposición de toda la empresa los medios que se requieren para llevar a cabo dichas actividades. Este programa debe estar integrado en la gestión de la organización y puede incluir temas como la innovación o la eficiencia en la dimensión económica, el consumo de recursos y las emisiones o residuos en la dimensión medio ambiental y, por último, la educación, salud o satisfacción de la sociedad en general en la dimensión social.

4. Medir y gestionar dichas prácticas: Todos estos programas deben ir acompañados de diferentes indicadores que vayan mostrando la realidad de cada momento y permitan corregir las actuaciones en el futuro⁵. Estos indicadores pueden ser los que la empresa crea oportunos, como por ejemplo establecer una matriz interés-poder en la que se pueda observar el interés que tiene para el stakeholder la organización y el poder que sobre ella posee y, de esta forma analizar el riesgo que supone para la empresa perder al mismo y la importancia de sus opiniones.



Fuente: Guía para la implantación de la RSE en la empresa (Izaite)

⁵ Guía para la implantación de la RSE en la empresa (2016, p.16): “Implantación de la RSE en la empresa”. Actualización el 28/03/2016. Disponible en <http://www.izaite.net/pdf/guiarse.pdf> Búsqueda realizada el 28/03/2016.

Puestas en marcha las prácticas de RSC, la empresa debe realizar un seguimiento de las actividades que se están ejecutando y en base a los indicadores ir redefiniendo la estrategia para mejorarla y así poder avanzar y sacar el mayor partido a los medios que se han puesto a disposición de los responsables de la estrategia de RSC.

5. Comunicar resultados, avances y logros. Como se ha dado a entender en los epígrafes anteriores, el hecho de que las empresas den publicidad de las prácticas de RSC que llevan a cabo puede implicar que su rentabilidad aumente ya que pueden verse incrementadas sus ventas puesto que muchos consumidores se sienten agradecidos con las empresas socialmente responsables y, por lo tanto, invierten su dinero en las mismas. No es sólo importante comunicar estos resultados o avances que la empresa ha logrado, sino que tiene que hacerse de una forma correcta.

Se deben comunicar, principalmente, los resultados y avances a los grupos que más interés puedan tener en los mismos utilizando las herramientas disponibles para hacerlo tales como etiquetas de los productos, guías informativas, carteles, etc. En este sentido contamos con herramientas como la Guía GRI (Global Reporting Initiative) o la guía AA1000 que permiten orientar a las empresas a la hora de realizar informes de sostenibilidad facilitando la medición de sus contribuciones a la sociedad. La Guía GRI es la más completa y la que goza de mayor protagonismo entre las empresas puesto que recoge la base sobre la cual debe sustentarse la memoria.

Algunos expertos, como por ejemplo Gustavo Pérez (director de Responsabilidad Social de Panda Express) dan algunas claves que son de importancia a la hora de implantar una estrategia de responsabilidad social corporativa en la empresa. En primer lugar, considera que es irremediable el hecho de que los directivos de las empresas deben cambiar la visión que tienen de sus negocios ya que “una compañía socialmente responsable se preocupa no sólo por la forma en que gasta su dinero, sino por cómo lo genera” Pérez (2015). Lo mejor para conseguir integrar la estrategia de RSE es apoyar causas que tengan que ver con el negocio o que lo afecten de alguna forma para dar ejemplo a la sociedad y también incorporar actividades en la cadena de valor de la empresa que permitan desarrollar otros sectores de mercado contribuyendo a un crecimiento del mismo. Es importante que las repercusiones positivas que tenga la empresa en el medio ambiente o en la sociedad

perduren en el tiempo y generen un impacto a largo plazo. Por último, y como se ha especificado en las fases de implantación de la estrategia de RSE en la empresa, dar a conocer los resultados que se han obtenido gracias a ella pero sin olvidar que la responsabilidad social no es un instrumento más para aumentar los beneficios y, por lo tanto, una publicidad excesiva de los logros de la empresa puede producir un efecto contrario en el público⁶.

4. FORMA DE MEDIR LA RSC DE LAS EMPRESAS

A lo largo de toda la exposición se ha hablado sobre ciertas formas de medir los resultados de las acciones que las empresas y organizaciones llevan a cabo. Esto se puede hacer a través de indicadores y rankings que permiten conocer si los recursos y esfuerzos que emplean las empresas en ser socialmente responsables están dando sus frutos. En caso de ser favorable el resultado pueden dar publicidad de los avances que hayan conseguido y en caso contrario realizar un análisis que les permita mejorar y corregir los errores cometidos.

Indicadores.

Cabe señalar que los indicadores deben cumplir unos requisitos para lograr su objetivo que no es otro sino el de medir los impactos de las actividades de la empresa en la sociedad y el medio ambiente (Strandberg, 2010). Estos requisitos, entre otros, son:

- **Fiabilidad:** Una medida es fiable si ofrece la misma respuesta cuando se aplica más de una vez, aunque esto a veces puede resultar complicado puesto que lo que se quiere medir en las acciones de RSC son resultados no financieros (Strandberg, 2010).
- **Comparabilidad:** Lo más útil sería poder utilizar dichos indicadores en comparación con los mismos pero aplicados a otras empresas para ver la posición en la que se encuentra la nuestra y establecer así, por ejemplo, rankings.
- **Validez:** este requisito se refiere a la capacidad del indicador para mostrar aquello

⁶ 7 Claves para incorporar la RSE a tu marca (2015): "Da a conocer tus acciones, pero no te sobrepases". Disponible en <http://www.entrepreneur.com/article/268962> Búsqueda realizada el 28/03/2016.

para lo que ha sido diseñado y no otra cosa distinta.

Existen otros requisitos que se pueden aplicar a los indicadores de RSE pero que son menos relevantes para el estudio de la misma.

A continuación, se señalarán algunos indicadores en los que las empresas se pueden apoyar para conocer la situación de la estrategia de RSC en su empresa. Estos indicadores han sido extraídos de un documento publicado por el Instituto Ethos (2010) en el que se exponen divididos por campos de actuación de la RSC.

- **Valores, transparencia y gobierno corporativo:** en este apartado se establecen indicadores que permiten medir, como su propio título indica, los valores sobre los que actúa la empresa y la medida en la que ésta es sincera con los procesos a través de los cuales desarrolla su actividad. A su vez se subdivide en dos apartados que tratan:

- La autorregulación de la conducta con indicadores que miden los compromisos éticos o el arraigo en la cultura organizativa.
- Las relaciones transparentes con la sociedad en las que se controlan las relaciones con la competencia y el diálogo con las partes interesadas o stakeholders.

- **Público interno:** este apartado va en la misma dirección que la actual necesidad de establecer políticas en la organización que vayan a favor de la igualdad de género, el respeto a los Derechos Humanos, etc. Por este motivo, los indicadores se dividen en los siguientes grupos:

- Diálogo y participación en el que se abordan temas como la participación de empleados en los sindicatos o la involucración de los mismos en la gestión de la empresa.
- Algunos indicadores que reflejan el respeto al individuo en la empresa son: valoración de la diversidad, compromiso con la promoción de la equidad de género y el futuro de los niños.
- El último de los grupos de este apartado se llama Trabajo Decente y comprende indicadores como la política de remuneración, prestaciones y carrera; cuidados con salud, seguridad y condiciones laborales y el comportamiento en los despidos.

- **Medio ambiente:** como los temas anteriores, éste trata dos subaspectos importantes que son:

- Responsabilidad con las generaciones futuras: los indicadores tratan con la debida relevancia y responsabilidad los impactos ambientales resultantes de sus actividades y miden la contribución de la empresa a la concienciación de la población sobre los desafíos ambientales resultantes de la actividad humana.
- Gerenciamiento del impacto global: para medir esto se utilizan indicadores de sustentabilidad de la economía forestal y la minimización de entradas y salidas de materiales para prevenir y reducir daños y optimizar procesos.

- **Proveedores:** la selección, evaluación y las alianzas con proveedores se miden a través de criterios de selección y evaluación de los mismos estableciendo unos mínimos de “conducta” que deben cumplir para poder establecer un contrato vinculante con ellos. Estos mínimos pueden ser que dichos proveedores adopten medidas de calidad, precio y plazo, que cumplan con la legislación, etc. También debe medirse el compromiso que éstos tienen con la sociedad como por ejemplo respecto del trabajo infantil (ya que si los proveedores no lo respetan y la empresa trabaja con ellos será igual de irresponsable) o el trabajo forzado.

- **Consumidores y clientes:** son, como es lógico, otros grupos de interés que forman parte de la empresa y a los cuales se les tiene que tener en cuenta a la hora de tomar decisiones. Por ello, también es importante establecer indicadores que muestren si ellos están bien informados de las prácticas que la empresa hace de RSC y si obtienen correcta información acerca de los procesos a través de los cuales la empresa desarrolla su actividad (Política de Comunicación Comercial), si están satisfechos con el servicio que la organización les proporciona (Excelencia en la Atención) o si también están informados del daño que los productos y servicios de dicha empresa producen al medio ambiente y a sus trabajadores (Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios).

- **Comunidad:** las relaciones con la comunidad local y la acción social también son importantes para la responsabilidad social corporativa porque una empresa normalmente afecta de forma directa al lugar en donde opera ya que es donde se empiezan a ver los efectos de sus actos y, por lo tanto, los indicadores que se han establecido al respecto son:

- Relaciones con la comunidad local: gerenciamiento del impacto de la empresa en la

comunidad de entorno y las relaciones con organizaciones locales. Con estos indicadores se trata de medir el conocimiento que la empresa tiene del impacto que produce en su entorno y, por ende, el compromiso que adquiere con él.

- Acción social: indicadores de financiamiento de la acción social e involucración con la misma son los utilizados para medir ese compromiso con la sociedad.

- Por último, y de una forma más global, se encuentra el grupo **Gobierno y Sociedad** que trata los temas de transparencia política y liderazgo social para buscar el bien común.

- Transparencia política: los indicadores utilizados para medirla son las contribuciones para campañas políticas, la construcción de la ciudadanía por las empresas y las prácticas anticorrupción que tanto preocupan a la sociedad en los últimos años.
- Los indicadores de liderazgo social son: liderazgo e influencia social y participación en proyectos sociales gubernamentales.

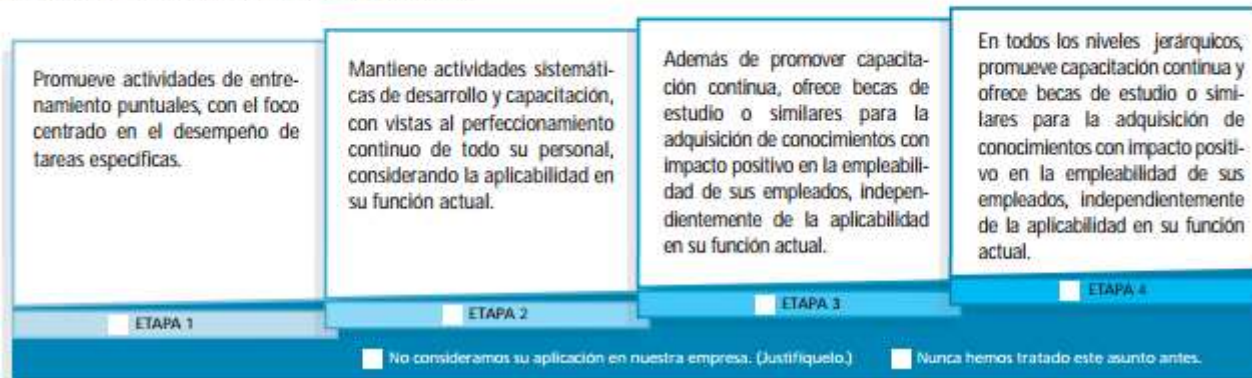
En este documento⁷ redactado por el Instituto Ethos se especifican cada uno de los 40 indicadores que en él aparecen y se muestran una serie de niveles en los que cada vez se pueden observar requisitos más específicos para medir el compromiso de la empresa con la sociedad y el medio ambiente en general. Es decir, para una empresa que se encuentre en las primeras fases de un proceso de implantación de la RSC no se exigirán unos requisitos tan sofisticados, dándole así la oportunidad de que vaya cogiendo experiencia y poder avanzar una vez conseguidas las primeras etapas. Esto hace más fácil que las empresas puedan animarse a poner en marcha prácticas de RSC porque pueden ir poco a poco introduciéndose en el concepto y encontrando su hueco en el mismo.

Puesto que siempre se ve más claro en una imagen, a continuación se expone un ejemplo de estos niveles que tiene que ir superando la empresa respecto de un indicador para profesionalizarse en el concepto de RSC:

⁷ Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial (2011): "Indicadores Ethos". Disponible en http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf Búsqueda realizada el 29/03/2016.

Indicador 17 – Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad

Para desarrollar sus recursos humanos, la compañía:



Fuente: Indicadores Ethos de RSE (http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf)

También en este informe se puede observar que los indicadores abarcan a todos los partícipes de la empresa y a todos aquellos a los que les puedan afectar las actuaciones de la misma yendo desde los grupos más internos y concretos de la empresa a los externos y generales que pueden verse afectados.

Rankings.

Podemos definir Ranking como una clasificación, de mayor a menor, de cosas o personas con arreglo a un criterio determinado.

Aplicando esta definición a la RSC se podría obtener una lista de las empresas que mejores actividades de responsabilidad social hacen o una lista de aquellas organizaciones que resultan ser las que mejores valoraciones obtienen por parte de los consumidores por las acciones de responsabilidad que llevan a cabo, por ejemplo. Existen muchas posibilidades para hacer rankings aunque lo que se busca hoy en día es obtener unos pocos que muestren de forma rápida y fiable las empresas que más contribuyen a la sociedad y el medio ambiente.

Los rankings más conocidos actualmente son: los elaborados por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) y el de Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

MERCOR es una herramienta basada en la metodología multistakeholder que actualmente

elabora seis rankings y tiene presencia en once países. En su página web⁸ aseguran tener la metodología más completa del mundo puesto que cuentan con cinco fases de evaluación y doce fuentes de información caracterizándose por la independencia y la transparencia de sus resultados.

A pesar de tener seis tipos de rankings distintos, el que corresponde a la RSC se llama Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo (MR) y en él se puede observar, en una lista ordenada de mayor a menor puntuación, las empresas mejor valoradas en cuanto a las actividades de responsabilidad social que realizan. También muestran la posición que tenían anteriormente en dicho ranking para que los usuarios que lo visiten hagan juicios sobre los logros que las empresas están llevando a cabo en materia de RSC.

Por otro lado, el ranking que realiza Dow Jones (DJSI) está enfocado exclusivamente a las empresas con mayor cotización bursátil en el mundo. Para realizar dicho ranking se basan en un análisis estricto y homogéneo basado en información pública de la empresa. Este ranking trata de analizar el desempeño económico, ambiental y social de las empresas y evalúa cuestiones tales como el gobierno corporativo, gestión de riesgos, la marca, la mitigación del cambio climático, las normas de la cadena de suministro y las prácticas laborales (Scade, 2015).

Merco trata de medir la reputación basada en la percepción de los grupos de interés acerca de las empresas, mientras que el DJSI trata de evaluar los riesgos para un inversor derivados del comportamiento de las empresas (Scade, 2015).

Existen otros rankings como el FTSE4Good o algunos que hacen las revistas o periódicos para escribir algún artículo pero que no son tan relevantes como los dos descritos anteriormente.

5. ANÁLISIS EMPÍRICO

5.1. UNA EXPERIENCIA CON INDICADORES

Como ya se ha dicho anteriormente, puede haber muchos indicadores dependiendo de la

⁸ Merco: monitor empresarial de reputación corporativa. Actualización 05/04/201. Disponible en <http://www.merco.info/es/que-es-merco>. Búsqueda realizada el 05/04/2016.

empresa que quiera poner en marcha una estrategia de RSC y lo que ésta entienda por responsabilidad social corporativa.

Es cierto que este concepto cada vez está más presente en las empresas y es conocido por un número mayor de personas. Pero también es cierto que una gran parte de la población desconoce lo que tiene que ver con la responsabilidad social corporativa o, si bien ha oído hablar de ella, el conocimiento que tiene sobre la misma es escasa.

A continuación, se expone un caso práctico en el que se pide a alumnos de cuarto curso de los grados en Administración y Dirección de Empresas (ADE) y Márketing e Investigación de Mercados (MIM) de la Universidad de Valladolid que propongan indicadores a través de los cuales creen que se podrían medir las acciones sociales y medioambientales que las empresas llevan a cabo.

Una vez recopiladas todas las respuestas de los 103 alumnos que asistieron a clase el día del ejercicio, el procedimiento llevado a cabo para analizar los datos de la mejor forma posible fue el siguiente:

En primer lugar, se buscaron las **variables** consideradas para valorar el ranking de las empresas que mejor Responsabilidad Social Corporativa hacen. Estas variables han sido valoradas por los Stakeholders en la página “Merco” en el apartado Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo (resumiendo todas las de cada participante ya que algunos habían valorado las mismas). Los Stakeholders elegidos para valorar a estas empresas son: Directivos, expertos en RSC, miembros de ONG, miembros de sindicatos, asociaciones de consumidores, Merco Consumo, periodistas de información económica, analistas financieros e influentials y social media managers.

A continuación, se reunieron los **indicadores** que propusieron los alumnos de ADE y MIM de la Universidad de Valladolid y fueron emparejados con las variables de Merco que podrían medir. Mientras tanto, se fue contando el número de personas que eligieron un indicador u otro para ver cuáles son los que se consideraban más importantes y todo esto separado entre los alumnos de ADE y MIM comprobando así si hay distinciones entre unos y otros.

Se desecharon como indicadores de RSC aquellos que no lo eran sino que constituían índices (como el IDH o el índice de Dow Jones), los indicadores repetidos pero expresados de diferente forma por una misma persona e indicadores que no tenían que ver con la RSC

de la empresa sino con su crecimiento (salarios, competitividad, incremento de los beneficios...).

El resultado, expresado en el siguiente cuadro, fue el siguiente:

Variables MERCO	Indicador/es que mide/n la variable	Alumnos ADE	Alumnos MIM
Contribución y compromiso con la comunidad	Número de beneficiados (contratación de discapacitados...)	17,00%	12,80%
	Contribución al desarrollo humano	4,25%	2,50%
	Presupuesto destinado sobre el beneficio empresarial (gasto en I+D+i...)	17,00%	14,10%
Responsabilidad con los empleados (calidad laboral)	Satisfacción de los trabajadores	7,97%	15,40%
Comportamiento ético	Visión externa de la empresa (reputación)	6,38%	6,40%
Responsabilidad social y medioambiental	Continuidad en el tiempo	5,32%	5,13%
	Grado de implicación (colaboración con ONGs, creación de fundaciones, eventos...)	13,30%	19,23%
	Prácticas reales de la empresa (% de emisiones, utilización de materiales, ¿qué hacen con los residuos?...)	13,83%	15,40%
	Menciones o sanciones por prácticas realizadas (huella ecológica, etiqueta verde...)	6,90%	3,80%
Transparencia y calidad informativa	Información contenida en el informe anual y publicidad	7,45%	5,13%

Fuente: elaboración propia

Está expresado en porcentajes para poder obtener unos resultados de forma más visual y, a continuación, sacar conclusiones de los mismos.

El número de estudiantes que han contestado, por grupo, fue:

- ADE (grupo de mañana) → 57 alumnos
- ADE (grupo de tarde) → 23 alumnos
- MIM → 23 alumnos

De esta forma, el porcentaje de estudiantes que han propuesto indicadores, por grupo, sobre el total de matriculados en cada grupo es:

- ADE (grupo de mañana) → 70,4 % (total de 81 alumnos matriculados)
- ADE (grupo de tarde) → 25,84 % (total de 89 alumnos matriculados)
- MIM → 54,76% (total de 42 alumnos matriculados)

Pues bien, se podría afirmar, en base a los resultados de la tabla, que con un porcentaje igualado del 17%, los alumnos de **ADE** consideraron buenos indicadores de la RSC de una empresa:

- El número de personas que se benefician de ella, incluyendo la contratación de personas discapacitadas. Esto fue muy mencionado por los alumnos en general (ADE y MIM) considerando que la empresa está comprometida con la comunidad si en su plantilla hay trabajadores que tienen algún tipo de discapacidad.
- El porcentaje de presupuesto destinado a causas sociales sobre los beneficios que tenga dicha empresa. Es decir, por ejemplo, el gasto destinado a Inversión+Desarrollo+innovación.

Por lo tanto, la contribución y compromiso con la comunidad es una variable que los alumnos de ADE consideran importante, y por lo tanto coinciden con stakeholders como directivos, expertos en RSC o miembros de ONG.

Por otro lado, y en continuación con el análisis de los resultados de la tabla, los alumnos de **MIM** consideraron indicadores destacables para la RSC de una empresa los siguientes:

- El grado de implicación de la empresa con la sociedad y el medio ambiente. Esto se traduce en el número de ONG con las que colabora, las fundaciones que tiene, los patrocinios a causas sociales como carreras contra el cáncer, organización de eventos para la recaudación de fondos, etc.
- Satisfacción de los trabajadores en el puesto de trabajo. Esto lo relacionaron con las facilidades que pone la empresa en el tema de la conciliación de la vida laboral y familiar y las ayudas que proporcionan a los empleados con mayores dificultades económicas.

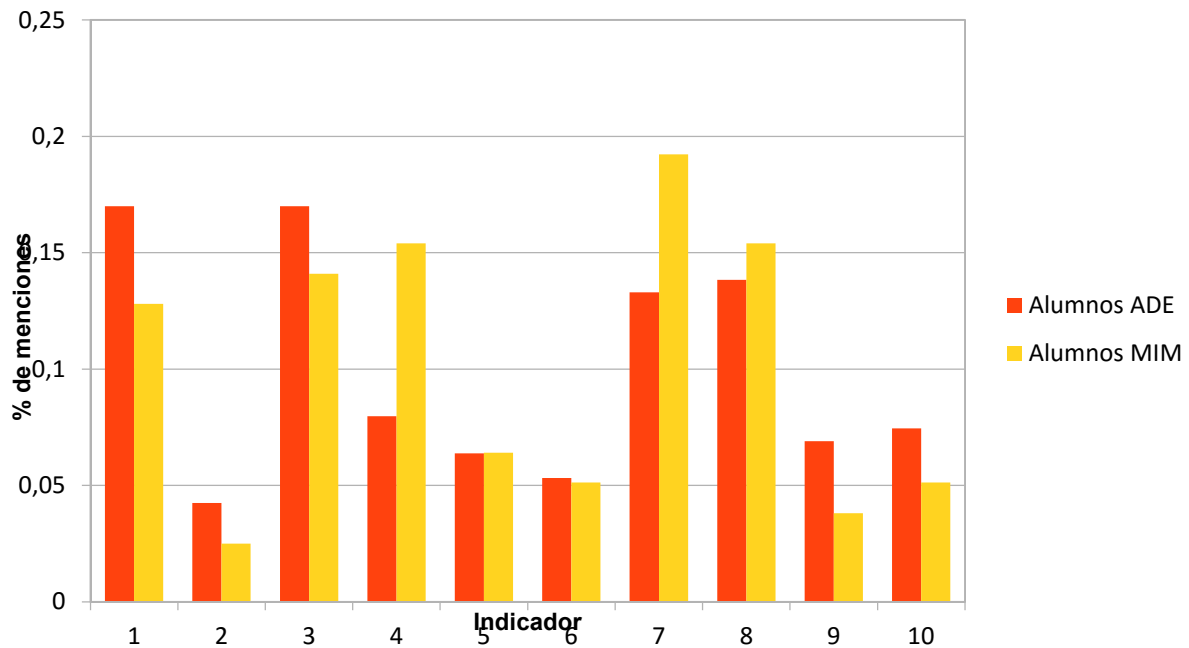
En definitiva, consideraron que las variables de calidad laboral y responsabilidad social y medioambiental son importantes a la hora del estudio de la responsabilidad que una empresa tiene para-con la sociedad, coincidiendo con participantes como directivos, expertos en RSC o sindicatos.

A continuación, se colocó un gráfico de barras para poder observar si hay distinciones entre los indicadores que han mencionado más los alumnos de ADE y los alumnos de MIM.

- ✓ En el eje de abscisas: numerados del 1 al 10 los indicadores de la tabla, siendo el 1

el número de beneficiados, el 2 la contribución al desarrollo humano y así hasta el 10, siendo éste la información contenida en el informe anual y publicidad.

- ✓ En el eje de ordenadas: el porcentaje expresado en la tabla que significa los alumnos que consideraron esos indicadores a la hora de valorar la RSC de una empresa.



Fuente: elaboración propia

De este gráfico se puede extraer la conclusión de que hay diferencias entre unos alumnos y otros en cuanto a:

- Número de beneficiados (1): los alumnos de ADE mencionaron más este indicador.
- Satisfacción de los trabajadores con su puesto de trabajo (4): los alumnos de MIM lo consideran importante.
- Grado de implicación de la empresa con la sociedad y el medio ambiente (7): los alumnos de MIM apuestan por este indicador como instrumento clave.

En el resto de indicadores no se aprecian diferencias notables entre unos alumnos y otros.

5.2. CASO PHILIPS Y RSC

El objetivo de este epígrafe no es otro que el de dar a conocer las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa que una gran empresa comúnmente conocida, como es el caso de Royal Philips, lleva a cabo. De esta forma se podrá ver reflejado todo lo

explicado anteriormente en cuanto a las acciones que una empresa puede llevar a cabo para ser responsable, social y medioambientalmente hablando.

La información obtenida ha sido proporcionada por M^a del Mar Gandolfo De Luque, Training Manager en Philips Lighting University y persona encargada de la RSC en Philips Lighting Spain además de la página web de la empresa.

5.2.1 Un repaso a la historia de Philips

Philips & Co. fue creada en 1891 por Gerard Philips y su padre Frederik Philips en Eindhoven (Holanda) con el fin de fabricar lámparas incandescentes y otros productos eléctricos⁹. Rápidamente se convirtieron en uno de los productores más grandes de Europa y desarrollaron importantes proyectos como la iluminación del Winter Palace, en Rusia. Desde entonces, Philips ha alcanzado grandes metas.

Por mencionar alguno de estos logros, en 1927 se introdujeron en la producción de radios y en 1938 fabricaron su primera televisión. Un año después lanzaron su “*Philiph shave*”, maquinilla de afeitar eléctrica pionera en el mercado. En 1949 crearon “*Philips Synchrocyclotron*”, que ayuda en la investigación del tratamiento de tumores malignos y más adelante, ya en 1982/1983, lanzaron al mercado, junto con Sony, lo que conocemos como *Compact Disc* además de seguir, durante todos esos años, mejorando la calidad de sus televisores y radios ofreciendo a sus clientes los mejores productos.

Los 90 fue una década de cambio significativo para Philips ya que la compañía simplificó su estructura y redujo el número de áreas en las que operaba. En la división “*Healthcare*” adoptaron un nuevo enfoque centrado en las personas para el diseño de productos con el objetivo de hacer que los sistemas sanitarios fueran de un uso más fácil para los médicos y más cómodo para los pacientes.

En el siglo XXI puede verse el compromiso que posee Philips con la innovación poniendo como ejemplo el “*Ambient Experience*” desarrollado en 2002. Esta solución permite mejorar el flujo de trabajo de los hospitales y el cuidado de los pacientes mediante la integración de la arquitectura, el diseño, la iluminación dinámica y el sonido. Por otro lado, en el campo de

⁹ Building upon a rich heritage of innovation. Actualizado el 30/04/2016. Disponible en <http://www.philips.com/a-w/about/company/introduction.html>. Búsqueda realizada el 30/04/2016.

la iluminación se han logrado avances como la creación del *City-Touch* que conecta los sistemas de gestión de iluminación LED con el sistema de iluminación inalámbrica personal Philips hue¹⁰.

Entre 2003 y 2004 la compañía inició un reposicionamiento de su marca anunciando la era del “sentido y la simplicidad” acompañada de una reducción de sus múltiples divisiones de producto hasta tres: salud, iluminación y productos de consumo. Han convertido además su eslogan “innovation and you” en una promesa a los consumidores y a la propia empresa, es decir, ahora son algo más que unas palabras que les identifican¹¹.

Como reflejo de su constante crecimiento, Philips ha conseguido en el primer trimestre de 2016 un aumento de sus ventas (comparable) del 3% ascendiendo éstas a 5,5 millones de euros y una mejora del 14% en el EBITDA ajustado a 374 millones de euros¹².

5.2.2. Relación de Philips con la RSC

Lempresa hace Responsabilidad Social Corporativa desde sus inicios. Esto se demuestra en el siguiente hecho: cuando se creó la empresa, si los trabajadores necesitaban una casa para vivir en mejores condiciones o un colegio donde sus hijos estudiaran, Philips lo construía mostrando así su preocupación por ellos y por sus necesidades. Debido a esto, hoy se puede observar que en la historia de la empresa los precios de los productos fabricados por Philips nunca se han visto incrementados significativamente como consecuencia de la introducción de prácticas social y medioambientalmente responsables, pues desde el inicio han tenido en cuenta el coste que esto supone.

Su propósito es el de mantener las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa a largo plazo, es decir, seguir con ellas en el futuro y, como objetivo, mejorar la vida de 3 billones

¹⁰ More than a century of innovation and entrepreneurship. Actualizado el 02/05/2016. Disponible en <http://www.philips.com/a-w/about/company/our-heritage.html>. Búsqueda realizada el 02/05/2016.

¹¹ A series of extraordinary events. Actualizado el 02/05/2016. Disponible en <https://www.90yearsofdesign.philips.com/article/51>. Búsqueda realizada el 02/05/2016

¹² Philips' First Quarter Results 2016. Publicado el 25/04/2016. Disponible en http://www.philips.com/content/corporate/en_AA/about/news/archive/corpcomms/news/press/2016/philips-first-quarter-results-2016.html Búsqueda realizada el 02/05/2016

de personas al año para 2025¹³.

Su sede principal en Eindhoven cuenta con un departamento de Responsabilidad Social Corporativa consolidado desde el cual se gestionan todas sus acciones en este campo y cuyos miembros tienen un riguroso conocimiento de toda la legislación en materia medioambiental y social para tratar de ajustarse a la misma y, de esta forma, ver en qué países se pueden realizar determinadas iniciativas y en cuáles no. Sin embargo, su preocupación por los aspectos sociales y las acciones perjudiciales para el medio ambiente hace que no solo cumplan con la normativa que los regula, sino que van más allá de ella llevando a cabo acciones como sumarse a pactos mundiales o redactar detallados informes de sostenibilidad, entre otras.

Philips apuesta también por una gran inversión en innovación y desarrollo de sus productos para que sean responsables con el medio ambiente y la sociedad. Queda demostrado lo importante que es esto para la empresa porque se establece en su principal eslogan *"Innovation and you"*, reflejando así que lo que quieren es innovar para las personas y para mejorar la vida de las mismas. Además, la empresa cuenta con un gran número de patentes, lo cual corrobora lo expresado anteriormente ya que una patente es, podríamos decir, sinónimo de invento.

Reflejo de su compromiso por ser una empresa socialmente responsable y a la búsqueda de un futuro sostenible, Philips ha redactado un documento en el que recoge sus Principios Generales del Negocio, también conocidos como GBP's (General Business Principles), el cual va actualizando siempre que es necesario para que todos sus stakeholders puedan disponer de la información oportuna sobre las acciones que llevan a cabo y a qué se comprometen para con la sociedad, sus empleados, proveedores, etc. En este documento se especifica su compromiso en aspectos como los derechos humanos, la seguridad de sus productos, el derecho a organizarse de los empleados, acciones en caso de revelación indebida de información o política de denuncias anónimas, entre otros¹⁴.

Philips es garantía de estabilidad, fiabilidad y buen servicio ofrecido a sus clientes. Esto se

¹³ Royal Philips (2014). "Philips Sustainability: Our Approach to sustainability". *The two focus areas of Philips' approach to sustainability*, página 5.

¹⁴ PHILIPS: Principios Generales de Negocio. Actualización en Mayo de 2012.

demuestra en el hecho de que, en las épocas de crisis, algunos de ellos decidieron irse a otras marcas más baratas, pero, pasado un tiempo, muchos volvieron a requerir los servicios de Philips por la confianza, el servicio y la tranquilidad que les proporciona la marca.

En cuanto a la publicidad que Philips hace de todas las acciones en materia de Responsabilidad Social Empresarial, es cierto que si que dan a conocer sus buenas prácticas. En la división Lighting, por ejemplo, es necesario que el cliente final conozca los beneficios de utilizar productos de dicha marca y si éstos se ajustan a la normativa en materia medio ambiental. Sin embargo, en la división de los productos de consumo, Philips no hace toda la publicidad de sus acciones que podría de forma que se da a entender que creen realmente en los proyectos que desarrollan y no tienen necesidad de sacar un beneficio extra de ello. Aun así, redactan unos informes de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa detallados en los que se puede encontrar cualquier acción que planean y ejecutan para que todo aquel interesado en conocer sus buenas prácticas tenga la información a su alcance.

Todo esto son solo algunas de las cosas, a nivel general, que hace Royal Philips para tratar de ser una empresa socialmente responsable que se preocupa por el entorno y el mundo en el que se encuentra. A continuación, en el siguiente subepígrafe, se hablará de proyectos concretos que Philips ha desarrollado o está desarrollando para contribuir a la mejora de la sociedad y preservar el medio ambiente.

5.2.3. Proyectos de RSC

Philips cuenta con un gran número de iniciativas o proyectos que muestran la preocupación de la empresa por el entorno que le rodea. A continuación, se citan algunos de ellos, los cuales podemos encontrar en la página web de la empresa, en su apartado de sostenibilidad¹⁵.

Los proyectos que Philips ha desarrollado en los últimos años se dividen en dos grandes grupos: *“Healthy People”* y *“Sustainable Planet”*.

¹⁵ Philips Sustainability: We are creating a healthier and more sustainable world. Actualización el 16/05/2016. Disponible en <http://www.philips.com/a-w/about/sustainability.html>. Búsqueda realizada el 16/05/2016.

1. **Healthy People:** Philips provee a los hospitales y clínicas de todo el mundo de equipo médico incluyendo educación tanto profesional como técnica sanitaria. Además, tratan de inspirar a los consumidores a que cuiden su alimentación y aspecto. Por último, están comprometidos a apoyar a las comunidades invirtiendo sus recursos en programas que abordan algunos de los mayores desafíos sociales del mundo. Los proyectos llevados a cabo en este contexto son:

1.1. Aumentar el conocimiento y el acceso a la detección del cáncer de mama: Alrededor de 52.000 mujeres al año son diagnosticadas de cáncer de mama en Brasil. En 2013 y en colaboración con departamentos sanitarios locales y el Grupo Delfín (una de las mejores clínicas especializadas en la detección temprana de este tipo de cáncer en Brasil), la delegación de Philips en dicho país proporcionó más de 12.366 mamografías gratis. Además, en Oriente Medio (Oman y Emiratos Árabes Unidos) lanzaron el “Healthy Women” (“Healthy Families roadshow” en 2012) que consistía en ofrecer un cribado de mama y un programa de educación dedicado a la salud de las mujeres.

1.2. Formación de personal sanitario cualificado y entrenado en África: con su fuerte dedicación a las madres y el cuidado de los hijos durante más de 40 años, Philips está comprometida con los objetivos de desarrollo del milenio de las Naciones Unidas para reducir las tasas de mortalidad infantil y mejorar la salud de las madres. Para ello, tienen el objetivo de crear y apoyar a personal sanitario cualificado en África y desarrollar una colaboración con instituciones académicas líderes en la zona para ofrecer formación médica de forma habitual y personalizada. Alrededor de 1.200 profesionales de la salud recibieron formación clínica durante la ruta Cairo-Ciudad del Cabo que realizaron en 2012. En Kenia, Philips se asoció con organizaciones sin ánimo de lucro locales para proporcionar ecografías gratis a 150 mujeres embarazadas que viven en las afueras de Nairobi.

1.3. Sonrisas brillantes y sanas: las evidencias sugieren que hay una conexión entre el cuidado de la salud bucal y la salud de nuestro cuerpo, con estudios relacionados con las enfermedades cardiovasculares, la diabetes y resultados adversos en el embarazo. Philips ayuda a las personas a manejar su salud oral con el Philips Sonicare AirFloss, que consiste en un limpiador interdental que ayuda a

evitar las caries eliminando la biopelícula de placa que ha quedado tras el cepillado en la zona tratada¹⁶.

1.4. Preparando comida sana: las personas están cada vez más concienciadas sobre su dieta, optando por utilizar menos aceite y contenido de grasa en su comida. Con el Philips AirFryer, un dispositivo innovador que utiliza aire rápido para cocinar en vez de grandes cantidades de aceite, la empresa ofrece a la gente un modo de preparar alimentos fritos más saludables con menos grasa así como productos horneados y carnes a la brasa, sin comprometer el sabor.

1.5. Ayudando a niños pobres a vivir vidas más saludables: [SimplyHealthy@Schools](#) es un programa de la comunidad global de Philips que ayuda a los niños pobres a llevar una vida más sana. El programa involucra a niños de 8 a 12 años en temas como el medio ambiente, el aire, la luz, el agua, la higiene bucal y el ejercicio, para ayudarles a mejorar su bienestar mental y físico y su rendimiento general. Philips también proporciona una actualización de la iluminación de forma gratuita a las escuelas que visitan.

1.6. Permitir actividades sociales y económicas después de la puesta del sol: en 2013, Philips comenzó a instalar más de 100 centros de iluminación por África y América del sur. Estos centros de iluminación son aproximadamente del tamaño de un pequeño campo de fútbol iluminados por una nueva generación de sistemas de iluminación LED con energía solar de alta eficiencia. Así, una vez que el sol se pone, la luz con energía solar se enciende y permite a la población continuar con las actividades que estaban desarrollando.

2. **Sustainable Planet:** desde Philips se innova, se ponen en acción y miden su progreso en tres áreas clave:

- *Green Innovation:* La innovación verde es la investigación y desarrollo (I + D) de nuevas generaciones de productos y tecnologías verdes. Philips lanzó su primer programa EcoVision en 1998 que consiste en tres indicadores de rendimiento de sostenibilidad en

¹⁶ Philips Sonicare: Una incorporación sencilla a una rutina saludable. Actualizado el 15/05/2016. Disponible en <http://www.philips.es/c-m-pe/airfloss-ultra>. Búsqueda realizada el 15/05/2016.

cuidado, rendimiento de energía y materiales a través del cual se establecen ciertos objetivos que desean cumplir en esta materia. Uno de los proyectos que se ha llevado a cabo en dicho campo ha sido:

2.1. Reducción del impacto medioambiental de la luz y la reducción de costes en Buenos Aires: con las preocupaciones en materia de medio ambiente y los presupuestos ajustados al frente del debate, las ciudades están buscando nuevas formas de gestionar la energía al mismo tiempo que garanticen la seguridad. Philips está desarrollando controles y productos de regulación como el Philips Starsense o el CityTouch que proporcionan software de seguimiento de consumo y herramientas de regulación, así como herramientas brillantes para el control de iluminación a distancia basado en el control, garantizar la seguridad, la visibilidad y la reducción de la contaminación lumínica. En concreto, en Buenos Aires, Philips está convirtiendo más del 70% de las luces de las calles de la ciudad en tecnología LED. La nueva iluminación LED permitirá ahorrar el 50% de la energía de la ciudad, lo cual es una reducción significativa de las emisiones de CO₂ cada año, y ofrece una vida de las luminarias que es cinco veces mayor a la de la iluminación convencional.

- *Green Operations & Supplier Sustainability:* Philips ha estado trabajando para mejorar sus operaciones desde 1970, cuyo programa se centra en el cambio climático, el agua, reciclaje de residuos y las sustancias químicas. Además, requieren de sus proveedores que compartan el compromiso con la sostenibilidad que desde Philips se ha desarrollado y que tengan programas de diseño, para así atraerlos y apoyarlos en un camino compartido hacia la mejora continua. Uno de los proyectos que Philips ha llevado a cabo para fomentar estos aspectos es:

2.2. Energía limpia para la fabricación sostenible: en 2012, Philips dio a conocer una turbina eólica de 2 mega-watios en Fall River, Massachusetts, para satisfacer alrededor del 70% de los requerimientos de energía de su planta de fabricación Lightoiler, donde se fabrican los productos de iluminación para los sectores comercial y de hostelería. El proyecto de energía renovable es parte del plan de Lightoiler para crear una planta de fabricación auto-abastecida en energía. Otras iniciativas de Philips en materia de sostenibilidad recientes han reducido el consumo de electricidad en un 40%, el consumo de agua en un 78%, el de gas

natural en un 36% y las emisiones orgánicas volátiles en un 98%.

-*Circular Economy*: para un mundo sostenible, Philips ve la transición de una economía lineal a una economía circular como una condición necesaria. Una economía circular pretende disociar el crecimiento económico del uso de los recursos naturales y los ecosistemas mediante el uso de esos recursos con mayor eficacia. Como en los anteriores apartados, a continuación, se expondrá un proyecto que Philips ha llevado a cabo en este campo:

2.3. La renovación de productos médicos para cerrar el bucle de material: como los presupuestos de salud están bajo una presión creciente, los centros de atención están buscando maneras de ampliar sus recursos sin comprometer la calidad. El objetivo detrás del programa Philips Diamond Select es hacer de primera clase el equipo médico disponible a un coste más bajo y ofreciendo alta calidad con sistemas de prueba de total garantía. Desde Philips investigan cómo crear un mayor valor residual de sus equipos médicos y de sus clientes, por lo que es más fácil mantener la actualización y renovación de los equipos.

Como se puede observar, Philips lleva a cabo un gran número de iniciativas que tratan de abordar los temas que más preocupan a la sociedad. Según los datos conocidos, la empresa Holandesa ha mejorado la vida de 1.9 billones de personas en 2014 repartidas entre la venta de productos de bienestar, productos de cuidado personal y “productos verdes”¹⁷.

Además, gracias a todas estas acciones creadas por Philips que mejoran la vida de las personas, la compañía ha obtenido una serie de premios y reconocimientos en materia de responsabilidad social corporativa. Así, en 2015 Philips ha sido reconocida como líder mundial por acciones corporativas en la lucha contra el cambio climático con una puntuación perfecta de 100 puntos en la encuesta sobre el cambio climático del CDP (Carbon Disclosure Programme). En el índice bursátil Dow Jones Sustainability Index, Philips obtuvo (también en 2015) el nombramiento de empresa industrial líder en la

¹⁷ Philips Sustainability: Today, we are improving the lives of every 4th person on earth. Actualización el 15/05/2016. Disponible en <http://www.philips.com/a-w/about/sustainability/lives-improved.html>. Búsqueda realizada el 15/05/2016.

categoría Conglomerados Industriales con 91 puntos sobre 100. También, y por segundo año consecutivo, recibió el premio “Champion for Change”, que reconoce los logros de la organización por hacerla más sostenible y por ayudar a sus clientes a cuidar del medio ambiente. Por último, y por tercer año consecutivo a pesar de haber más de 500 nuevos productos certificados en ENERGY STAR, Philips continúa ganando elogios por su trabajo recibiendo los Premios a la Excelencia de sus productos con la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y el empleo de enfoques innovadores de eficiencia energética¹⁸.

6. CONCLUSIONES

La responsabilidad social corporativa ha experimentado un gran cambio a lo largo del tiempo a la vez que los hombres de negocios han ido teniendo en cuenta los impactos que las acciones de sus empresas tienen en la sociedad y el medio ambiente. Desde la filantropía pura hasta inclusión de los diversos partícipes en la toma de decisiones dentro de la empresa, la evolución del concepto ha sido gradual y acorde con los modelos de empresa y sociedad de cada momento de la historia. Las exigencias de los últimos años en esta materia debido a la crisis económica y medioambiental, han hecho que las empresas reaccionen adoptando medidas de responsabilidad para ayudar a la sociedad y al medioambiente.

Las empresas pueden introducirse en este innovador concepto a través de un sencillo proceso por el cual buscarán su lugar dentro del mismo y tomarán decisiones de acuerdo con sus principios y la filosofía de su compañía. Una vez obtenidos resultados de las acciones, la empresa puede utilizar instrumentos como diversos indicadores y rankings para conocer el efecto que han tenido en la sociedad y el medio ambiente.

De la experiencia práctica realizada con los alumnos de cuarto curso de los grados ADE y MIM de la Universidad de Valladolid, se puede obtener como principal conclusión el hecho de que los estudiantes, conozcan o no el significado del concepto de RSC, tienen preocupaciones respecto de las acciones que las empresas llevan a cabo y que repercuten

¹⁸ Philips Sustainability: Awards and Recognition. Actualización el 16/05/2016. Disponible en <http://www.philips.com/a-w/about/sustainability/our-approach/awards-and-recognition.html>. Búsqueda realizada el 16/05/2016

en la sociedad y el medio ambiente.

Entre estas “preocupaciones” destacan la inserción laboral de los discapacitados en el mercado de trabajo, así como la satisfacción de los trabajadores en sus puestos. Con la crisis de los últimos años muchas personas se han quedado sin trabajo e incluso otras tantas han visto cómo sus derechos se veían reducidos por la austeridad de las medidas que se han tenido que llevar a cabo. Se entiende que los estudiantes miran con preocupación de cara a su futuro laboral el hecho de si podrán encontrar un trabajo en el que se sientan a gusto y se les respete.

También se muestran interesados por las actuaciones de las empresas en relación a su compromiso con la sociedad y el medio ambiente. De nuevo, con las situaciones vividas en los últimos años, se ha visto que las empresas se preocupaban más por sobrevivir que por cuidar de la sociedad y el medio ambiente y, por lo tanto, ahora se les exige un mayor compromiso y transparencia en sus actos.

Por otro lado, al hablar de una gran empresa, se puede comprobar todo lo que ésta puede hacer para ayudar a las personas y contribuir a la preservación del medio ambiente. Las distintas iniciativas llevadas a cabo ponen de manifiesto el gran abanico de posibilidades que una empresa puede desarrollar y así tratar de mejorar la vida de las personas en todos los ámbitos posibles.

Todavía queda mucha tarea pendiente por parte de las empresas para ser socialmente responsables. Sin embargo, cada vez se pueden ver más iniciativas de personas y empresas que tratan de hacer el mundo un lugar más seguro y bueno para todos.

7. BIBLIOGRAFÍA

- A series of extraordinary events. Actualizado el 02/05/2016. Disponible en <https://www.90yearsofdesign.philips.com/article/51>. Búsqueda realizada el 02/05/2016
- Argandoña A. “La teoría de los Stakeholders y el bien común”. Publicado en Enero de 1998. Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>. Búsqueda realizada el 29/03/2016
- Bastías F. y Navarrete C. “Stakeholders y Shareholders: Definición y Caracterización”. Actualizado el 29/03/2016. Disponible en <https://www.scribd.com/doc/53115449/Stakeholders-y-Shareholders#scribd>

Búsqueda realizada el 29/03/2016.

- Building upon a rich heritage of innovation. Actualizado el 30/04/2016. Disponible en <http://www.philips.com/a-w/about/company/introduction.html>. Búsqueda realizada el 30/04/2016.
- Fontaneda I. "Aproximación al concepto de responsabilidad social corporativa: origen y evolución, hitos e implicación para las empresas". Publicación en septiembre-octubre de 2007. Disponible en https://www.ica.es/contenidos/publicaciones/anales_get.php?id=1457 . Búsqueda realizada el 02/04/2016.
- Forética (2016): "Misión". Actualización 23/03/2016. Disponible en <http://www.foretica.org/quienes-somos/acerca-de-foretica/> Búsqueda realizada el 23/03/2016.
- Guía para la implantación de la RSE en la empresa (2016, p.16): "Implantación de la RSE en la empresa". Actualización el 28/03/2016. Disponible en <http://www.izaite.net/pdf/guiarse.pdf> Búsqueda realizada el 28/03/2016.
- Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial (2011): "Indicadores Ethos". Disponible en http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf Búsqueda realizada el 29/03/2016.
- La responsabilidad social empresarial: origen y concepto. Publicado el 08/05/2009. Disponible en <http://www.abc.com.py/articulos/la-responsabilidad-social-empresarial-origen-y-concepto-1170210.html>. Búsqueda realizada el 17/05/2016.
- Martín Cruz N. y Hernangomez Barahona J. (2016): "Dirección Estratégica", material docente de la asignatura, curso académico 2015-2016, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Merco: monitor empresarial de reputación corporativa. Actualización 05/04/2016. Disponible en <http://www.merco.info/es/que-es-merco> . Búsqueda realizada el 05/04/2016.
- Modelo de Indicadores de RSE para PyMes (2009, p.13): "Manual de uso". Disponible en http://www.mas-business.com/docs/Modelo_indicadores.pdf Búsqueda realizada el 25/03/2016.
- More than a century of innovation and entrepreneurship. Actualizado el 02/05/2016. Disponible en <http://www.philips.com/a-w/about/company/our-heritage.html>. Búsqueda realizada el 02/05/2016.

- Philips' First Quarter Results 2016. Publicado el 25/04/2016. Disponible en http://www.philips.com/content/corporate/en_AA/about/news/archive/corpcomms/news/press/2016/philips-first-quarter-results-2016.html Búsqueda realizada el 02/05/2016
- PHILIPS: Principios Generales de Negocio. Actualización en Mayo de 2012.
- Philips Sonicare: Una incorporación sencilla a una rutina saludable. Actualizado el 15/05/2016. Disponible en <http://www.philips.es/c-m-pe/airfloss-ultra>. Búsqueda realizada el 15/05/2016.
- Philips Sustainability: Awards and Recognition. Actualización el 16/05/2016. Disponible en <http://www.philips.com/a-w/about/sustainability/our-approach/awards-and-recognition.html>. Búsqueda realizada el 16/05/2016
- Philips Sustainability: Today, we are improving the lives of every 4th person on earth. Actualización el 15/05/2016. Disponible en <http://www.philips.com/a-w/about/sustainability/lives-improved.html>. Búsqueda realizada el 15/05/2016.
- Philips Sustainability: We are creating a healthier and more sustainable world. Actualización el 16/05/2016. Disponible en <http://www.philips.com/a-w/about/sustainability.html>. Búsqueda realizada el 16/05/2016.
- Rodríguez Fernández J.M. (2016): “Responsabilidad social y gobierno de la empresa”, material docente de la asignatura, curso académico 2015-2016, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Rodríguez Fernández J.M. “Responsabilidad Social Corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría”. Publicado el 2º cuatrimestre de 2007. Disponible en *Ekonomiaz* nº 65 p. 12. Búsqueda realizada el 16/04/2016.
- Royal Philips (2014). “Philips Sustainability: Our Approach to sustainability”. *The two focus areas of Philips' approach to sustainability*, página 5.
- Scade J. “El valor de los rankings”. Publicado el 28/09/2015. Disponible en <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2015/09/el-valor-de-los-rankings/> . Búsqueda realizada el 04/04/2016.
- Siete claves para incorporar la RSE a tu marca (2015): “Da a conocer tus acciones, pero no te sobrepases”. Disponible en <http://www.entrepreneur.com/article/268962> Búsqueda realizada el 28/03/2016.
- Strandberg L. “La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas”. Publicado en diciembre de 2010. Disponible en

http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm4-57352.pdf . Búsqueda realizada el 02/04/2016

- Cuneo E. "Temas actuales y tendencias en la administración: responsabilidad social empresaria". Actualización el 28/03/2016. Disponible en <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%207RespSocialEmpresarial.pdf> Búsqueda realizada el 28/03/2016.