

Cinalli, Analía

La inserción laboral de jóvenes profesionales con discapacidad en el marco de la responsabilidad social empresaria y los indicadores no financieros en la gestión sostenible

Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario N° 10, 2014

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Cinalli, A. (2014). La inserción laboral de jóvenes profesionales con discapacidad en el marco de la responsabilidad social empresaria y los indicadores no financieros en la gestión sostenible [en línea], *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario*, 10. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/insercion-laboral-jovenes-profesionales.pdf> [Fecha de consulta:.....]

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y LOS INDICADORES NO FINANCIEROS EN LA GESTIÓN SOSTENIBLE

Cinalli, Analía⁹⁷

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario
Universidad Católica Argentina
Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen.

La función social de la empresa constituye un paradigma que supera ampliamente la rendición de cuentas que en cada ejercicio efectúa en el marco de la Contabilidad financiera. En el presente artículo se sintetizan diversos estudios basados en la metodología sistémica multimodal, necesaria para abordar situaciones complejas y plurales como lo es la inserción laboral de jóvenes profesionales con discapacidad, como así también el desarrollo de nuevos indicadores no financieros, referidos al tema objeto de estudio, a exponer en los Balances Sociales en el marco de la dimensión social de la Responsabilidad Social Empresaria. Nos proponemos analizar los comportamientos éticos y socialmente responsables de las empresas hacia grupos vulnerables, específicamente aquellos que tienen capacidades diferentes, en el marco de la responsabilidad social empresaria. Las personas con capacidades diferentes requieren, de la sociedad, una actitud solidaria e inclusiva de modo de poder lograr el máximo desarrollo posible de sus potencialidades.

Palabras clave: Responsabilidad social empresaria-balance social- pensamiento sistémico multimodal-capacidades diferentes.

1. Introducción

⁹⁷ analiacinalli@hotmail.com

En un principio, las empresas se limitaban a atender los intereses de sus accionistas sin interesarse por los demás grupos de interés. Con el transcurso del tiempo, las mismas notaron que era necesario ajustarse a los requerimientos que la sociedad les estaba exigiendo en cuanto a sus responsabilidades sociales. Una primera manifestación social ocurrió en Inglaterra durante la revolución industrial con el denominado “movimiento obrero” para que las fábricas cumplan los derechos de los trabajadores ya que las jornadas laborales eran muy extensas (se extendían a más de 12 horas diarias), y contrataban a niños para abaratar el costo de la mano de obra.⁹⁸

Durante la década del setenta comenzó a tener auge el concepto del medio ambiente debido al calentamiento global. Como consecuencia del mismo, una asociación integrada por investigadores, políticos, académicos y científicos llamada Club de Roma, analiza (1972) “Los límites del crecimiento” tomando en consideración cinco variables: recursos naturales, población, nutrición, tecnología y medio ambiente.⁹⁹

“A partir de la década de los ochenta, durante la cual ocurre lo que Viola y Leis (1990) llamaron el punto de inflexión hacia una nueva consideración del problema ambiental, se percibe la aparición de un nuevo concepto que ya no sólo encierra lo relativo al problema del medio ambiente, sino que además incluye otros problemas ligados al desarrollo, tales como: lo social, lo político, lo económico y lo ecológico; se trata de la *sostenibilidad*, concepto que cubre toda la gama de actividades que realiza el hombre en su dinámica de vida (Dovers&Handmer, 1994). La sostenibilidad se conceptualiza como una relación entre los sistemas económicos y los sistemas ecológicos en la cual la vida humana puede continuar indefinidamente (Constanza et. ál., 1991)”.¹⁰⁰

⁹⁸Trujillo Dávila MA, Trujillo Dávila M, Guzmán Vásquez A. Responsabilidad social empresarial y global reporting initiative. Universidad & Empresa 2006; vol.5 pp. 351-369. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217476015>. Consultado el 17 de mayo de 2013.

⁹⁹Ibídem

¹⁰⁰ Cruces, José Miguel. “Etapas del discurso ambiental en el tema del desarrollo”. Espacios, Volumen 18, 1997, citado en Trujillo Dávila MA, Trujillo Dávila M,

Autores como Trujillo Dávila MA, Trujillo Dávila M y Guzmán Vázquez A sostienen que en la actualidad se puede considerar una nueva visión del desarrollo, basada en la solidaridad y compromiso con los seres humanos, por ello, las empresas deben presentar a la sociedad resultados favorables tanto a nivel de sus productos y servicios como a nivel social y ambiental para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.¹⁰¹

La doctrina social de la Iglesia expresa claramente su preocupación por la inserción laboral de personas con discapacidad. En efecto, en el apartado sobre el respeto a la dignidad humana indica “considerar al prójimo como otro yo, cuidando en primer lugar de su vida y de los medios necesarios para vivirla dignamente”.¹⁰²

Nos proponemos analizar los comportamientos éticos y socialmente responsables de las empresas hacia grupos vulnerables, específicamente aquellos que tienen capacidades diferentes, en el marco de la responsabilidad social empresaria. Las personas con capacidades diferentes requieren, de la sociedad, una actitud solidaria e inclusiva de modo de poder lograr el máximo desarrollo posible de sus potencialidades. El compromiso con quienes viven esta situación de vida contribuirá a la promoción del desarrollo social, ya sea desde el ámbito privado como público.

2. Responsabilidad social empresaria.

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria se puede estudiar a partir de una variedad de enfoques. Una de las definiciones más

Guzmán Vázquez A. Responsabilidad social empresarial y global reporting initiative. Universidad & Empresa 2006; vol.5 pp. 351-369. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217476015>. Consultado el 17 de mayo de 2013.

¹⁰¹ Trujillo Dávila MA, Trujillo Dávila M, Guzmán Vázquez A. Responsabilidad social empresarial y global reporting initiative. Universidad & Empresa 2006; vol.5 pp.351-369. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217476015>. Consultado el 17 de mayo de 2013.

⁶Compendio de Doctrina social de la Iglesia, Librería Editrice Vaticana, Año 2005, Capítulo tercero, III, B, c

conocidas es la de la Comisión Europea: “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”¹⁰³

“Tanto la RSE o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no pueden convertirse en un discurso ideológico de poder, ni en una mera medición del impacto social de una organización. Hay un trasfondo ontológico que origina esta reflexión sobre responsabilidad social de la dinámica económica, y está unida al compromiso con un acontecer vital de sentido, desde cualquiera de las actitudes relacionales humanas, consigo mismo, el otro, lo Otro (Dios) y el entorno. La otredad tiene que ser la estrategia de la responsabilidad social y del sentido profesional de los miembros de una organización socialmente responsable, pues en el lenguaje empresarial hay que aceptar ser responsables del desarrollo del entorno y la humanidad. No se puede concebir un desarrollo que brinde progreso y superávit a los dueños y accionistas y que, so pretexto de dichos beneficios, permita un rostro humano desfigurado por la inequidad, el hambre, el dolor y la angustia.”¹⁰⁴

“La estrategia de RSC, entendida como estrategia social, debe estar directamente ligada con la misión, visión y valores de la empresa e incorporada en la cadena de producción/creación de servicios y en la cadena de valor así como en la gestión de las relaciones con los diversos grupos de la empresa. Entendida de esta manera la RSC no es ni un imperativo moral al que la empresa debe apostar cree o no valor ni tampoco como una oportunidad a corto plazo que genera reputación

¹⁰³Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comisión de las comunidades europeas. Bruselas, 18/07/2001. COM. (2001) 366 final.

¹⁰⁴Castrillón López LA, Alzate Liévano GM. Humanismo, Universidad y Empresa: La RSE desde la perspectiva ética. Revista Ciencias Estratégicas 2012; vol. 20 pp.171-184. Disponible en:<http://www.redalyc.org/redalyc-seam/articulo.oa?id=151325816013>. Consultado el 26 de julio de 2013

o un retorno puntual. Cuando la RSC es estratégica se concibe como parte esencial de la empresa y su alcance es a largo plazo.”¹⁰⁵

La responsabilidad social empresaria (RSE) comprende tres dimensiones básicas: la económica, la social y la ambiental. Un punto muy importante dentro de la dimensión social de la RSE es la integración de personas con discapacidad en el trabajo, tema en el cual nuestro país aún se encuentra distante, si se compara con países desarrollados en los que existe una integración social y laboral mejor implementada.

3. Balance social o reporte de sostenibilidad.

El Balance Social tiene sus orígenes en los años 60, en la auditoría social norteamericana, que otorgaba especial atención al hecho de que las empresas deben tener en cuenta el plano social interno y su impacto en el medio ambiente. “En 1977, Francia ofreció la primera definición legal europea de Balance Social, que lo hacía necesario y obligatorio para las empresas con más de 300 empleados”.¹⁰⁶

La Norma internacional *Global Reporting Initiative*(GRI) surge como una iniciativa de la CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) en 1997, la cual se formó por un grupo de inversores, organizaciones ambientalistas y otros grupos de interés público como consecuencia del derrame de petróleo en las aguas de Alaska en 1989. La misión de la GRI consiste en crear el marco adecuado para elaborar las memorias de sostenibilidad mediante información transparente y confiable, respetando los principios de equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, fiabilidad y claridad.

La GRI define que “una memoria de sostenibilidad expone información acerca del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de

¹⁰⁵ Toro D. El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital* 2006; vol.2 pp.338-358. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54920402>. Consultado el 29 de julio de 2013.

¹⁰⁶Palencia Manuel-LeflerOrs. “Comunicación corporativa: Memoria Anual versus Balance Social” *Zer*, Volúmen 13, Número 24, 2008 pp. 363-384

una organización. Una memoria de sostenibilidad o Balance social, es la plataforma clave para comunicar impactos de sostenibilidad positivos y negativos, y para capturar información que pueda influir en la política de la organización, su estrategia y sus operaciones de manera continua.”¹⁰⁷

4. La importancia de los indicadores de desempeño en la gestión empresarial.

“Actualmente, muchas compañías contemplan la RSC como un importante generador de valor (*value driver*), mostrándose dispuestas a destinar recursos al desarrollo interno de este concepto. La RSC también ha encontrado su lugar en la teoría de la gestión. En nuestros días se admite no sólo como una práctica compatible con los principios de la teoría de la ventaja competitiva de Porter, sino como una muestra ejemplar de la implementación de dichos principios.”¹⁰⁸

“Del mismo modo que la gestión en una empresa debe ser medida, también la gestión de la RSE puede y debe ser evaluada. La medición es una tarea fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales. Gestionar sin medir supone gestionar sin ningún tipo de criterio para determinar si se están alcanzando o no los objetivos. El hecho de medir, guía y asegura que la mejora vaya hacia un objetivo determinado, lo que implica definir y concretar los objetivos de la empresa mediante valores ponderables, es decir, mediante indicadores. Un sistema de indicadores es un conjunto de valores diseñados para medir ciertas variables específicas, para así poder comprobar que una empresa llega a las metas señaladas en su estrategia. Los indicadores tienen que ser procesados e interpretados para poder evaluar la gestión y el desempeño en la empresa. La

¹⁰⁷<https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/Memorias-de-Sostenibilidad.aspx>. Disponible octubre 2012.

¹⁰⁸Navarro Espigares JL, González López JM. Responsabilidad social corporativa y crecimiento económico. Estudios de Economía Aplicada 2006, vol.24, pp.723-749. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113180017>. Fecha de consulta: 10 de octubre de 2013

medición aporta comprensión sobre las causas y sobre el impacto de los resultados, así como la mejora del desempeño en la empresa.”¹⁰⁹

La normativa internacional *Global Reporting Initiative* (GRI) hace alusión a indicadores referidos a tres dimensiones: económica, ambiental y social. Su objetivo fue lograr que los reportes de sostenibilidad sean tan importantes como los reportes financieros. Las memorias de sostenibilidad deben contener el perfil de la organización, el enfoque de la dirección y los indicadores de desempeño.¹¹⁰ La GRI, en su versión G4, define un indicador como “información cualitativa o cuantitativa sobre los resultados o efectos asociados con una organización, la cual es comparable y permite apreciar un cambio ante el paso del tiempo.”¹¹¹ En lo referente a los indicadores de diversidad expresa: “entre los indicadores sobre los que la organización puede reunir datos se encuentran la nacionalidad, la ascendencia u origen étnico, las creencias religiosas y las discapacidades.”¹¹²

Estos indicadores del desempeño se pueden poner de manifiesto, adicionalmente, en un cuadro de mando integral. “El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.”¹¹³ “El cuadro de mando integral

¹⁰⁹Lena Strandberg, La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. N°9. IESE. *Business School*. Universidad de Navarra. Diciembre de 2010. Disponible en: http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm4-57352.pdf

¹¹⁰Montuschi, Luisa. Desarrollos recientes en los instrumentos para integrar la RSE a las operatorias de las empresas. -1a ed.- Buenos Aires: Universidad del CEMA, 2010.

¹¹¹ Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. GRI G4, Part Two, Sección 6: pág. 254

¹¹²Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. GRI G4, Part Two, Sección 6:pág. 254

¹¹³Kaplan Robert S.-Norton David P. Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard). La medición y la gestión en la era de la información. Gestión 2000-1999. Cap. I, pp. 14-33

pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.”¹¹⁴

5. Metodología sistémica multimodal.

“El pensamiento multimodal intenta establecer los vínculos entre las modalidades y de esa forma relacionar aspectos de una problemática que debe ser abordada desde disciplinas específicas. Permite, de esa manera, el trabajo interdisciplinario. Incorpora las distintas “dimensiones” del problema respetando los puntos de vista de cada ciencia, favoreciendo así la comunicación en equipos con expertos de varias disciplinas.”¹¹⁵

Las modalidades comprendidas en el pensamiento sistémico multimodal para aprehender lo real se agrupan en dominios, ellos son cinco: dominio del carácter, el cual incluye la modalidad ética, la estética y la judicial; dominio de la comunidad, el cual incluye la modalidad operativa, la económica y la social; dominio del intelecto, el cual incluye la modalidad epistémica, la de información, la histórica, la de creencia y la psicológica; dominio de la naturaleza, el cual incluye la modalidad biológica, la regulatoria y la física; y por último el dominio básico, el cual incluye la modalidad espacial, temporal, numérica y lógica.¹¹⁶

Dado que no es posible concebir nuestro tema objeto de estudio sin tratar diversos problemas complejos, en cuanto a diferentes aspectos como sociales, morales, culturales, económicos, laborales, políticos, jurídicos, físicos, tecnológicos y teológicos; y plurales, debido a que los

¹¹⁴Ibídem

¹¹⁵Casiello, Francisco, Pensamiento Sistémico Multimodal: Bases Teóricas y Aplicaciones, Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario, Rosario, 2005.

¹¹⁶Ibídem

intereses de las partes intervinientes son contrapuestos, realizamos una aproximación correspondiente a la metodología sistémica multimodal (a través de entrevistas realizadas a los diferentes actores involucrados en la problemática bajo estudio), ya que es adecuada para esclarecer una realidad compleja y plural.

6. Conclusiones de la aplicación metodológica

Según los entrevistados, se manifiesta en las empresas lo afirmado por Trujillo¹¹⁷, que los objetivos económicos y sociales son considerados como contrapuestos, y no como complementarios. En este sentido, no se prioriza el desarrollo integral de la persona humana sino que se tiene en cuenta prioritariamente el desarrollo económico y las ganancias de las empresas. Podemos vislumbrar que a pesar de los esfuerzos realizados por parte de algunas pocas empresas en cuanto al cumplimiento de determinados aspectos sociales, en general, las empresas no consideran actualmente la cuestión de la discapacidad y menos aún lo referido a la inserción laboral de jóvenes profesionales con discapacidad. En general, los empresarios no están dispuestos a invertir su dinero en cuestiones tendientes a facilitar el ingreso y el trabajo de las personas con discapacidad porque tienen arraigado en sus mentes el concepto de que es una pérdida innecesaria y evitable. Sin embargo, invertir en ello, y es oportuno aclarar que contablemente es una inversión y no un gasto y mucho menos una pérdida; les posibilita obtener ventajas competitivas exclusivas en el futuro de mediano y largo plazo. Considerando los conceptos de empresas “tradicionales” y de empresas socialmente responsables, podemos concluir que aún predomina el enfoque de Friedman¹¹⁸ en los dirigentes de empresas. En lo cotidiano de la gestión empresarial, el “servir a los intereses económicos de los accionistas” es un denominador común y se está muy lejos de atender a los “intereses de los *stakeholders* o grupos de

¹¹⁷ Trujillo, María Andrea. “Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial”. Revista Universidad & Empresa. Número 10. Facultad de Administración. Universidad del Rosario, 2006.

¹¹⁸ Friedman, Milton, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970.

interés”. Esta visión de ética individualista, contradice la posibilidad de construir una cultura de responsabilidad social. Tal como afirma Azua¹¹⁹, los empresarios deben comprender que la competitividad tiene que estar acompañada por el progreso social y medioambiental, no solamente por el progreso económico. Es decir, todas las partes involucradas y afectadas por el desenvolvimiento de la empresa deben salir beneficiadas con sus acciones (*win-winsituation*). Sin embargo, el paradigma del desarrollo sostenible en el que se enmarcan la responsabilidad social organizacional, la participación de los distintos grupos de interés, los principios de inclusividad y de capacidad de respuesta organizacional, se proyecta aún vigente. Todo esto nos conduce a pensar que la empresa ha iniciado un proceso de cambio, si bien no vertiginoso, caracterizado por la integración transversal de la responsabilidad social empresaria a su visión, misión, objetivos y estrategias.

6.1 Propuestas de mejora.

- Todos tenemos capacidades diferentes, y la discapacidad no es sinónimo de incapacidad para ejercer un trabajo, sobre todo si se trata de jóvenes que han estudiado y se han capacitado para obtener un título profesional. Es necesario lograr una pronta sensibilización de los empresarios para que comprendan y sientan que la inclusión y la aceptación de la diversidad es pertinente a toda la sociedad, no solamente al Estado y que ellos tienen posibilidad de ayudar a esos jóvenes a ganarse la vida dignamente, por una cuestión moral y ética, aun cuando no sea obligatorio por ley. Es necesario difundir entre los empresarios la aplicación del “principio de inclusividad” que conlleva la integración de personas con algún tipo de discapacidad. También se debe concientizar que abordar estas cuestiones, si bien en un corto plazo puede implicar una erogación adicional,

¹¹⁹ Azua S. La Responsabilidad Social, Corporativa como refuerzo de la estrategia y la competitividad empresarial. Revista Escuela de Administración de Negocios 2007; pp. 73-75. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495007>. Consultado el 29 de julio de 2013

por ejemplo: adquirir un programa especial de computación o construir una rampa, en el mediano y largo plazo, es altamente probable que se vean recompensados por los pagos colaterales y/o económicos, y por el logro de la contribución de la organización que ellos dirigen al objetivo del desarrollo sostenible, específicamente en la promoción del desarrollo social.

- Dado que las empresas relevadas no tienen en cuenta ni exponen, en sus balances sociales, indicadores no financieros referidos a la inserción laboral de jóvenes profesionales con discapacidad, proponemos redefinir la “Visión” empresaria en armonía con el objetivo del desarrollo sostenible, ya que de la visión se derivan acciones consecuentes con la inclusión laboral bajo estudio. Algunas empresas ya lo han hecho, proponemos que esta práctica se extienda a todas las empresas, inclusive Pymes y Micropymes, por considerar que el compromiso de los órganos volitivos de la organización con la sostenibilidad explicitado en su Visión es el punto de partida de una gestión de responsabilidad social. En esta Visión empresarial, los recursos aplicados a la inserción de jóvenes profesionales discapacitados, podrán ser reconocidos como una ventaja competitiva en el futuro. En esta línea de pensamiento, también puede reconocerse como una oportunidad, animarse a realizar lo que otras empresas no hacen y gozar de los beneficios de ser los pioneros en el tema.
- Implementar la gestión de la diversidad, repercutirá en una mejor reputación e imagen corporativa y consecuentemente en la generación de una nueva ventaja competitiva, que se manifestará fundamentalmente por la manera que tienen los jóvenes profesionales con discapacidad de afrontar los nuevos y constantes desafíos que la vida les presenta a diario. Es esperable que la incorporación de jóvenes profesionales con discapacidad genere entre los empleados un mayor respeto a la diversidad y sea una nueva fuente de innovación y diferenciación a través de las perspectivas diversas que ellos

aportarán al desarrollo de la empresa, generando de este modo una ventaja difícil de imitar por parte de los competidores. De esta manera, se estaría implementando una estrategia de diferenciación, tal como lo indica Michel Porter al desarrollar sus estrategias de unidades de negocios. A su vez, esa diferenciación le permitirá posicionarse en el mercado como una empresa socialmente responsable, fidelizando a sus clientes y atrayendo nuevos consumidores, lo cual repercutirá en un aumento del *market share*, es decir, en un aumento del porcentaje de participación en el mercado en el cual compite la empresa y, a su vez, permitiendo el ingreso y la expansión a nuevos mercados que tengan en cuenta los requerimientos y estándares mundiales de responsabilidad social empresarial, contribuyendo de este modo a la sustentabilidad de la empresa.

- Como consecuencia del análisis de los balances sociales, surge que se podría mejorar la medición y comunicación de ciertas variables de gestión empresarial, debido a ello proponemos medir las variables claves de la gestión de responsabilidad social, principalmente las referidas a nuestro tema objeto de estudio. Además de las mediciones y evaluaciones referidas a su rendimiento económico y financiero y dada la importancia cada vez más creciente de la responsabilidad social empresarial para la operatoria de las empresas, ellas deberían efectuar mediciones para comprobar que se estén alcanzando las metas y los objetivos propuestos en cuanto a RSE, haciendo de este modo más transparente y creíble su gestión y guiando la toma de decisiones hacia la contribución al desarrollo sostenible. Consecuentemente, se plantea la necesidad de elaborar indicadores no financieros que permitan una revisión y mejora continua y un adecuado feedback para garantizar un mejor control y permitir la comparación tanto con otras empresas del mismo sector como con empresas líderes en el mercado (*benchmarking*).¹²⁰

¹²⁰Lena Strandberg, La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y

- En concordancia con el punto anterior, proponemos implementar la utilización de un sistema de indicadores para concretar tales mediciones. Los mismos permitirán evaluar el desempeño de la empresa y controlar que se cumplan los objetivos y metas planteadas al definir las estrategias. Las empresas deben tener en cuenta para seleccionar los indicadores adecuados, el tipo de organización y el entorno competitivo en el que operan.¹²¹ Además, al momento de establecer y seleccionar los indicadores, deberían focalizar en la sencillez de los mismos para facilitar su utilización y correcta interpretación¹²². Asimismo, deben plasmar la utilización de dichos indicadores en un cuadro de mando integral, debidamente diseñado por cada responsable de área, para manejar información precisa y veraz y poder tomar correctas decisiones a nivel gerencial. De esta manera, las empresas podrán mejorar su gestión, ya que el cuadro de mando integral permitirá traducir la estrategia y misión de la organización, evaluar el desempeño, mejorar los procesos y el desarrollo de los individuos. Por ello, proponemos que las empresas implementen esta herramienta para evaluar los indicadores de responsabilidad social empresaria, incorporando aquellos que correspondan específicamente a “la inserción laboral de jóvenes profesionales con discapacidad”.
- Para mejorar la comunicación interna de la empresa referido a comportamientos responsables, proponemos incorporar la responsabilidad social empresaria en el cuadro de mando

Gobierno Corporativo. N°9. IESE. *Business School*. Universidad de Navarra. Diciembre de 2010. Disponible en: http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm4-57352.pdf

¹²¹ Lara L. El cuadro de mando integral y la gestión de información. (Spanish). *Ciencias De La Información* [serial on the Internet]. (2004, Aug), [cited October 2, 2013]; 35(2): 33-47. Available from: Academic Search Complete.

¹²² Morillo M. M. Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico. *Actualidad Contable Faces* 2004, vol.7, pp.70-84. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700807>. Fecha de consulta: 22 de abril de 2013.

integral como una quinta perspectiva separada de las cuatro originales, para resaltar la importancia cada vez más creciente de la responsabilidad social empresaria en el ámbito empresarial y social. De esta manera, al establecer una nueva perspectiva, se focalizará la atención en los indicadores referidos a la responsabilidad social empresaria, y en particular, referido a nuestro tema de estudio, a la inserción laboral de jóvenes profesionales con discapacidad, destacando la importancia de los indicadores no financieros para el futuro de la organización. Resaltamos la necesidad de redactar claramente los objetivos establecidos en el cuadro de mando integral en concordancia con la visión y las estrategias planteadas por la organización (en clave de RSE), para poder establecer e interpretar adecuadamente los indicadores y, de este modo, medir exactamente cada objetivo establecido. Luego se podrán comunicar los resultados obtenidos a todos los niveles que forman parte de la organización para mejorar la gestión.

- Incluir el tema de la inserción laboral de personas discapacitadas en el Código de ética de cada empresa como parte del compromiso y el respeto a la diversidad y por la igualdad de trato y ausencia de todo tipo de discriminación.
- Concientización interna sobre el tema de la inclusión y la diversidad. Los empresarios en principio y luego la totalidad de los empleados de la firma, deberían participar activamente en cursos de sensibilización y concientización. La finalidad es lograr que los empresarios tomen la iniciativa para incorporar a las personas discapacitadas, considerando el verdadero potencial y talento que las mismas podrían aportar a sus empresas, la buena adaptación al grupo de trabajo y su compromiso y asistencia al trabajo, evitando de este modo todo tipo de discriminación, prejuicios y desconocimiento, asegurando la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la sociedad. Las personas con discapacidad mejoran la cultura empresarial, ya que las mismas incentivan y pueden servir de ejemplo al resto del personal para realizar su

trabajo. Adicionalmente podrían reanimar el espíritu de superación y cooperación con el resto de los compañeros, ayudar a mejorar la performance de sus compañeros y fortalecer la tolerancia hacia los demás, aprendiendo y respetando mutuamente sus diferencias y reafirmando la igualdad de todos. “Las personas con discapacidad pueden aportar conocimiento, experiencia y voluntad de superación, tres activos de los que ninguna empresa con vocación de liderazgo puede prescindir”.¹²³

- Las personas que integran el área de recursos humanos y las encargadas de realizar las entrevistas personales, deberían estar interiorizadas en el tema a través de cursos de formación y capacitación adecuados. Es conveniente que una persona perteneciente al área de recursos humanos debidamente capacitada o perteneciente a una Organización No Gubernamental dedicada al tema en cuestión, pueda realizar un seguimiento en el puesto de trabajo, para así lograr una exitosa inserción.
- Al momento de publicar ofertas de empleo y de recepcionar candidaturas, las empresas deben brindarle especial atención a la diversidad, asegurando el principio de igualdad de oportunidades para todos los miembros de la sociedad. Consecuentemente, las pruebas de selección deberán basarse en las verdaderas aptitudes y actitudes para ocupar un puesto de trabajo a la hora de buscar perfiles profesionales, mediante evaluaciones en el proceso de selección por profesionales capacitados para tal fin. Se deben adaptar las pruebas de aptitud a las necesidades específicas de los candidatos con discapacidad, es decir, sería necesario contar con instrumentos de reclutamiento y evaluación adaptados para cada tipo de discapacidad. Las pruebas médicas previas a la contratación se deben realizar solamente para garantizar que las personas con

¹²³ Folletín Adecco: Memo Legal/Resolución 343/2010

discapacidad puedan ejecutar su función, evitando de este modo todo tipo de discriminación.

- Para facilitar la inserción laboral y lograr que la misma sea eficiente, sería adecuado que participen organizaciones especializadas en el tipo de discapacidad del postulante. La participación y el apoyo de las ONGs son fundamentales para poder lograr una satisfactoria y plena incorporación laboral de las personas con capacidades diferentes. De hecho, esas organizaciones deben intervenir activamente en el proceso de reclutamiento para evitar todo tipo de discriminación y deben capacitarlas y formarlas para que consigan puestos de trabajos acordes a sus perfiles. Esto las ayudará a dignificar sus vidas, ya que si recibieran una pensión por discapacidad no podrían desplegar sus virtudes y demostrar sus capacidades en un puesto de trabajo y sentirse útil y plenamente activas en la sociedad.
- Establecer nuevas formas de trabajo para apoyar la incorporación laboral de jóvenes profesionales con discapacidad, haciendo que los empleados compartan sus conocimientos con la posible reducción de costos por cursos de entrenamiento y capacitación, y al mismo tiempo, aumentar el desempeño de los trabajadores¹²⁴.
- Tener en cuenta a los proveedores para realizar estrategias conjuntas con ellos, por ejemplo, para fomentar la inserción laboral de personas con discapacidad. Sería conveniente que las empresas compren a los proveedores que respeten y den prioridad a este tema como un indicador fundamental a tener en cuenta en su gestión de responsabilidad social empresarial. Además, podrían incorporar a su lista de proveedores a aquellos emprendimientos llevados a cabo por un grupo vulnerable como lo es la discapacidad, teniendo en cuenta nuevos criterios de selección de los mismos como el desarrollo social y la inclusión

¹²⁴El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo. Acción empresarial. Chile, diciembre 2003. Disponible en: <http://www.accionrse.cl/uploads/files/ABC.Pm.pdf>

económica, y no solamente las clásicas variables referidas a calidad, precio y tiempo de entrega. Para poder dar impulso a esta política de negocios, sería adecuado que las empresas capaciten a los integrantes del área de compras en el tema de “compras inclusivas”. Generalmente las grandes empresas, por su poder de compra frente a los proveedores, son las que tienen más posibilidades de implementar esta propuesta. Sin embargo, también lo pueden implementar las pequeñas y medianas empresas. En este caso, sería conveniente que reciban estímulos de parte del Estado.

- Las grandes empresas pueden incentivar esas compras otorgándoles algún tipo de financiamiento a las empresas integradas por personas discapacitadas para que puedan comprar los insumos necesarios para entregarles la mercadería en el tiempo adecuado y también deberían aprovechar su poder de negociación frente a los proveedores para colaborar con aquellas empresas en la negociación con los mismos. También las empresas podrían ayudar a empresas promovidas por discapacitados otorgándoles un espacio, dentro de sus instalaciones, para que puedan hacer publicidad de sus productos o servicios. También podrían realizar alianzas estratégicas con sus empresas de logística para hacerse cargo del costo de envío y no trasladarlo a la empresa promovida por discapacitados, o poner a disposición sus elementos de logística coordinando el tiempo de uso de los mismos.
- Las empresas deberían tratar el tema de la incorporación laboral de jóvenes profesionales con discapacidad teniendo en cuenta diferentes factores; como su ubicación geográfica, ya que muchas personas con discapacidad presentan dificultades para movilizarse; la actividad que lleva a cabo la empresa; el tamaño de la empresa; las expectativas de sus grupos de interés y otras cuestiones contextuales.

- Difundir la iniciativa de Frankental¹²⁵ con respecto al hecho de que las empresas deberían otorgar incentivos a los altos ejecutivos y a todos sus empleados para que se esfuercen por lograr una adecuada actuación social, obteniendo de este modo excelentes resultados no sólo económicos sino también en sus indicadores sociales, (en ellos se incluye la cuestión de la diversidad) los cuales se informarán en sus respectivos balances sociales.
- Incorporar explícitamente “la igualdad de trato y la no discriminación” en todas las etapas del proceso de inserción laboral, ya sea en la búsqueda, selección, contratación o seguimiento en el puesto de trabajo, incluso en cuanto a las oportunidades de carrera dentro la empresa. Extender esta consigna, cuando las empresas deleguen algunas de aquéllas tareas a consultoras en recursos humanos, aclarando su compromiso por la diversidad e igualdad de todos en los procesos de reclutamiento.
- Establecer claramente mecanismos de detección y denuncias de situaciones de discriminación, considerando que dichos mecanismos deben ser accesibles para los empleados con discapacidad.
- Realizar las adaptaciones técnicas previas necesarias para incluir a personas con discapacidad, en el caso de la discapacidad visual, deberán adquirir un programa especial de computación como el Jaws, el cual es un programa de origen europeo adaptado para tal fin.
- Cumplir con los criterios establecidos por la *Web Accessibility Initiative* (WAI)¹²⁶ para obtener la certificación de

¹²⁵Frankental, P., “Corporate social responsibility – a PR

invention?. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, Nº 1, 2001.

¹²⁶La accesibilidad Web significa que personas con algún tipo de discapacidad van a poder hacer uso de la Web. En concreto, al hablar de accesibilidad Web se está haciendo referencia a un diseño Web que va a permitir que estas personas puedan percibir, entender, navegar e interactuar con la Web, aportando a su vez contenidos.

accesibilidad pero fundamentalmente para poder darle la posibilidad de tener acceso a las tecnologías de información y comunicación para desarrollar sus tareas de manera independiente y no peligrar la igualdad de acceso y oportunidades de las personas con discapacidad.

- Lograr accesibilidad física como la colocación de rampas y auto elevadores, especialmente para las personas con discapacidad motora.
- Presupuestar tiempo y recursos para llevar adelante una gestión de responsabilidad social. Con relación al tema que nos ocupa, es aconsejable realizar un presupuesto de las erogaciones adicionales en las que debería incurrir el empleador para lograr una medición objetiva de los costos evitando subjetividades y prejuicios. Tal vez las erogaciones para lograr accesibilidad física o adaptaciones técnicas no sean tan significativas.
- En el caso de que algún empleado presente algún tipo de discapacidad sobrevenida, ya sea por accidentes laborales o algún otro tipo de eventualidad, la empresa debería agotar todos sus esfuerzos para lograr la readaptación profesional y para poder realizar los ajustes necesarios para el puesto, o bien cambiar a la persona a un puesto apto de igual categoría que el anterior con el fin de evitar conflictos psicológicos. Para ello es necesario un equipo de trabajo, generalmente constituido por profesionales pertenecientes a instituciones especializadas en el tipo de discapacidad sobrevenida, de manera que se encargue de la readaptación profesional del empleado. Luego sería necesario el seguimiento, durante un tiempo, en el puesto de trabajo para apoyar la inserción laboral con algún tipo de capacidad diferente.
- El balance social debería ser accesible para las personas con diferentes tipos de discapacidad, por ejemplo para quienes tienen discapacidad visual. La colaboración de profesionales en sistemas puede aportar formatos adecuados que permitan una comunicación efectiva.

- El Balance social, como instrumento que permite comunicar la contribución de las organizaciones con el objetivo del desarrollo sostenible, surge como un medio eficaz para brindar información sobre la responsabilidad social de la empresa. Para el tema de nuestro análisis, el balance social permitiría a los distintos grupos de interés un rápido *feedback* sobre la inserción laboral de jóvenes profesionales con discapacidad pudiendo comparar las respuestas de las distintas empresas y también, a través de la comparación entre los distintos balances sociales de una misma organización, conocer la evolución de la conducta empresaria sobre el tema a través de los años. A su vez, las empresas que comuniquen las acciones tendientes a incluir laboralmente a personas con discapacidad estimulan a las empresas homólogas o empresas competidoras para que repliquen esta actitud de RSE y así se fomente el tema de la inclusión laboral de estos grupos sociales. Las empresas que publican Balances sociales o Reportes de sustentabilidad, deberían tratar el tema más detalladamente y elaborar indicadores específicos sobre la empleabilidad de personas con discapacidades. Se podrían incluir indicadores sobre el porcentaje de compras realizadas a emprendimientos promovidos por discapacitados y cantidad de horas de capacitación en temas de concientización y sensibilización referidos a la discapacidad.
- Responsabilizar a un sector específico de la empresa para atender a las demandas sociales, ambientales y económicas emergentes con la finalidad de lograr una adecuada distribución de este trabajo y mejorar la rendición de cuentas. Las empresas con mayor presupuesto podrán incorporar un departamento exclusivo de responsabilidad social empresaria para concretizar y efectivizar las acciones de RSE y, al mismo tiempo, minimizar costos de coordinación. De este modo, se podrá coordinar, de una mejor manera, lo referido a la comunicación de la diversidad.

- Las empresas argentinas en el marco de la RSE que decidan implementar políticas referidas a la incorporación de jóvenes profesionales con discapacidad, podrían adaptar los procesos de concientización, sensibilización e inserción laboral que se llevan a cabo en países desarrollados. De este modo, se estaría llevando a cabo un proceso de benchmarking funcional, el cual debe estar avalado por el *management* de la firma. Durante esta etapa, no se debe descuidar la rentabilidad, los costos, el valor agregado y el tiempo demandante.
- Difundir con eficacia las vacantes de puestos de trabajo disponibles para personas con capacidades diferentes. Emplear también las redes sociales para la difusión.
- Verificar la cobertura de las vacantes de dichos puestos.
- Promover e incentivar en las empresas la contratación de personas con discapacidad con atractivas exenciones impositivas o de otra índole, como por ejemplo: otorgarles subsidios para que realicen las pequeñas obras que requieren el libre desplazamiento de esas personas o para adecuarles sus puestos de trabajo.
- Difundir exenciones impositivas, subsidios y otros estímulos incluyéndolos en cursos de formación para empresarios y profesionales en Ciencias Económicas. Esta medida ayudaría a superar los “prejuicios” de algunos empleadores sobre los “costos adicionales” de contratar a personas con capacidades diferentes.
- El apoyo de la familia es fundamental para todo ser humano en cualquier etapa de su vida, más aún para las personas que presentan algún tipo de discapacidad. El Estado puede tener a su cargo la realización de talleres que colaboren con los grupos familiares que viven en el seno de sus familias esta realidad.
- Divulgar por diferentes medios de comunicación el proyecto para incluir laboralmente a personas con discapacidad visual a

través del Centro Universitario Rosario Inclusiva (CURI) y del Movimiento de Unidad de Ciegos y Ambliopes de Rosario.

- Realizar y publicar fehacientemente estadísticas sobre inclusiones de jóvenes profesionales con discapacidad para estimular el compromiso tanto empresarial como estatal en lo referente a este tema.
- Promover a través de las instituciones de la sociedad civil, en particular a través de la Iglesia, por su misión estrechamente vinculada al bien común, la concientización de los miembros de la sociedad (poniendo énfasis en los empleadores) para incentivar la igualdad de oportunidades de las personas con capacidades diferentes.
- Crear y proponer la utilización de un índice de sustentabilidad en la Bolsa de Valores de nuestro país semejante al índice FTSE4GOOD/ISS11 (Índice de Buen Gobierno Corporativo) de las Bolsas de Valores europeas, al S&P/TSX 60 de la Bolsa de Valores de Toronto, al índice *Dow Jones Sustainability Index* de la Bolsa de Nueva York, al ISE BM & Bovespa de la Bolsa de Sao Paulo, o al ISE BMV de la Bolsa de México, entre otros, de modo de contribuir al beneficio de las empresas que se esfuerzan por ser socialmente responsables y operan en Argentina. Extender y aplicar este nuevo índice para todas las empresas, incluidas las que no cotizan en bolsa de valores, para orientar no solamente la toma de decisiones de los inversores socialmente responsables sino también de los demás grupos de interés, de los consumidores y dentro de la propia empresa. El Estado debería hacerse cargo, a través de un organismo creado para tal fin, del seguimiento y control de este nuevo índice para garantizar la actualización y credibilidad del mismo.

6.2 Diseño de sub-indicadores referidos a la diversidad e igualdad de oportunidades.

Bajo el enfoque de la empresa socialmente responsable que define un objetivo más amplio que la empresa tradicional proponiéndose contribuir al desarrollo sostenible, la dirección corporativa encuentra en

los *drivers* de la responsabilidad social un importante elemento para mejorar la toma de decisiones y crear valor compartido con sus grupos de interés. El marco conceptual del desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial al abarcar diferentes disciplinas y comprender una pluralidad de sujetos se caracterizan por su complejidad y pluralidad. En consecuencia, son numerosos los principales *drivers* de la responsabilidad social corporativa reconocidos por importantes estudios académicos tales como: Diálogo, transparencia y gobierno corporativo, Calidad de empleo, Condiciones de trabajo y gestión responsable de recursos humanos, Conciliación, Igualdad de oportunidades, Diversidad, Formación continua, Beneficios sociales, etc. entre los que destacamos el *driver* referido a Integración laboral de discapacitados.

En el marco normativo internacional, el Marco de la *Global Reporting Initiative* (GRI) se ha convertido en el estándar generalmente aceptado por las organizaciones. Dicho marco se orienta a lograr una exteriorización de la contribución de las organizaciones al desarrollo sostenible de modo uniforme. La Guía GRI, que forma parte de dicho marco, comprende principios para definir el contenido y la calidad del informe y también una serie de indicadores que reflejan los impactos materiales en los tres aspectos de la sostenibilidad: social, económico y ambiental. Los impactos materiales se refieren a las repercusiones o consecuencias significativas de la organización en sus grupos de interés o de aquellos sobre los objetivos de la organización.

La última versión de la guía GRI expone indicadores del desempeño social de manera general, no focalizando en aspectos puntuales de los temas que se incluyen en la diversidad e igualdad de oportunidades como es la integración laboral de jóvenes profesionales con discapacidad. Debido a ello, nos pareció adecuado desarrollar indicadores específicos referidos a tal problemática, proponiendo que las empresas tomen conciencia, se comprometan y los incluyan en la exposición y posterior publicación de sus balances sociales para demostrar su compromiso con la discapacidad y, por consiguiente, con la comunidad, mejorando su imagen y reputación y diferenciándose del

resto de las empresas para generar una ventaja competitiva a largo plazo.

La Guía GRI, en su última versión GRI G4, incluye 91 indicadores con sus directrices correspondientes. En la Categoría desempeño social describe 48 indicadores referidos a las siguientes cuatro subcategorías: Prácticas laborales y trabajo digno, Derechos humanos, Sociedad y Responsabilidad sobre productos. En la subcategoría “Prácticas laborales y trabajo digno” expone 16 indicadores entre los que destacamos el indicador G4-LA12 “DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES” que requiere información sobre la composición de los órganos de gobierno y el porcentaje de empleados considerando –entre otros- los grupos minoritarios y otros indicadores de diversidad. El importante avance que este indicador representa para la toma de decisiones y para la rendición de cuentas de las empresas socialmente responsables estimamos que puede mejorarse, cabe aquí retomar la característica de mejora continua que identifica a una gestión sostenible.

A partir del protocolo de indicadores de la *Global Reporting Initiative* (GRI) referido a prácticas laborales y trabajo digno sobre la diversidad e igualdad de oportunidades, propondremos sub-indicadores referidos al trabajo de personas con discapacidad, ya sea congénita o sobrevenida durante su trabajo, con la finalidad de lograr una comunicación más efectiva sobre la actitud de la empresa respecto a las personas con capacidades diferentes. Con la finalidad de lograr homogeneidad en la exposición hemos mantenido el formato de la Guía GRI y sus respectivos protocolos de indicadores.

El encuadre de los sub-indicadores que elaboramos corresponde a la DIMENSIÓN SOCIAL, aspecto: Diversidad e igualdad de oportunidades. Codificamos con las siglas LA 12.1 para mantener la correlatividad de los indicadores del Modelo GRI:

LA 12.1 Porcentaje de empleados que presentan algún tipo de discapacidad, ya sea congénita o sobrevenida, desglosados según cuenten con formación profesional universitaria y según rango etario.

LA 12.2 Programas de inclusión, formación y educación destinados a personas con discapacidad y sus grupos familiares, así como a los empleados de la organización que no presenten discapacidad.

LA 12.3 Porcentaje de jóvenes profesionales con discapacidad que han logrado una promoción en sus empleos o que ocupan puestos jerárquicos.

LA 12.4 Tasas de absentismo y de días perdidos de los empleados con discapacidad en relación con los trabajadores sin discapacidad y cantidad de accidentes laborales ocurridos.

LA 12.5 Beneficios sociales especiales destinados a empleados que presenten alguna discapacidad, que no se ofrecen a los demás empleados.

LA 12.6 Relación entre el salario base de personas discapacitadas con respecto al resto de los empleados, desglosados por categoría profesional.

LA 12.7 Obras de infraestructura necesarias para el correcto desplazamiento de personas con discapacidad.

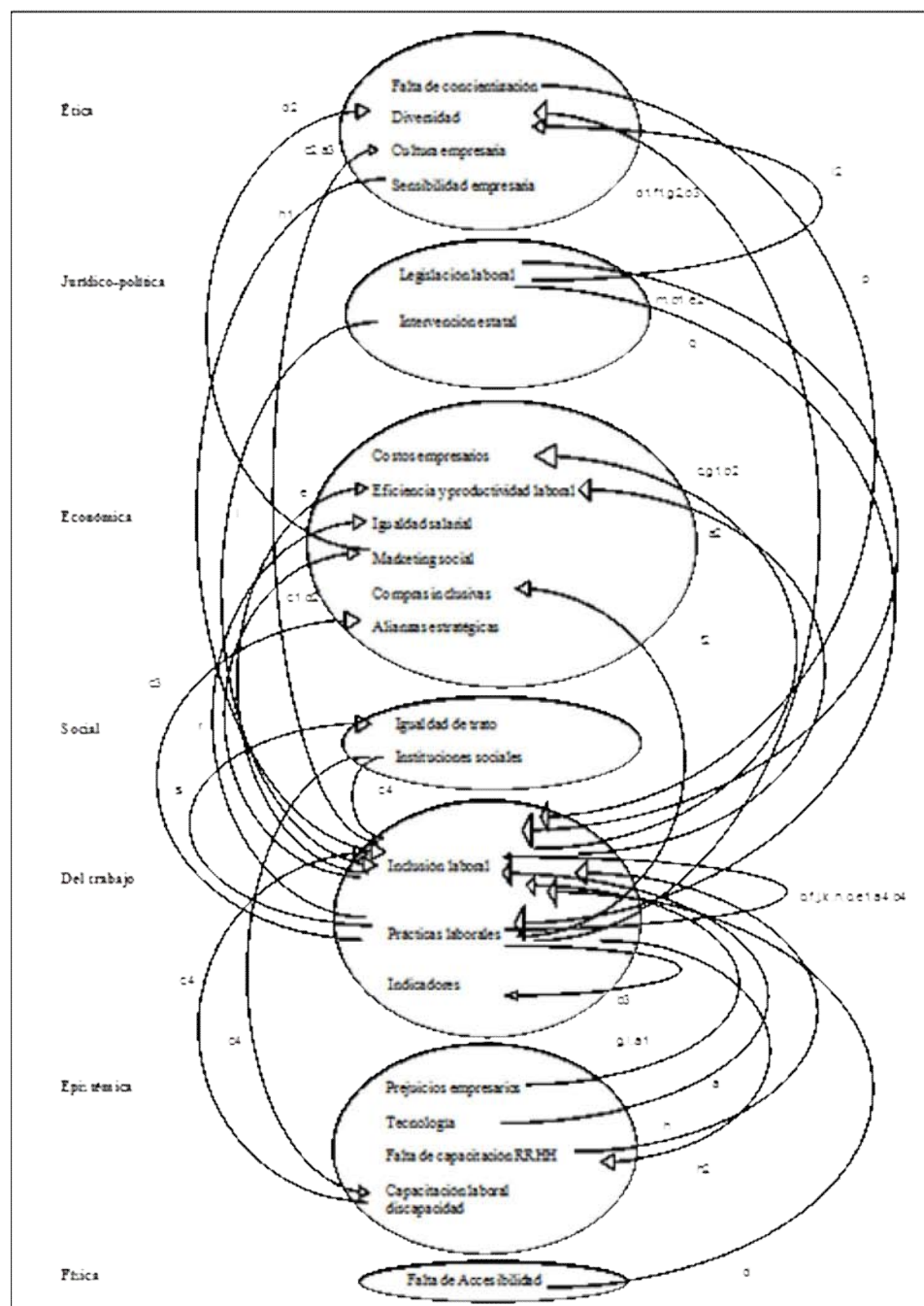
LA 12.8 Compras a proveedores socialmente responsables y/o a empresas promovidas por jóvenes profesionales con discapacidad.

LA 12.9 Programas de capacitación y formación sobre compras inclusivas, destinados a empleados del área de compras dentro de la empresa.

LA 12.10 Alianzas estratégicas con empresas promovidas por personas discapacitadas.

LA 12.11 Alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil, con el gobierno, con universidades y con diferentes instituciones del ámbito público y privado.

Sintetizamos las diversas relaciones emergentes de nuestro análisis multimodal en un gráfico integrador:



7. Apreciaciones finales.

Las personas con capacidades diferentes requieren una actitud solidaria e inclusiva de su entorno. Si bien destacamos la implicación de todos los agentes sociales que interactúan, tanto públicos como privados y el imprescindible rol que cumplen las organizaciones no gubernamentales para poner en práctica la inserción laboral de jóvenes profesionales con discapacidad y también la participación del Estado para sancionar leyes que colaboren con esa puesta en práctica, nuestra propuesta pone énfasis en las empresas por considerarlas instituciones sociales con alta incidencia sobre el entorno en el que operan e interactúan. La adopción por parte de estas organizaciones de una gestión sostenible en el marco de la responsabilidad social empresarial cobra gran importancia en el contexto actual en el que la transparencia, la igualdad de trato, el respeto a la diversidad, la ausencia de discriminación, la inclusión y el respeto de los derechos humanos son demandas cada vez más urgentes aunque pendientes de respuestas integrales.

8. Referencias bibliográficas.

-Azua S. La Responsabilidad Social, Corporativa como refuerzo de la estrategia y la competitividad empresarial. Revista Escuela de Administración de Negocios 2007; pp. 73-75. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495007>. Consultado el 29 de julio de 2013

-Casiello, Francisco, Pensamiento Sistémico Multimodal: Bases Teóricas y Aplicaciones, Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario, Rosario, 2005.

-Castrillón López LA, Alzate Liévano GM. Humanismo, Universidad y Empresa: La RSE desde la perspectiva ética. Revista Ciencias Estratégicas 2012; vol. 20 pp.171-184. Disponible en:<http://www.redalyc.org/redalyc-seam/articulo.oa?id=151325816013>. Consultado el 26 de julio de 2013

-Compendio de Doctrina social de la Iglesia, Librería Editrice Vaticana, Año 2005, Capítulo tercero, III, B, c

-Cruces, José Miguel. “Etapas del discurso ambiental en el tema del desarrollo”. Espacios, Volumen 18, 1997, citado en Trujillo Dávila MA, Trujillo Dávila M, Guzmán Vásquez A. Responsabilidad social empresarial y global reporting initiative. Universidad & Empresa 2006; vol.5 pp. 351-369. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217476015>. Consultado el 17 de mayo de 2013.

-El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo. Acción empresarial. Chile, diciembre 2003. Disponible en: <http://www.accionrse.cl/uploads/files/ABC.Pm.pdf>

-Frankental, P., “Corporate social responsibility – a PR invention?. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, N° 1, 2001.

-Friedman, Milton, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970.

-Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. GRI G4, Part Two, Sección 6: pág. 254

-<https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/Memorias-de-Sostenibilidad.aspx>. Disponible octubre 2012.

-Kaplan Robert S.-Norton David P. Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard). La medición y la gestión en la era de la información. Gestión 2000-1999. Cap. I, pp. 14-33

-Lara L. El cuadro de mando integral y la gestión de información. (Spanish). Ciencias De La Información [serial on the Internet]. (2004, Aug), [cited October 2, 2013]; 35(2): 33-47. Available from: Academic Search Complete.

-Lena Strandberg, La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. N°9. IESE. *Business School*. Universidad de Navarra. Diciembre de 2010. Disponible en: http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm4-57352.pdf

-Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comisión de las comunidades europeas. Bruselas, 18/07/2001. COM. (2001) 366 final.

-Montuschi, Luisa. Desarrollos recientes en los instrumentos para integrar la RSE a las operatorias de las empresas. -1a ed.- Buenos Aires: Universidad del CEMA, 2010.

-Morillo M. M. Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico. Actualidad Contable Faces 2004, vol.7, pp.70-84. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700807>. Fecha de consulta: 22 de abril de 2013.

-Navarro Espigares JL, González López JM. Responsabilidad social corporativa y crecimiento económico. Estudios de Economía Aplicada 2006, vol.24, pp.723-749. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113180017>. Fecha de consulta: 10 de octubre de 2013

-Palencia Manuel-LeflerOrs. “Comunicación corporativa: Memoria Anual versus Balance Social” Zer, Volúmen 13, Número 24, 2008 pp. 363-384

-Toro D. El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. Intangible Capital 2006; vol.2 pp.338-358. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54920402>. Consultado el 29 de julio de 2013.

-Trujillo Dávila MA, Trujillo Dávila M, Guzmán Vásquez A. Responsabilidad social empresarial y global reporting initiative. Universidad & Empresa 2006; vol.5 pp. 351-369. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217476015>. Consultado el 17 de mayo de 2013.

-Trujillo, María Andrea. “Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial”. Revista Universidad & Empresa. Número 10. Facultad de Administración. Universidad del Rosario, 2006.