

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO DE UNA EMPRESA
MULTINACIONAL DE RETAIL: UNA INICIATIVA DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD

Autor

GABRIELA MARTÍNEZ SOLÍS

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA

ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL

GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS

INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: JOHN REYNOLDS

Viña del Mar, Julio de 2016



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO DE UNA EMPRESA
MULTINACIONAL DE RETAIL: UNA INICIATIVA DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD

Autor

GABRIELA MARTÍNEZ SOLÍS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: JOHN REYNOLDS

Viña del Mar, Julio de 2016

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a mis padres, Carlos Martínez y Consuelos Solís, quienes han estado para mí incondicionalmente y que con su apoyo han hecho posible mi formación profesional y mi intercambio académico. Gracias por todo su amor y trabajo.

De igual manera agradezco a mi hermana Jannely Martínez y a Felix Gutiérrez, quienes siempre han estado en los momentos más difíciles y me motivaron a seguir adelante.

A mis profesores, que no sólo han aportado a mi formación académica, sino que también han inspirado en mí el deseo de ser una mejor persona para la sociedad.

También quiero agradecer a mi profesor guía, Mtro. John Reynolds por todo su apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Me gustaría agradecer a la Universidad Autónoma de Baja California por ser mi primera casa de estudio y a la Universidad de Valparaíso, por recibirme y darme la oportunidad de cursar un año de intercambio académico, y al mismo tiempo concluir mis estudios académicos en ella.

INTRODUCCIÓN

La discapacidad es un concepto que evoluciona con el tiempo, y en la actualidad resulta ser la consecuencia de la interacción entre las personas con alguna limitación y las barreras de actitud y de entorno. Son estas barreras las que obstaculizan a las personas con discapacidad la plena y efectiva participación en la sociedad y en igualdad con los demás.

Pero el objetivo de los negocios internacionales también evoluciona, y a pesar de que su eje principal sigue siendo la generación de ingresos y la maximización de resultados, actualmente su objetivo también está dirigido hacia el valor compartido, lo que significa, que un beneficio significativo para la sociedad también tiene valor para el negocio, descrito así por Porter y Kramer (2006).

Por lo tanto, ya no son los accionistas los que dirigen los negocios, sino los grupos de interés, entre los cuales se encuentran las personas con discapacidad exigiendo igualdad e inclusión.

Surgirá la incertidumbre acerca de si sería mejor que las personas con discapacidades fueran acogidas por las ONG's o programas sociales del gobierno en lugar de ser incluidos en el mundo laboral. Sin embargo, coartar el derecho de una persona con discapacidad a un trabajo digno es discriminante, y además, como lo plantean Porter y Kramer (2011) son las empresas las que más pueden proveer y no los programas sociales, ya que generalmente éstos suelen ser incapaces de crecer y ser autosuficientes.

Tal vez no todas las empresas son capaces de generar iniciativas de inclusión e incorporarlas a sus estrategias de responsabilidad social corporativa o programas de

sustentabilidad, pero hay un grupo de empresas que sí tiene la oportunidad de hacerlo y son las multinacionales. Las multinacionales cuentan con vastos recursos financieros, tecnológicos y de gestión, lo cual les facilita poner en marcha estas iniciativas inclusivas.

El presente trabajo ha desarrollado un marco teórico para comprender mejor el concepto de la discapacidad y su relación con el ámbito laboral, así como comprender porque la inclusión de personas con discapacidades forma parte del aumento del valor sustentable de una empresa mediante las prácticas de responsabilidad social corporativa, y además diversos aspectos relacionados con su medición.

Se realiza una revisión de la literatura enfocada al tema de la investigación y se estudia principalmente a Prahalad (2006) y a Hart (2010) por su aporte sobre la inclusión de las personas con menos recursos en los negocios; a Elkington (1997) por su aporte sobre los factores que influyen en la sustentabilidad corporativa y su medición; a autores con publicaciones más recientes como Lloret (2015) y Engert y Baumgartner (2015) por sus aportes sobre la aplicación de la sustentabilidad corporativa y la formulación e implementación de las estrategias respectivamente y; a Kaye, Jans y Jones (2011) por su estudio de diversos casos sobre la contratación de personas con discapacidad.

Así mismo, este trabajo está basado en el caso de estudio de una empresa multinacional de retail, la cual cuenta con un Programa de Inclusión Laboral para personas con discapacidad, a través del cual se pretende explicar cómo la multinacional inserta la inclusión dentro de su estrategia de responsabilidad social corporativa y sustentabilidad.

Entonces, el trabajo se desarrolla por medio de un marco teórico que tiene la intención de explicar los principales conceptos relacionados con el tema de investigación, y el desarrollo de la investigación, que tiene la intención de explicar a su vez el caso de estudio.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Objetivo general	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 Preguntas de investigación	10
1.4 Justificación	11
1.5 Metodología	14
1.6 Limitaciones	15
1.6.1 Limitaciones de tiempo	15
1.6.2 Limitaciones de espacio	16
1.6.3 Limitaciones de recursos	16
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	18
2.1 Entendiendo la discapacidad	18
2.1.1 Tipos de discapacidad	19
2.1.2 Nuevo enfoque de la discapacidad	21
2.1.3 Discapacidad y pobreza	22
2.2 Discapacidad y empleo	22

2.2.1	Razones por las cuales las personas con discapacidad no son contratadas o no permanecen en sus empleos	23
2.2.2	Estrategias para combatir que las personas con discapacidad no sean contratadas o no permanezcan en su empleo	26
2.3	Responsabilidad social corporativa y las multinacionales	29
2.3.1	Justificaciones para la responsabilidad social corporativa	30
2.4	Sustentabilidad impulsada por la responsabilidad social corporativa	30
2.5	Medición de la sustentabilidad	34
2.5.1	Implementación de la estrategia corporativa y la sustentabilidad	35
2.5.2	Indicadores de responsabilidad social corporativa, sustentabilidad y su alcance	35
2.6	Negocios con base en la pirámide	40
2.6.1	Negocios inclusivos	43
2.7	Inclusión laboral de las personas con discapacidad	44
2.7.1	Beneficios empresariales de la contratación de personas con discapacidad	46
CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN		47
3.1	Antecedentes del caso de estudio	47
3.2	Describir la implementación del modelo de negocio inclusivo en la empresa	48
3.3	Implicaciones del modelo de negocio inclusivo de la empresa	50

3.3.1	Sus implicaciones estratégicas	51
3.3.2	Retos	55
3.4	Publicación de resultados	56
3.5	Propuestas y recomendaciones	59
3.5.1	Alianzas	60
3.5.2	Innovación	61
3.5.3	Medir el impacto socioeconómico	61
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES		66
BIBLIOGRAFÍA		70
ANEXOS		77
	Tablas	77
	Figuras	85

CAPÍTULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS

A continuación los aspectos metodológicos del presente trabajo se desarrollaran mediante el planteamiento del problema, así como de la justificación de la investigación. Por último se plantean los objetivos y se describen las metodologías utilizadas

1.1 Planteamiento del problema

Según la Organización Internacional del Trabajo (2009), una de cada 10 personas en el mundo tiene una discapacidad, lo cual suma alrededor de 650 millones a nivel mundial. Aproximadamente 470 millones de estas personas se encuentran en edad laboral. Muchas de éstas han demostrado que con las oportunidades adecuadas y junto con adaptaciones y apoyo, pueden realizar una gran contribución en todos los niveles económicos y sociales. Sin embargo son a menudo excluidas y marginadas, aunado a esto, se estima que el 80 por ciento de las personas con discapacidad se encuentran en áreas rurales de países en desarrollo y viven en condiciones de pobreza, con acceso limitado o nulo a los servicios que necesitan (UN, 2006). Por lo cual, proporcionarles un empleo decente a las personas con discapacidad tiene un sentido tanto social como económico (ILO, 2007).

1.2 Objetivos

Este estudio tiene como objetivo el análisis de un modelo de negocio inclusivo de una empresa multinacional de retail para señalar cómo éste es implementado, y demostrar su relación con las iniciativas de responsabilidad social corporativa y sustentabilidad.

1.2.1 Objetivo general

Analizar el modelo de negocio inclusivo de una empresa multinacional de retail en Chile y como éste se involucra con la responsabilidad social corporativa de la empresa en la creación de sustentabilidad.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Elaborar un marco teórico que explique la implementación de un negocio de modelo inclusivo y los conceptos relacionados.
- b) Identificar las implicancias generales de un modelo de negocio inclusivo.
- c) Describir cómo la multinacional de retail hace uso de un modelo de negocio inclusivo y genera valor sustentabilidad a partir de éste.
- d) Analizar cómo se ha implementado el negocio inclusivo en la empresa.
- e) Proponer mejoras al modelo de negocio inclusivo que usa la empresa.

1.3 Preguntas de investigación

Desde esta perspectiva y en base al estudio aplicado a la empresa multinacional de retail, es que surgen las siguientes interrogantes:

- a) ¿Qué beneficios tiene la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral?
- b) ¿Cuáles son las implicaciones de contratar a una persona con discapacidad?
- c) ¿Cuál es la relación de los negocios inclusivos con la responsabilidad social corporativa?

- d) ¿Cómo la responsabilidad social corporativa crea valor sustentable para la empresa?

1.4 Justificación

El presente trabajo pretende analizar y aportar información en relación al funcionamiento de un modelo de negocio inclusivo de una empresa y la posibilidad de crear valor sustentable a través de este, así como las implicancias de su implementación. La investigación realizada tiene el propósito de analizar las siguientes variables: 1) la aplicación de un modelo de negocio inclusivo como parte del trabajo de responsabilidad de una empresa y, 2) el impacto que tiene en la práctica la aplicación de éste modelo en la creación de valor sustentable para la empresa.

Se estudia particularmente una empresa multinacional de retail ubicada en Chile, sin embargo en el desarrollo de la investigación se incluyen datos de los otros países latinoamericanos en donde esta radica (Argentina, Colombia y Perú).

Los antecedentes descritos en el contenido de este documento y resultados del estudio de la literatura respecto a la responsabilidad social corporativa dan sustento al planteamiento descrito de esta investigación.

El presente estudio pretende revisar, analizar e interpretar los resultados en relación al impacto que hay a partir de la contratación de personas con discapacidad en la creación de responsabilidad social corporativa en una empresa de retail. Lo anterior con el fin de crear opciones y ofrecer recomendaciones que favorezcan a la empresa a través

de la evaluación de los beneficios del empleo de estas personas no sólo a nivel social sino también para su desarrollo económico y el desarrollo sustentable de la empresa.

Ya que el conocimiento de este tema no se puede generalizar y ser aplicado a la realidad de todos los países, se aborda de manera breve, casos generales de la responsabilidad social corporativa en Latinoamérica.

Los criterios considerados para el estudio son están adaptados a la metodología propuesta por el Centro de Recursos para la Escritura Académica (2016) y son los siguientes:

Relevancia social

Las conclusiones que derivan de esta investigación son relevantes para la sociedad, pues éstas pueden ser utilizadas para responder a la necesidad de justificar por qué sí deben incluirse a personas con discapacidad en la contratación de personal en las empresas.

Implicaciones prácticas

Se busca aportar recomendaciones y opciones para la mejora de la implementación del modelo de negocio inclusivo en la empresa y proponer prácticas que favorezcan el desarrollo sustentable de la empresa a través de la inclusión de personal con discapacidad.

Utilidad metodológica

El análisis de los resultados obtenidos aportará propuestas para el mejoramiento de la implementación práctica de un negocio inclusivo en una empresa multinacional, ya sea de retail o de otro giro.

Viabilidad

El trabajo de investigación es viable puesto que la empresa del caso de estudio, se encuentra en el lugar geográfico del desarrollo del trabajo y el acceso a la información es asequible. Además se tiene acceso a literatura relacionada al tema de estudio.

Con la realización de esta investigación se busca un beneficio para la empresa y las demás empresas multinacionales de retail en Chile, Latinoamérica, o ya sea empresas similares e interesadas en la inclusión laboral de personas con discapacidades, ya que al contar con un estudio que ilustre los beneficios de la responsabilidad social corporativa por medio de la contratación de personal con discapacidades, se podrá promocionar la misma contratación de éstas e incentivar a las empresas a buscar en este modelo de negocio una nueva vía para general valor sustentable.

A pesar de que el trabajo involucra un ejemplo específico de una empresa de retail en Chile y ejemplos breves de otras empresas situadas en Latinoamérica, se espera que los resultados sean satisfactorios y proporcionen información útil para posteriores investigaciones en materia de negocios internacionales o en otras áreas académicas en donde se encuentre esta problemática o haya oportunidad de mejora. Así mismo los beneficios se extienden a la empresa, dado que la información que se genere puede incrementar el conocimiento acerca de mejores prácticas para lograr mejores resultados bajo la implementación de este modelo de negocio.

1.5 Metodología

En primer lugar este trabajo se ha desarrollado mediante una investigación documental y una revisión de literatura acerca de la responsabilidad social corporativa, la sustentabilidad y su impacto en los negocios internacionales a partir de la implementación de un modelo de negocio inclusivo. La forma en la que se aborda el contenido es descriptiva y explicativa en base a la teoría y los conceptos enfocados al tema y de los resultados particulares del caso de estudio.

Revisión de la literatura

Base teórica y conceptual: Responsabilidad social corporativa relacionada con los negocios internacionales. Se describen los conceptos y se sustenta teóricamente la importancia de la responsabilidad social corporativa para las empresas. Por otro lado se aborda también el sustento teórico y complementario relacionado a los negocios inclusivos.

Base conceptual y explicativa de la discapacidad: Se describen los tipos de discapacidades contempladas en el estudio y su implicación en el desarrollo de actividades laborales, así como un breve abordaje de los problemas de estigma de estas condiciones en el ser humano en el ámbito laboral.

Aplicación práctica y hallazgos. En base a la revisión de la literatura y los hallazgos del estudio se explican las relaciones y repercusiones de los negocios inclusivos en los negocios internacionales y como la responsabilidad social corporativa potencia la sustentabilidad de las empresas en un marco internacional.

En segundo lugar el estudio se apoya en un método de trabajo cualitativo, el cual se realiza a través de un estudio de caso.

Estudio de caso

Se analiza un caso en particular para desarrollar el tema de investigación el cual está centrado en una empresa multinacional de retail en Chile, y se enfoca en estudiar los factores relacionados a la implementación de un negocio inclusivo, así como sus implicancias, con el objetivo de determinar la relación que existe entre la responsabilidad social corporativa en los negocios internacionales, la sustentabilidad y el impacto real en la aplicación de este modelo en una organización y su evaluación. Con el uso de esta metodología se pretende responder a las interrogantes sobre el porqué es relevante la responsabilidad social corporativa en las empresas multinacionales y cómo el modelo de negocio inclusivo incrementa el valor sustentable de una institución.

1.6 Limitaciones

Para describir las limitaciones en este trabajo de investigación se tomó como referencia lo planteado por Bernal (2010), quien sostiene tres tipos de limitaciones, tiempo, espacio y recursos.

1.6.1 Limitaciones de tiempo

El estudio se realiza a partir de la evaluación de los últimos 10 años ya que literatura utilizada es preponderantemente reciente, mientras que el caso de estudio es actual al llevar a penas cuatro años con la implementación de la inclusión de personal con discapacidad en la empresa.

1.6.2 Limitaciones de espacio

La literatura utilizada fue realizada principalmente en Estados Unidos de América, Europa y Latinoamérica. El estudio de caso se realiza a una empresa multinacional de retail ubicada en Chile. Sin embargo esta multinacional tiene también operaciones en Argentina, Colombia y Perú.

Se visitaron dos locaciones de la empresa, en Valparaíso y Viña del Mar en Chile. En dichas locaciones se hizo un recorrido sucinto para determinar si los locales tenían adecuaciones para las personas con discapacidad.

1.6.3 Limitaciones de recursos

El análisis de la información de este tema cuenta con implicaciones teóricas relacionadas a la falta de información en fuentes primarias y secundarias que estén ligadas al tema en Latinoamérica. Los estudios realizados en la revisión de literatura se encuentran prioritariamente desarrollados en países desarrollados como Estado Unidos de América o países europeos, y que se encuentran más avanzados en materia de responsabilidad social y en conocimiento de la inclusión de personas con discapacidad en sus negocios.

Otra limitante de la investigación es la falta de estadísticas que evalúen el impacto real que han tenido los negocios inclusivos en la reducción de pobreza de un país o en la generación de valor sustentable en una empresa. Si bien en un estudio de sustentabilidad basado en la implementación de energía renovable en una empresa hay indicadores que muestran claramente la reducción de la contaminación producida, no hay indicadores cuantitativos que muestren como los negocios inclusivos impactan en el desarrollo

sustentable y que permitan medir los resultados ya que los beneficios son difíciles de cuantificar.

La elaboración de trabajo está hecha en base a fuentes secundarias y los reportes de sustentabilidad de la empresa multinacional de retail.

Con el propósito de obtener información de fuentes primaria se propuso la realización de un análisis de un análisis de entrevista. El tipo de entrevista a utilizar sería la entrevista semi-directiva, propuesta por Bórquez (2016), y caracterizada por incluir preguntas abiertas y cerradas.

Se realizarían dos entrevistas a personal con discapacidad acerca de su situación laboral e inclusión y dos entrevistas al personal administrativo y directivo de una sucursal de la empresa. Con este análisis de entrevista se pretendía conocer la opinión de los colaboradores de la empresa así como el impacto que un negocio inclusivo tiene en el desarrollo y motivación en el trabajo.

A pesar del intento por tener acceso a la empresa, éste fue negado, limitando así la obtención de fuentes primarias para la presente investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Entendiendo la discapacidad

Dado que el tema central de este análisis es la inclusión de personas con discapacidades en el mundo laboral, se aclara primeramente el concepto de discapacidad y su clasificación, de este modo podremos abordar el tema de una manera más completa.

Según la Organización Mundial de la Salud (2011) la discapacidad es el término general para las deficiencias, limitaciones de la actividad y restricciones de participación, en referencia a los aspectos negativos de la interacción entre un individuo con una condición de salud y sus factores contextuales, ya sean factores personales o ambientales. Para un mayor entendimiento y medición de la discapacidad la Organización Mundial de la Salud creó la Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud (ICF por sus siglas en inglés que significan International Classification of Functioning, Disability and Health) y categoriza los problemas en el funcionamiento humano en tres áreas:

Deficiencia

Es un problema en la función o estructura corporal del individuo. Por ejemplo, parálisis o ceguera.

Limitación de la actividad

Es una dificultad que el individuo posee para realizar una tarea o acción. Por ejemplo, incapacidad para caminar o comer.

Restricción de la participación

Se refiere a un problema que experimenta el individuo en la participación en situaciones de la vida. Por ejemplo, enfrentarse a discriminación en el trabajo o en el transporte público.

Hasta este punto no se ha hecho distinción entre los distintos tipos de discapacidades, ya que esta publicación de la Organización Mundial de la Salud aplica los criterios de forma neutral para abordar la discapacidad. Con esto se proporciona una perspectiva universal de la discapacidad en donde los individuos no son categorizados en un grupo separado. A pesar de este nuevo enfoque de la Organización Mundial de la Salud, se hablará en el siguiente punto de los tipos de discapacidad con el fin de proporcionar mayor entendimiento al concepto de la misma.

2.1.1 Tipos de discapacidad

La Organización Mundial de la Salud (1980) creó la primera categorización de la discapacidad en la Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades e Impedimentos (ICIDH por sus siglas en inglés, International Classification of Impairments, Disabilities, and Handicaps). Sin embargo, en el año lanza su segunda versión (WHO, 2000) y es esta la que se utilizara en el presente marco teórico. Las clasificaciones de la discapacidad son entonces las siguientes:

Funciones corporales

Se describen como las funciones fisiológicas de los sistemas corporales, incluyendo las funciones psicológicas. Las deficiencias de estas funciones representan problemas en las funciones o estructuras corporales, resultado de una desviación o pérdida significativa.

Estructuras corporales

Las estructuras corporales son las partes anatómicas del cuerpo, tales como órganos y miembros. Las deficiencias de estas estructuras son problemas en las funciones corporales o estructuras, resultado de una desviación o pérdida significativa.

Ejemplos de las dos clasificaciones anteriores podrían ser problemas del habla, deficiencias auditivas, trastornos del sueño o depresión.

Actividades y participación

Se refiere a las actividades como la ejecución de tareas o acciones por un individuo. La participación al involucramiento en las actividades de la vida.

Una limitación en la actividad por lo tanto es la dificultad que un individuo puede tener para ejecutar una actividad. Mientras que una restricción de la participación son problemas que el individuo puede experimentar en situaciones de la vida. Por ejemplo, dificultades para relacionarse o problemas para caminar.

Factores ambientales

No forman parte de la clasificación de las discapacidades del individuo, sino que se refiere a factores externos, tales como el entorno físico, social en que las personas viven y se desarrollan. Por ejemplo, una persona en silla de ruedas no podrá acceder a un edificio si este no cuenta con una infraestructura accesible como rampas y elevadores.

A pesar de que la evolución del concepto nos proporciona ahora un enfoque más integral y enfocado a los derechos humanos de las personas con discapacidad, para este trabajo es importante tomar en cuenta que se debe saber distinguir entre los tipos de discapacidad.

Se hace la distinción entre los tipos de discapacidad no como medida para catalogar al individuo que la posee, sino porque es necesario identificar los diferentes tipos con el propósito de fijar los pre-requisitos adecuados anteriores a su contratación y que sean acomodados en un puesto de trabajo que les permita desarrollarse propiamente (T. Boman, Kjellberg, Danemark, y E. Boman, 2015).

2.1.2 Nuevo enfoque de la discapacidad

El concepto de discapacidad y su clasificación ha ido cambiando a través del tiempo, ahora parecería que se han generalizado los criterios, sin embargo esta nueva perspectiva trata a la discapacidad de una forma más universal y como una consecuencia de factores personales y ambientales que imposibilitan a las personas con discapacidad de tener una vida como los demás (WHO, 2011).

En la Figura 1 se especifican las clasificaciones de la discapacidad y sus categorías para tener un esquema claro acerca de la evolución del concepto a través del tiempo. También se abordan los conceptos de forma más amplia en caso de que el lector considerara necesario un estudio más profundo.

2.1.3 Discapacidad y pobreza

Las Naciones Unidas (2006) estima que el 80 por ciento de las personas con discapacidad que viven en países en desarrollo viven en condiciones de pobreza, y en muchos casos en áreas rurales con acceso limitado o nulo a los servicios que necesitan.

Se estima que las personas con discapacidad representan entre el 15 y 20 por ciento de la pobreza mundial (Banco Mundial, 2016). El hecho de que un individuo posea una discapacidad lo hace más vulnerable a tener una condición de pobreza, esto se debe a que las personas discapacitadas poseen una mayor tasa de desempleo, si consiguen un empleo los salarios son más bajos en comparación con aquellos que no tienen una discapacidad (ILO, 2007), aunado a un aumento del costo de vida que evidentemente no pueden sostener con ingresos mínimos.

2.2 Discapacidad y empleo

El acceso al empleo es uno de los puntos fundamentales de los derechos humanos tratados en Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006). No obstante, la proporción de personas con discapacidad en el mercado laboral no es alta y además se convierte en una situación que aumenta el riesgo

de pobreza, aunado a que las consecuencias de este riesgo no pueden ser cubiertas por beneficios sociales (Della Fina y Cera, 2015).

En los siguientes puntos se analizan principalmente los resultados del estudio de Kaye, Jans y Jones (2011), y se busca esclarecer las adversidades que consideran las personas que contratan personas con alguna discapacidad y las personas que la padecen.

2.2.1 Razones por las cuales las personas con discapacidad no son contratadas o no permanecen en sus empleos

En Estados Unidos se estudió al departamento de recursos humanos y supervisores de empresas que se sabían resistentes a cumplir con las disposiciones de empleo de la ADA (Americans with Disabilities Act). Este estudio fue revisado por Kaye, Jans y Jones (2011), quienes hicieron una compilación de las principales respuestas de los especialistas de ADA, quienes fueron cuestionados acerca del por qué las personas con discapacidad no eran contratadas o retenidas en sus empleos. La revisión contiene también la evaluación de estrategias y políticas de cambio para que los empresarios hicieran lo contrario.

Las siglas ADA corresponden a la Ley de Americanos con Discapacidades promulgada en 1990 por el Congreso de Estados Unidos y en la cual, se hace alcance de los derechos civiles que protegen contra la discriminación por discapacidad (ADA, 2016). Al mismo tiempo requiere que los empresarios proporcionen adaptaciones para los empleados con discapacidad en sus puestos de trabajo y lugares públicos.

Entre los principales obstáculos encontrados en el estudio desarrollado por Kaye et al. (2011), se encontró que las barreras para contratar personas con discapacidad son la

falta de conciencia de la discapacidad, así como problemas de adaptaciones del área laboral, pues hay preocupaciones por los sobre costos que puedan incurrir así como la responsabilidad legal.

A continuación se puntualizan las barreras descritas por Kaye et al. (2011).

Ignorancia

Los empresarios cuentan con una falta de conciencia de cómo tratar y adaptarse a los trabajadores con discapacidades. Creen que éstos representarían una carga para los gerentes, supervisores y el personal de recursos humanos, pues hay que aprender acerca de las responsabilidades legales de contratarlos, estudiar acerca de las adaptaciones adecuadas, evaluar los costos y beneficios y lidiar con los problemas imprevistos que puedan surgir.

Costos

Se encontraron resultados en Estados Unidos en donde 46 por ciento de los empresarios dijeron que las adaptaciones del área de trabajo que fueron necesarias no tuvieron costo alguno. Otro 45 por ciento dijo que fue un costo de una sola vez. Mientras que siete por ciento dijo que las adaptaciones representaron un costo extra y gasto de los recursos y dos por ciento que las adaptaciones requerían una combinación de costos de más de una vez, sin embargo, no proporcionaron información que sustentara dichos costos (Job Accommodation Network, 2013).

Es importante indicar que aquellos que realizaron adaptaciones y que tuvieron costos una sola vez gastaron alrededor de 500 USD, mientras que realizar adaptaciones para personas sin discapacidad en puestos iguales costaba 300 USD (Job Accommodation Network, 2013).

A pesar del estudio anterior, “Acomodaciones del lugar de trabajo: bajo costo, alto impacto”, que demuestran que las adaptaciones no resultan costosas y que por el contrario incrementan la permanencia y productividad de los empleados, los empresarios ven la proporción de adaptaciones como una carga financiera. Además temen tener que gastar en acondicionar toda la empresa o pagar seguros extras a estos trabajadores.

Responsabilidad legal

Una preocupación recurrente es que lo empresarios temen que al tener trabajadores con discapacidad, éstos los pongan en riesgo de demandar o quejas formales por discriminación. Incluso riesgo legal y financiero al sufrir accidentes en el área de trabajo. Temen principalmente cometer un error que los meta en problemas, o suelen ver a los trabajadores con discapacidades como potenciales demandantes que tomen ventaja en caso de que sean despedidos por no cumplir sus tareas en el trabajo, aun cuando la discapacidad no fuera la causa.

En la Tabla 1 podemos apreciar las 10 principales razones por las cuales los empresarios no contratan personas con discapacidades, en cuya sección podemos apreciar respuestas inocuas que expresan que raras veces las personas con discapacidades aplican para un empleo, así como respuestas negativas que expresan que hay discriminación y

estigma respecto de las personas con discapacidades que aplican para un empleo. Sin embargo la mayoría de las respuestas denota la falta de conocimiento que hay respecto al tema.

En la Tabla 2 podemos apreciar las 10 principales razones por las cuales los empresarios no retienen a personas con discapacidades, las cuales señalan principalmente que los empresarios se verían más motivados a la contratación de personas con discapacidades si tuvieran beneficios, como reducción de impuestos.

En primer lugar el estudio concluyo que los empresarios no están de acuerdo en contratar personas con discapacidad porque creen que no podrán realizar las tareas esenciales para funcionar en su trabajo y que los empresarios discriminan las aplicaciones de empleo de las personas con discapacidad. En segundo lugar se determinó que los empresarios no retienen a éstas personas debido a que necesitan personas que puedan realizar más de una tarea y creen que éstas no podrán hacerlo o porque argumenta que frecuentemente se ausentan a trabajar. Además de que los empresarios no cuentan con el entendimiento y educación suficiente acerca de la discapacidad (H. Kaye, 2011).

2.2.2 Estrategias para combatir que las personas con discapacidad no sean contratadas o no permanezcan en su empleo

Las estrategias resultantes del estudio de H. Kaye et al. (2011) están relacionadas con el aumento de entrenamiento en la discapacidad, así como y expertos que proporcionen información acerca de las adaptaciones pertinentes. También se plantean

políticas públicas que consisten en adaptaciones subsidiadas, reducciones de impuestos, y optar por mediaciones en lugar de quejas y demandas.

A continuación se puntualizan las estrategias descritas por Kaye et al. (2011).

Conciencia y conocimiento

Esta representa quizá la solución más recurrida, sumado a un aumento del entrenamiento de los supervisores y gerentes en los problemas relacionados a la discapacidad. Se sugiere que la necesidad de estar informado va más allá de las responsabilidades de los empresarios y que éstos deberían relacionarse con sus trabajadores con discapacidad para entenderlos mejor y crear adaptaciones más a la medida de sus necesidades, con el fin de que desarrollen su trabajo y alcancen sus objetivos.

Subsidios e incentivos financieros

Se sugiere que programas gubernamentales que subsidien las adaptaciones en las empresas puede producir que éstas se motiven a contratar más personas con discapacidad. Incluso se consideran los subsidios a los salarios de los trabajadores con discapacidades o en caso contrario, penalizar el no contratar personas con discapacidad. Se añaden las reducciones a los impuestos como una motivación financiera para incentivar la contratación.

Por ejemplo, en México, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2016), creó un marco jurídico para la inclusión laboral de personas en situación de vulnerabilidad, en

donde se incluyen las personas con discapacidad. Se añadió un decreto en la Ley Federal del Trabajo, en donde es obligación de los patrones que cuenten con más de 50 trabajadores, contar con instalaciones y adaptaciones para aquellas personas con discapacidad, así mismo queda prohibido que sean discriminadas o que no cuenten con capacitación para el trabajo.

Además la Ley de Impuesto sobre la Renta de este país, otorga 100% libre de este impuesto a las adaptaciones y mejoras realizadas con finalidad de facilitar a las personas con discapacidad el acceso y uso de las instalaciones. Se suma un decreto en el que incluso se otorga un estímulo fiscal del impuesto sobre la renta a aquellos que empleen personas con discapacidades (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2016).

Sin embargo, en países como Chile, a pesar de existir una ley que prohíbe la discriminación y establece normas para su integración (Congreso Nacional, 1994), aún no ha quedado totalmente delimitada su inclusión en el ámbito laboral y no hay beneficios fiscales que motiven a los empleadores y que los beneficien en materia financiera.

Protección de riesgos legales

Se sugiere crear políticas que reduzcan la posibilidad de que la empresa sea demandada o que haya malinterpretaciones por discriminación. Así mismo se sugiere que para la prevención de estas principales complicaciones, se mejore la cultura corporativa acerca de la discapacidad y haya una mejor selección de los candidatos con discapacidades antes de ser contratados. Una sugerencia importante, es que los colaboradores con

discapacidades reciban entrenamiento para poder escalar de puesto, por ejemplo de operativo a supervisor.

En la Tabla 3 podemos apreciar las cinco principales estrategias basadas en la práctica para aumentar la contratación y retención de personas con discapacidades, mientras que en la Tabla 4 podemos apreciar las cinco principales estrategias basada en políticas para aumenta la contratación y retención de personas con discapacidades.

2.3 Responsabilidad social corporativa y las multinacionales

Junto con el proceso de globalización, las multinacionales se han visto envueltas en controversias de distinta índole, pero todas relacionadas con el impacto que tienen estas con la sociedad y el medio ambiente. En su afán por ser más competitivas y generar mayores ingresos, las prácticas de las multinacionales han sido cuestionadas, se han criticado multinacionales por explotar a su personal pagándoles salarios ínfimos y proporcionándoles condiciones de trabajo y derechos mínimos, así como las repercusiones de sus actividades en el medio ambiente, que incluso algunas han derivado en catástrofes ambientales.

A partir de las controversias anteriores, los grupos sociales y los gobiernos han comenzado a exigir que las empresas se hagan responsables de las consecuencias sociales y ambientales de sus actividades, o de lo contrario su reputación empresarial es dañada. La empresa está preocupada por su imagen y por las consecuencias legales que el incumplir con los derechos de la sociedad y las normas ambientales le puedan traer, pues lo mencionado les hace perder credibilidad y competitividad. Demandas y disputas hacen

que pierdan inversionistas, accionistas y clientes, y por lo tanto el valor económico de la empresa es reducido.

La responsabilidad social corporativa es utilizada entonces por las multinacionales no sólo como respuesta a las exigencias sociales y gubernamentales, sino como una herramienta competitiva que atrae inversionistas, accionistas y clientes.

2.3.1 Justificaciones para la responsabilidad social corporativa

En general, se encuentran cuatro argumentos constantes en las tesis de responsabilidad social corporativa, estos son la obligación moral, la sustentabilidad, la licencia para operar y la reputación (Porter y Kramer, 2006).

Porter y Kramer (2006) señalan que la obligación moral es “hacer lo correcto”, que en este caso sería lograr el éxito económico de la empresa siempre y cuando sea a través de estrategias éticas y que respeten a las personas y al medio ambiente. Por otro lado la sustentabilidad hace énfasis en la eficiencia de los negocios, aunque se habla más sobre ésta más adelante en el presente trabajo. La licencia para operar es el permiso que le es otorgado a la empresa por la sociedad y los gobiernos para realizar sus negocios, es la aceptación de estos para que la empresa opere. Por último, la reputación es el argumento que usan las empresas para mejorar su imagen y fortalecer su marca, con lo que pretenden incrementar el valor de la empresa en el mercado.

2.4 Sustentabilidad impulsada por la responsabilidad social corporativa

Las Naciones Unidas introdujeron el concepto de desarrollo sostenible, el cual se fundamenta en la satisfacción de “las necesidades de la generación presente sin

comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (WCED, 1987). Este desarrollo consta de tres aspectos: desarrollo económico, desarrollo social y la protección del medio ambiente.

Elkington (1997) fue uno de los principales en aplicar los aspectos anteriores, y con ello creo el “triple bottom line”, que como se aprecia en las Figura 2-5, el movimiento de un resultado, ya sea económico, social o ambiental, tiene impacto en las otras líneas. Este modelo tenía como propósito reforzar la operatividad del desarrollo sustentable en los negocios y reforzaba también la idea de que las necesidades de las firmas deberían cubrir sus necesidades sin comprometer las necesidades futuras de los stakeholders, entiéndase por ellos, los inversionistas, los empleados, los clientes, la sociedad, el gobierno, ONG’s, asociaciones civiles, sindicatos y todos los interesados o vinculados con la empresa.

La responsabilidad social corporativa comenzó a funcionar en base a los intereses de la compañía y los accionistas de maximizar las ganancias, sin embargo, la visión de la de la responsabilidad social corporativa ahora está orientada hacia la calidad de vida, la preservación de los recursos y toma en cuenta los objetivos generales de la sociedad (Popa, 2015).

En realidad, la sustentabilidad es un concepto progresivo de la responsabilidad social corporativa, pues le proporciona una normativa más amplia en donde existe el deseo de volverse un negocio sustentable, más que cumplir con sus propios intereses (Kleine y von Hauff, 2009).

Los conceptos descritos anteriormente tienen un alcance general y cada institución o autor hace aportaciones que pueden diferir a la hora de ser aplicados por las empresas. Por ejemplo, Lloret (2015) desarrolla un modelo de aplicación teórica de la sustentabilidad corporativa más completo, y que debido a su actualidad se ha tomado en cuenta para este trabajo. En este modelo si bien los factores ya mencionados están considerados, están constituidos de una forma más integral.

Como se observa en la Figura 6, Lloret propone un modelo de sustentabilidad corporativa en donde las limitantes las marcan los factores de desarrollo económico, desarrollo social y la protección del medioambiente. Sin embargo se han añadido las interacciones del liderazgo sustentable, la gobernanza corporativa y la gestión de los participantes. Los enfoques basados en el mercado, los recursos y a nivel institucional están por lo tanto limitados por los factores y las interacciones, los cuales en conjunto forma la estrategia de una empresa y que ésta emplea para volverse más competitiva.

A continuación, se detallan estas interacciones propuestas por Lloret (2015) que forman una parte de su modelo de sustentabilidad corporativa.

Liderazgo sustentable

Se caracteriza por el liderazgo dirigido a construir lazos con las comunidades y accionistas, encaminados a promover valores sustentables en el largo plazo.

Gobernanza corporativa

Es diferente en cada empresa, pero en general este aspecto controla las acciones internas y externas de los gerentes, los empleados y lo demás participantes. Por ejemplo, un inversionista podría verse interesado en una empresa cuya gobernanza corporativa fuese optima, pues invertir en esta empresa le daría cierto margen de seguridad, una empresa que no explota a su personal, que cumple con normas ambientales, es menos propensa a verse involucrada en demandas o litigios que ocasionarían pérdidas económicas para el inversionista.

Gestión de los participantes

Los participantes son aquellos empleados, inversionistas, gobiernos, compañías financieras, clientes, e incluso los medios de comunicación, que crean presión sobre la empresa. Esta presión influencia su comportamiento, pues estos participantes crean presión respecto a sus intereses. Por esta razón la gestión de los participantes implica que estos participantes estén satisfechos sin que la empresa deje de lado sus objetivos.

Enfoque basado en el mercado

Este enfoque está basado en los beneficios que la empresa le entrega al mercado por los productos o servicios que entrega, por lo tanto la sustentabilidad es vista desde una perspectiva de diferenciación, lo cual aumenta el valor.

Enfoque basado en los recursos

Enfoque que es implementado para un uso estratégico de los recursos. Por ejemplo, una empresa podría reducir sus emisiones de basura, y crear una estrategia junto con los participantes para el largo plazo.

Enfoque basado en la institución

Este enfoque implica la adaptación de las empresas a nivel institucional para generar condiciones que permitan crear estrategias de largo plazo para generar valor.

2.5 Medición de la sustentabilidad

Una de las implicaciones en las que se ve inmersa la sustentabilidad es su dificultad para ser implementada y medida. A pesar del respaldo teórico acerca de la sustentabilidad y de la responsabilidad social corporativa, no existe un modelo de aplicación exacta que permita que posea las herramientas para ser medido. Si se estudiaran distintos casos podrían encontrarse empresas que han adaptado exitosamente los modelos respecto a su necesidades, o empresas que han replicado los modelos sin hacer adecuaciones. En cualquiera que sea el caso, seguramente ninguna de ella habrá medido la eficiencia del modelo que implemento.

En primer lugar, además de una correlación entre la estrategia corporativa y la aplicación de la sustentabilidad, existe una brecha. Entre la construcción de los modelos, la formulación de las estrategias y su implementación hay un vacío que impide conocer si las aplicaciones son adecuadas o si algo podría ser mejorado. En segundo lugar, se critican

los índices y estándares que miden la sustentabilidad de las empresas, pues se cuestiona el alcance que estos tienen (Engert y Baumgartner 2015).

2.5.1 Implementación de la estrategia corporativa y la sustentabilidad

Como se mencionó en puntos anteriores la sustentabilidad está basada en el desarrollo sostenible que considera a su vez el desarrollo económico, social y la protección del medio ambiente. Sin embargo, algunas empresas no poseen aun una estrategia para implementar la sustentabilidad en su estrategia corporativa. Por lo tanto, la gestión estratégica de la empresa carece de guía para ser implementada y la sustentabilidad se ve reducida a prácticas que no son evaluadas y cuyo impacto en la sociedad, el medio ambiente o en el desarrollo económico de la organización es desconocido.

En la revisión de literatura hecha por Engert y Baumgartner (2015) se plantea que la gestión estratégica incorpora la formulación estratégica y la implementación de la estrategia, en donde son analizados factores internos y externos relacionados con la empresa y su industria. En este caso, las empresas poseen más habilidades en la formulación estratégica, pero una estrategia es será ineficiente, aunque esté cuidadosamente construida, sin un plan adecuado para ser implementada.

2.5.2 Indicadores de responsabilidad social corporativa, sustentabilidad y su alcance

Desde la premisa de que aquello que no puede ser medido será más complejo de manejar y por lo tanto ser mejorado es que debemos cuestionarnos si es posible medir la sustentabilidad. Y aunque la respuesta es positiva, las métricas aún están evolucionando,

y deberían continuar haciéndolo si es que se quiera considerarlas de una forma integral. Entre las principales herramientas se encuentran la rendición de cuentas y contabilidad, los indicadores de rendimientos, las auditorías, los reportes y el benchmarking (Elkington, 1997).

Ya que el único criterio para invertir en una empresa no es sólo el retorno financiero, y sí otros criterios como los ESG, es que vale la pena que el desempeño de estos sea estrictamente medido. En 2010, la Federación Europea de Sociedades de Analistas Financieros publicó los ESG (Environmental, social, governance), indicadores ambientales, sociales y de gobernanza, como indicadores clave de rendimiento en su Guía para la integración de ESG en el Análisis Financiero y Valoración Corporativa (EFFAS, 2010). Si bien Elkington (1997) ya había incluido estos factores no financieros en el término del “triple bottom line” y lo había considerado para determinar el valor de una empresa, son los ESG la principal base para medir la sustentabilidad.

En la Figura 7, observamos los indicadores ESG (Evalueserve, 2016), los cuales son la base principal para la reacción de índices no financieros, o como los llamaremos en este trabajo, índices alternativos. Los indicadores ESG al ser incluidos en los análisis de inversión y toma de decisiones, le ofrecen a los inversionistas ventajas potenciales sobre el rendimiento de la empresa a largo plazo (Kocmanová y Dočekalová, 2012), pues les da una perspectiva de la calidad de la compañía, su administración, cultura, riesgo y otras características que motivan a los inversionistas a inclinarse por unas empresas sobre otras.

A continuación describiremos los indicadores alternativos más relevante y relacionados con el caso de estudio que se desarrollará en el capítulo siguiente.

Dow Jones Sustainability Index

Índices han sido creados para la medición de la sustentabilidad de las empresas, por ejemplo el Dow Jones Sustainability Index fue creado en 1999 y evalúa el desempeño de las compañías listadas en el Dow Jones Global Total Stock Market Index, éste es el principal indicador de referencia para los inversionistas que toman en cuenta la sustentabilidad de las empresas (DJSI, 2016). Este índice mide los ESG y se basa en criterios específicos de sustentabilidad de acuerdo a la industria y a la región.

Dow Jones Sustainability Chile Index

Para este caso de estudio debemos tomar en cuenta el Dow Jones Sustainability Chile Index (DJSI Chile, 2016), este índice está conformado por empresas líderes en sustentabilidad en Chile, y representa el desempeño a largo plazo de los factores ESG. Empresas chilenas se encuentran en este índice, tales como Falabella, LAN, AES Gener, Bci Banco, Viña Concha y Toro y Cencosud.

FTSE4Good Index Series

Este índice está diseñado para medir el desempeño de las empresas que mundialmente son reconocidas por cumplir con los estándares de los ESG. El criterio usa para su construcción un extenso proceso de consulta de stakeholders (FTSE, 2016). Tiene la ventaja de que sus resultados pueden ser utilizados de distintas formas, pues pueden

construirse análisis de riesgos relacionados a los ESG, mejorar la gestión de la empresa respecto de los ESG y sobre todo, para la creación de índices personalizados.

Global Reporting Initiative (GRI)

GRI es una institución internacional independiente que apoya a los negocios y otras organizaciones a comunicar el impacto de sus actividades en las principales problemáticas que enfrenta la sustentabilidad, tales como derechos humanos, cambio climático y otros. Esta institución proporciona estándares para la creación de reportes de sustentabilidad (GRI, 2016). Es usado por multinacionales, e incluso por pequeñas y medianas empresas. En esta guía el reporte de sustentabilidad es considerado como un reporte del “triple bottom line” de la empresa, o un reporte de responsabilidad social corporativa. La metodología del GRI brinda un esquema a seguir a través de índices que deben ser considerados por las empresas a la hora de realizar su reporte; la última versión en vigencia es el GRI4. Las empresas deben señalar el nivel de cumplimiento con el índice y de este modo reportar sus resultados.

Estándares internacionales

La Organización Internacional de Normalización es una organización no gubernamental e independiente, cuyos miembros y expertos comparten conocimientos y desarrollan estándares que tienen un alcance global. Estos estándares internacionales son llamados ISO y proporcionan especificaciones para productos, servicios y sistemas, con lo cual aseguran la calidad, la seguridad y la eficiencia (ISO, 2016). Las empresas que cuentan con certificaciones ISO poseen un instrumento que les facilita el comercio

internacional. Bajo este contexto, que una empresa posea una certificación ISO influye en la evaluación y creación de reportes de sustentabilidad; si una empresa posee una de estas certificaciones es porque ha sido sometida a un proceso de revisión interna en donde se comprobó el uso de los estándares.

ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social

Aunque esta norma no corresponde a una certificación como tal, sí proporciona guía en los diferentes aspectos de la responsabilidad social, pues la norma en sí considera que contribuye al desarrollo sostenible y toma en cuenta los factores ESG. En base a estos principios la guía proporciona orientación y como se menciona “hace énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social” (ISO, 2010).

Indicadores específicos como misiones de carbono y satisfacción de los empleados son incluidos en las mediciones, sin embargo, la interacción entre los factores aún no ha sido evaluada, pues sólo han sido medidos por separados. La preferencia de las empresas de un factor por encima de otro es relativa, ésta no sólo busca adaptarse a la estrategia de negocio, sino que también busca que el factor le ayude a cumplir con sus objetivos como empresa, como obtener mayores ingresos o aumentar la madurez de la empresa (Morioka y Carvalho, 2016). Por ejemplo, la presión de resolver problemas específicos puede hacer que la empresa se incline más por un factor que por otro.

El alcance de los indicadores es criticado, pues como mencionan Morioka y Carvalho (2016) parece que los resultados de éstos pudieran llegar a ser más superficiales

que realmente efectivos. Se discute principalmente que la creación de los indicadores alternativos son creados a partir de los reportes creados por las empresas, estos reportes si bien pertenecen al dominio público no hay manera de comprobar su veracidad. Como declara la compañía Evalueserve (2016), que se dedica a la investigación y análisis de datos, que la construcción de los índices de sustentabilidad no implica que un tercero tenga acceso a las instalaciones de la empresa para corroborar la información publicada en los reportes. Dado que los reportes de responsabilidad social son creados por las propias empresas y los indicadores de sustentabilidad son creados a partir de esos reportes públicos, es que hace falta la intermediación por parte de un tercero, pudiendo ser este una organización supervisora, o inclusive los stakeholders.

2.6 Negocios con base en la pirámide

Bajo la premisa de que las personas con discapacidad, sobre todo aquellas que viven en países en vías de desarrollo o áreas rurales donde los servicios que necesitan son escasos o carecen de ellos, son más vulnerables a la discriminación y al desempleo, es que un porcentaje representativo de ellas vive en condiciones de pobreza (ILO, 2009).

Según la Organización Internacional del Trabajo (2007) Las personas con discapacidad representan alrededor de un quinto de la pobreza en el mundo, y esto se debe principalmente a que poseen una mayor tasa de desempleo o salarios más bajos a comparación de sus compañeros. Además se debe considerar que su costo de vida es más alto debido a sus necesidades y adaptaciones particulares.

Desde la creación del Banco Mundial, los gobiernos, las ONG's, y en los últimos tiempos, las asociaciones civiles, han luchado contra la pobreza, sin embargo, no han logrado erradicarla o disminuirla considerablemente (Prahalad, 2006). Aunque esta lucha no siempre ha incluido a las personas con condiciones de pobreza o vulnerables en las actividades que potencian la economía, sino hasta ahora se empiezan a considerar como proveedores o consumidores conscientes del valor de lo que consumen.

Lo que es necesario entonces, al comprobarse que las instituciones anteriores no han sido del todo efectivas, es el involucramiento de las empresas y la práctica de la sustentabilidad, pues en este escenario de ganar-ganar, los empresarios crean valor sustentable para sus negocios, y aquellos en condiciones vulnerables se vuelven participantes activos de la economía lo que les permitiría tener mejor calidad de vida.

Con el enfoque en un trabajo conjunto entre las personas de los estratos vulnerables de la sociedad, las organizaciones y el gobierno para lograr un mercado en el mundo con un gran crecimiento y un desarrollo acelerado es que Prahalad introduce el concepto de la base de la pirámide.

Prahalad (2006) señala que la distribución de la riqueza y la capacidad de generar ingresos pueden representarse en forma de pirámide. En el extremo superior se encuentran quienes poseen grandes recursos, y quienes tienen oportunidades de generar altos niveles de ingresos, mientras que en la base de la pirámide, se encuentran alrededor de 4 billones de personas, quienes viven con menos de dos dólares al día.

Sin embargo, aquellos que poseen los recursos han comenzado a hacer posible que haya productos disponibles para aquellos con menos recursos, y la fuerza de este enfoque innovador, reside en crear oportunidades y a involucrar a aquellos en la base de la pirámide.

Principalmente encontramos la falta de esfuerzos por parte de las grandes firmas y de las empresas multinacionales, quienes no han aportado sustento real para las personas con pocos recursos y que además el mayor daño que han hecho ha sido a ignorar que estas personas también necesitan ser incluidas o podrían ser consumidores. Estas personas representan un mercado latente que sólo puede ser explotado si son incluidas en los movimientos que trae consigo la globalización y el capitalismo.

Incluir a las personas en la base de la pirámide debiera ser un interés primordial para el sector privado, pues es un pilar para que pueda volverse más competitivo, ya que tomar acciones incluyentes les proporciona beneficios tanto de crecimiento como de mayores ingresos. Dicho lo anterior se plantea que esta propuesta forme parte integral del sector privado y las multinacionales, lo cual implica que estas no se apoyen solamente de las iniciativas de responsabilidad social corporativa.

Hay que agregar que la dirección hacia la base de la pirámide no va encaminada sólo crear productos y servicios que sean posibles de consumir por las personas con menos recursos, sino que también significa involucrar a estas personas como proveedores, productores y colaboradores, incluyéndolos en las cadenas de valor, desde el trabajo de obtención de materia prima hasta la distribución de los productos (Hart, 2010).

Las multinacionales son las más adeptas a implementar sus negocios desde la base de la pirámide, y esto se debe a que cuentan con recursos que empresas locales no tienen, además tienen poder de conveniencia para crear relaciones y trabajar en conjunto con ONG's, gobiernos y comunidades. Por otro lado son capaces de transferir conocimiento entre países y entre empresas locales.

2.6.1 Negocios inclusivos

Los negocios inclusivos los describe el WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) (2005) como iniciativas empresariales económicamente rentables y que reducen además la pobreza y generan fuentes sustentables de vida.

Las iniciativas de este modelo de negocio están relacionadas con la responsabilidad social y ambiental, en donde hay un beneficio mutuo para a empresa y para las personas que incluyen en sus cadenas de valor, pues son comunidades de bajos ingresos y al contratarlas les permiten mejorar su calidad de vida.

Deben diferenciarse los negocios inclusivos de los esquemas filantrópicos, pues si bien se busca maximizar el valor social también se persigue crear mayor valor económico, pues la principal actividad es el negocio y su sustentabilidad.

A partir de la descripción previa es posible apreciar el por qué los negocios inclusivos forman parte de los negocios con base en la pirámide, pues comparten la iniciativa de incluir a las personas con menos recursos en sus actividades económicas, en este caso, a las personas con discapacidad.

2.7 Inclusión laboral de las personas con discapacidad

La inclusión laboral es un modelo de negocios adoptado que consiste en contratar a personas con discapacidades con igualdad de condiciones que las demás personas. Se convierte en una política empresarial al contar con una estructura propia que va desde la contratación hasta lograr la permanencia de estas personas en la empresa. Es importante hacer distinción entre integración e inclusión, pues integrar a personas con discapacidad toma en cuenta que formen parte sólo de la estructura de la empresa, sin embargo, la inclusión, abarca un sentido más amplio en donde se valora a las personas y se les reconoce igual que sus compañeros, además, se les facilita y acondiciona el área de trabajo para que puedan realizar plenamente sus actividades (Fundación ParaLife México, 2012).

Fundación ParaLife México (2012) en su Guía de inclusión laboral para personas con discapacidades propone seis fases para la contratación: Preparación previa, sensibilización, reclutamiento y selección, contratación, autonomía, retención y mejoramiento. Destacamos que esta guía es utilizada por una multinacional de alimentos en México.

Preparación previa

La primera fase que se describe es la de preparación previa, y consiste en la preparación de las personas con discapacidad para tener una vida independiente. Esta primera etapa no es responsabilidad de la empresa, pero es tomada en cuenta ya que la persona deberá estar previamente consiente de las actividades que podrá realizar para a partir de ello poder comenzar con la búsqueda de un trabajo.

Sensibilización

En la fase de sensibilización se involucran los directores y gerentes de la empresa en las discusiones para la inclusión de personas con discapacidad que incluye su vez talleres y capacitación para el área de recursos humanos para que estos puedan realizar las contrataciones y continuar con la fase de reclutamiento y selección.

Reclutamiento y selección

En esta tercera fase se lleva a cabo la búsqueda del personal o se abren las vacantes. Se recomienda trabajar en conjunto con otras instituciones, como es el caso de informar a las asociaciones que apoyan a las persona con discapacidad para facilitar el proceso de reclutación. Por otro lado, en la cuarta fase se lleva a cabo la contratación formal, la cual debe ser igual al proceso de contratación de sus compañeros y con los mismos beneficios legales y salariales.

Autonomía

En la quinta fase se puede considerar a la empresa capacitada para la inclusión, y si en un principio tenía ayuda de asociaciones civiles especializadas en personas con discapacidad, este es el momento en que éstas se van retirando pues la empresa ya posee los conocimientos necesarios para la inclusión. Sin embargo, se recomienda que aquel personal que necesite atención psicológica en caso de discapacidad intelectual, sigan siendo acompañadas o reciban la terapia correspondiente hasta que se sientan completamente incorporados.

Retención y mejoramiento

La última fase de la inclusión laboral no debiera considerarse como final, pues es un proceso constante que está compuesto de la evaluación y revisión periódica de los empleados. Tiene el propósito de retener al personal y mejorar sus condiciones de trabajo. Además de evaluar su desempeño y tener las mismas oportunidades que sus compañeros de ser promovidos o cambiados de área.

2.7.1 Beneficios empresariales de la contratación de personas con discapacidad

Entre los beneficios propuestos para las empresas que incluyen a estas personas en sus actividades entre los cuales se encuentran: menor rotación de personal, formación de un equipo de trabajo estable, duradero y leal a los objetivos de la empresa, beneficios fiscales, y quizá el punto que más haya que destacar (debido a que hemos entendido que los negocios inclusivos son principalmente un modelo de negocios y no sólo una iniciativa filantrópica), es el reconocimiento social por la apertura ante la diversidad (Fundación ParaLife México, 2012).

El último beneficio descrito es el mayor beneficio visto desde la perspectiva natural de una empresa, que es la del lucro. El ser reconocido socialmente por ser una empresa con un modelo de negocios que beneficia a la sociedad es visto positivamente por los posibles inversionistas, los clientes y la comunidad, lo que podría resultar en maximización económica de la empresa.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Antecedentes del caso de estudio

La empresa del caso de estudio corresponde a una multinacional de retail con sede en Santiago, Chile. En la actualidad el área de retail forma parte de un grupo empresarial, el cual representa a una de las compañías más grandes en Chile y en Latinoamérica, con 126 años en trayectoria, compuesta por diversas áreas de negocios, entre ellas tiendas departamentales, supermercados, mejoras para el hogar, inmobiliaria y bancos. La empresa de retail comenzó su proceso de internacionalización en los años 90's y hoy se encuentra también en Argentina, Colombia y Perú.

En 2014 el grupo empresarial cerró con un total de 106,094 colaboradores (S.A.C.I. Falabella, 2014) de los cuales 31,230 pertenecen al área de negocios del retail en los cuatro países latinoamericanos, misma área que presentó un aumento en sus ingresos del 8.8 por ciento (Falabella Retail, 2014).

El grupo empresarial fue el primer retailer chileno en ser incluido en el Dow Jones Sustainability Index for Emerging Markets (DJSI EM) que evalúa a la sustentabilidad de las empresas en base a los factores ESG. La multinacional fue seleccionada por el S&P Dow Jones Indices y el especialista en inversiones dirigido exclusivamente a inversiones de sustentabilidad, RobecoSAM (S.A.C.I. Falabella, 2015).

La selección consiste en un proceso exhaustivo en donde 800 compañías pertenecientes a 23 países son invitadas a ser partícipes. Este índice incluye ahora sólo 92

compañías (DJSI, 2016), y en el año 2015 la empresa de retail de este trabajo fue la única empresa chilena de retail incluida.

Si bien el DJSI EM es un índice global, en el mismo año S&P Dow Jones lanzó el primer índice de sustentabilidad para Chile, esto con el objetivo de atraer nuevos inversionistas a uno de los países más desarrollados de América Latina. Este índice está conformado por 12 de las 40 empresas que se encuentran en el índice IPSA (Índice de Precio Selectivo de Acciones) (DJSI Chile, 2016).

En el año 2013, le fue otorgado a la empresa el Sello Chile Inclusivo de Oro, el cual fue entregado por el Servicio Nacional de la Discapacidad (Senadis, 2016), por sus prácticas de inclusión laboral y accesibilidad de entorno.

Otro logro de la empresa en este año, fue su adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas, del cual se han comprometido a cumplir con los compromisos en temas de sustentabilidad, tales como fortalecer derechos humanos, normas laborales, protección del medioambiente y lucha contra la corrupción.

3.2 Describir la implementación del modelo de negocio inclusivo en la empresa

Como parte de la iniciativa de la empresa en el año 2011, se incluyó el Programa de Inclusión Laboral. A finales de ese año, la iniciativa empezó como un programa piloto para la inclusión laboral de personas con discapacidad (Falabella Retail, 2011).

En Chile, tal programa fue realizado a la par con el apoyo del Senadis. Por su parte, en Argentina, se trabajó en conjunto con la Fundación Discar, los cuales brindan

oportunidades a personas con discapacidad intelectual y proporciona herramientas para el su desarrollo potencial.

En el año 2013 en Perú, la empresa obtuvo el primer lugar en categoría de Gran Empresa del Premio Empresa Miraflores Inclusiva. En Colombia, el mismo año, la jefa de Gestión de Salud, hace un seguimiento semanal en las sucursales en donde hay personas con capacidades diferentes laborando.

En la Tabla 5 se observa el total de trabajadores con alguna discapacidad, en el segundo año de implementación del programa observamos un aumento de la inclusión de casi el cien por ciento, sin embargo en el año 2014 notamos una disminución del 22.5 por ciento respecto del año anterior.

A pesar de que la empresa lleva reportados apenas cuatro años de su iniciativa inclusiva (incluyendo el año piloto), las variaciones han sido fluctuantes. Este fue uno de los puntos principales que se plantearía en la entrevista con la gerencia y el área de recursos humanos de la empresa. Sin embargo, como describimos en las limitaciones de recursos de este trabajo, profundizar en este tema fue imposible.

Los principales puestos laborales ocupados por las personas con discapacidad en la empresa son: vendedor, cajero, ordenadores y auxiliar de abastecimiento.

A continuación incluimos los grupos encargados del Programa de Inclusión Laboral de la empresa.

Comité de sostenibilidad de la empresa de retail

Esta entidad ha sido creada por la empresa para planificar y velar por que la sustentabilidad sea una constante en toda la empresa. El comité discute, evalúa, toma medidas y hace seguimientos para la implementación de sus prácticas de responsabilidad social. Aunque este departamento no es exclusivo del Programa de Inclusión Laboral, es el encargado dentro de la empresa en darle seguimiento.

Gerencia de recursos humanos y responsabilidad social

Esta área de la empresa se encarga de la adecuada implementación de las iniciativas de sustentabilidad en relación directa con el personal. Está conformada por el Gerente de Recursos Humanos y Responsabilidad Social y por el Jefe de Comunicaciones Internas y Responsabilidad Social.

Aunque tampoco es exclusiva del Programa de Inclusión Laboral, es el área encargada de identificar los puestos y la selección del personal con capacidades diferentes.

Considérese la Tabla 6 como un análisis breve de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de este modelo de negocio inclusivo de la empresa.

3.3 Implicaciones del modelo de negocio inclusivo de la empresa

A continuación se explican las implicaciones que se consideraron más relevantes en el estudio del caso. Estas implicancias suponen dificultades que enfrente la empresa multinacional de retail con la puesta en práctica de sus Programa de Inclusión Laboral.

3.3.1 Sus implicaciones estratégicas

Los resultados obtenidos a través de las fuentes secundarias no fueron bastos para el desarrollo ideal del caso. Sin embargo, a juzgar en base a estas fuentes, es notable la brecha que existe entre la formulación de la estrategia de responsabilidad social y sustentabilidad que planea la empresa y su aplicación.

En lo respecto a la implementación del Programa de Inclusión Laboral para personas con discapacidades, los reportes publicados por la empresa a partir del año 2011 y hasta 2014, no señalan la estrategia específica para la implementación del programa. Además si observamos los reportes, no existe especificación sobre el tipo de discapacidades que la empresa toma en cuenta al momento de contratar a su personal.

Identificación de los puestos de trabajo

Los puestos ocupados por las personas con discapacidades no corresponden a puestos administrativos ni gerenciales. Esto puede implicar que los trabajadores no cuenten con un nivel de educación correspondiente a las exigencias de dichos puestos o por otro lado, que exista un tipo de discriminación a las personas con discapacidades en puestos que requieran mayor responsabilidad.

Investigar este aspecto queda muy limitado por un tercero, sin embargo, los grupos de interés podrían demandar la información pertinente. La empresa por su parte, debiera considerar que esto no representa un ataque o que se declara que está incurriendo en discriminación, puesto que el programa lleva implementándose a penas cinco años y se entiende que el hecho de que el personal no ocupe un puesto de mayor jerarquía se deba

a que posiblemente no ha pasado el tiempo suficiente, desde su contratación, para que se presente dicha oportunidad.

Infraestructura

Se realizó una visita a las sucursales situadas en Valparaíso y Viña del mar para verificar las instalaciones, y en observaciones superficiales fue posible apreciar que las sucursales cuentan con entornos accesibles, no obstante, existe área de oportunidad para evaluar en qué medida estos realmente facilitan las actividades laborales de las personas con discapacidad y como potencian su desempeño.

Hay que agregar que como se revisó en el marco teórico, la discapacidad no sólo abarca el tema físico, y en el caso de estudio, no se comprobó que el personal contratado con discapacidades intelectuales cuente con las adecuaciones o el apoyo psicológico necesario para el pleno desempeño de sus actividades.

Capacitación y retención

En los reportes de sustentabilidad hasta ahora realizados por la empresa, se menciona la inclusión del personal pero no la retención. Sería pertinente evaluar conforme a las razones descritas en el Punto 2.2.1, y determinar si es que alguna de ellas está relacionada con la usencia de la estrategia de retención de trabajadores con discapacidades.

En 2014 el promedio de horas de capacitación que recibió cada colaborador fue de 39 horas, además la empresa reporta 1, 886,356 USD invertidos en capacitaciones internas

y externas (Falabella Retail, 2014). Esto forma parte de la estrategia de desarrollo de talentos, la cual capacita a todos los colaboradores de la empresa en todos los cargos, pero en ninguno de los puntos de esta estrategia se hacen menciones sobre alguna capacitación especial para las personas con discapacidad, o para los gerentes y personal administrativo a cargo de ellos. Si bien la empresa realiza prácticas de sensibilización internas con apoyo de organizaciones públicas y privadas, la capacitación para permitir que el desarrollo de estos trabajadores en sus puestos de trabajo sea óptimo, es imprescindible.

Una de las ventajas mencionadas en este trabajo fue que los colaboradores con discapacidades suelen ser más fieles a la empresa y pueden ayudar a reducir el nivel de rotación, sin embargo, si éstos no cuentan con la capacitación correspondiente su permanencia o desempeño no sería el ideal.

La brecha entre la estrategia de negocio inclusivo y su implementación

La principal implicación que enfrenta el modelo de negocios inclusivos en una empresa de retail es el de la implementación del mismo. Para la formulación de la estrategia son necesarios recursos financieros y capacitación, y sin duda para una empresa multinacional esto es alcanzable.

Para la implementación del modelo de negocio inclusivo de personas con discapacidad es necesario el trabajo en conjunto con instituciones no gubernamentales especializadas en salud, instituciones de desarrollo social, y organizaciones internacionales que proporcionen guía para el adecuado funcionamiento de este modelo. La empresa de retail del estudio trabaja en conjunto con éstas, y además realiza un análisis

previo a la contratación del personal para identificar los cargos que se ajustan mejor a los postulantes.

Lamentablemente lo antes mencionado no evalúa la implementación ni del impacto que los negocios inclusivos han tenido para la empresa. No se reportan índices que señalen los beneficios que ha obtenido la empresa a través de la implementación de este modelo, pues no olvidemos que el fin no es solo filantrópico, sino también financiero.

Los resultados

Otra de las implicaciones que enfrenta la empresa es la creación de un reporte más amplio sobre su estrategia de negocios inclusivos. Aunque las instituciones con las cuales está relacionada tienen acceso al proceso de implementación del modelo de negocio inclusivo de la empresa, y ésta además puede llegar a ser evaluada por instituciones de gobierno, como el departamento de trabajo o salud (según el país que corresponda) para verificar el cumplimiento de los derechos de sus trabajadores con discapacidad, esto no significa que la empresa haga pública la información.

El hacer público los resultados de la implementación de su estrategia sería una herramienta útil para los stakeholders. Además que la empresa pudiera utilizarla para aumentar la confianza y credibilidad de sus acciones mediante la transparencia de resultados.

3.3.2 Retos

Países latinoamericanos

El modelo de negocios inclusivos en sí, es un reto para los países en vías de desarrollo, que no que sólo deben aprender a desarrollar el modelo e implementarlo, sino que tienen una tarea muy grande en tema de educación sobre el tema de la incapacidad, la responsabilidad social corporativa y la sustentabilidad para aumentar el valor de las empresas.

Por otro lado, en los países en vías de desarrollo de Latinoamérica, los negocios inclusivos son una iniciativa necesaria, ya que los grupos vulnerables son mayores y las personas con discapacidad no cuentan con apoyos gubernamentales ni de organizaciones como en los países desarrollados (Braithwaite y Mont, 2008). Esto sin contar que los países en desarrollo se estima crezcan 85% para el año 2050 (United States Census Bureau, 2008) en comparación a los países desarrollados, por esta razón representa una oportunidad que sean incluidos en el ámbito laboral.

Normativa ineficaz

Aunque quizá sea la falta de recursos financieros lo que frene a algunas empresas de poner en marcha iniciativas inclusivas, esto no representa una limitante para las multinacionales, pero si la aversión al riesgo que existe. Sobre todo en los países latinoamericanos en donde las regulaciones legales son ineficientes, y las empresas no desean dar paso a los negocios inclusivos pues temen que la carencia de normativas regulaciones juegue en su contra y los vuelva vulnerables a problemas con los empleados.

Junto con esto, las multinacionales además consideran hay problemas más urgentes de resolver y que son menos arriesgados, por ejemplo, aumentar su valor sustentable en base a prácticas que protejan el medio ambiente que cuenta con un marco regulatorio más efectivo. Y realmente no hay nada negativo en preferir una práctica sobre otra, pero no hay que olvidar que la sustentabilidad trabaja de forma integral con los factores ESG y debe adaptarse a las necesidades de la empresa.

3.4 Publicación de resultados

Un reporte anual es publicado para dar a conocer a los inversionistas el estado de la empresa, su crecimiento y desarrollo financiero, pero también se incluyen sus planes, estrategias, y sus compromisos y resultados de la puesta en práctica de la responsabilidad social corporativa. Respecto a su compromiso con el desarrollo sustentable, la empresa ha incluido indicadores de interés enfocados en grupos conformados por sus clientes, colaboradores, proveedores, comunidad, medioambiente, gobierno corporativo y accionistas.

La empresa realiza sus reportes en base a la metodología GRI, y además recientemente ha puesto en marcha a la Plataforma Corporativa de Sostenibilidad que permite que las filiales gestionen sus propios indicadores alternativos, cuyo proceso es supervisado por una consultora privada de gestión especializada en sustentabilidad y responsabilidad social corporativa. Sin embargo, la misma empresa ha declarado que el nivel de cumplimiento del reporte GRI es medio, puesto que aún existe oportunidad de mejora y que se planea abordar en reportes posteriores.

La empresa también ha puesto el enfoque de la sustentabilidad adoptando el estándar internacional ISO 26000 con el propósito de identificar las fortalezas, las brechas para el mejoramiento y las actividades correspondientes a la responsabilidad social que según el área de negocios.

Para la evaluación del ISO 26000 la empresa pidió apoyo de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en 2011, a fin de diagnosticar el alineamiento de sus políticas y prácticas conforme a lo establecido con esta norma. El Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de dicha universidad alineó los resultados a los principios de la norma ISO (Falabella Retail, 2011). Lo anterior se realizó a través de una investigación de fuentes secundarias, las cuales fueron proporcionadas por la compañía y material de dominio público. Para el análisis también fueron aplicadas entrevistas a los stakeholders de la empresa, sin embargo, esta información no es pública y sólo fue utilizada para la evaluación interna e integrada cualitativamente en el reporte.

En la Figura 8 podemos observar los resultados obtenidos por el diagnóstico realizado. Destaca el mayor porcentaje de expectativas cumplidas por la empresa en el área de las prácticas laborales, y el cumplimiento más deficiente se muestra en lo relacionado al medio ambiente.

A partir de los resultados obtenidos en 2011, se hicieron sugerencias que formaron parte de los compromisos de la empresa para el año 2012 (Tabla 7) y están enfocados a áreas de la responsabilidad social con sus respectivas metas. Estos compromisos han sido

evaluados anualmente, y en la Tabla 7 podemos apreciar el nivel de cumplimiento de éstos.

Vale la pena destacar que en este segundo reporte, se introdujo el dialogo y la retroalimentación con los grupos de interés, o como fueron mencionados en el marco teórico del presente trabajo, los stakeholders (Falabella Retail, 2012). En la Tabla 8 aparecen éstos, formalmente distribuidos en grupo y con sus respectivos canales de diálogo. Sin duda, esto conforma una fuente primaria, ya que los resultados obtenidos son el punto inicial para la creación del reporte, sin embargo, esto sólo es sólo conocido por quienes controlan el diálogo, o sea la misma empresa, y aunque sirven de construcción para el reporte final, jamás han sido anexados a él.

A pesar de que estas recomendaciones, producto del diagnóstico del año 2011 fueron el pilar para identificar las áreas de oportunidad para la implementación de la sustentabilidad en la estrategia corporativa, a partir del año 2013, se actualizaron y complementaron conforme a la última edición del GRI (GRI4), por lo cual el esquema de compromisos fue más amplio y se propusieron nuevos retos.

Además, en el año 2013 la empresa dio a conocer la materialización de sus compromisos, los cuales llama pilares de responsabilidad social. Esta metodología incluye la identificación de temas relevantes, la priorización de temas relevantes, la validación de los temas y por último, la elaboración del reporte (Figura 9) (Falabella Retail, 2013).

En este año, se volvió a realizar la segunda medición de la norma ISO 26000 y los resultados obtenidos conforme a las Figura 10 y 11, muestran un mayor nivel de

complejidad en dicha medición. El gráfico de radar permite apreciar mejor la información, dado que las variables son diversas y tienen distinto tipo de profundidad. Este gráfico debería considerarse para estudios posteriores si desean compararse diversas variables a través del tiempo, dado que se puede plasmar el desempeño tanto cuantitativa como cualitativamente.

El último reporte publicado por la empresa corresponde al año 2014, este reporte se encuentra más apegado al GRI4; el contenido es más estructurado y denota el avance que la empresa ha tenido en la implementación de la responsabilidad social corporativa y la sustentabilidad en su estrategia de negocio.

A pesar de lo anterior, la empresa continúa sin incluir información primaria ni resultados obtenidos que han sido base para la construcción del reporte. Es comprensible cuando se sabe que hay información sensible, incluso se respeta la información que la empresa decidiera mantener como privada, sin embargo, sin la construcción de un anexo en el reporte que muestre la fuente primaria para la elaboración de éste, el reporte final es la única fuente que tienen los inversionistas y grupos de interés por parte de la empresa.

3.5 Propuestas y recomendaciones

Las siguientes propuestas y recomendaciones tienen la intención de darle a conocer a la empresa del caso de estudio, y a otras multinacionales que recién comiencen a promover la inclusión de personas con discapacidades dentro de su estrategia de negocios, cómo mejorar la implementación de su estrategia de inclusión y sus resultados.

Las alianzas e innovaciones recomendadas son una adaptación de las recomendaciones que aparecen en el reporte “Superando las barreras para el crecimiento del negocio inclusivo” (Business Call to Action, 2010), así como la recomendación de medir el impacto socioeconómico es una adaptación de lo propuesto por el Consejo Empresario Mundial para el Desarrollo Sostenible (2013).

3.5.1 Alianzas

La empresa de retail cuenta con asociaciones con ONG’s y otras instituciones privadas, incluso relaciones con las cámaras de comercio, y también certificaciones de inclusión y sustentabilidad. La multinacional realiza benchmarking con empresas de la misma industria, no obstante no ha realizado aun alianzas con éstas.

Las alianzas permitirían que la empresa pudiera solventar sus brechas con apoyo de otras instituciones en donde se compartan recursos, aptitudes y experiencias complementarias (WBCSD, 2013).

Se recomienda que la empresa procure generar alianzas con otras empresas multinacionales o que pertenezcan a la industria del retail. Al asociarse con multinacionales de mayor tamaño, o multinacionales de países desarrollados, podría adquirir conocimientos y experiencia para mejorar sus prácticas de inclusión, o bien podría adquirir métodos de evaluación del modelo de negocio.

En cambio, si generara alianzas con empresas de menor tamaño (Pymes), tendría la oportunidad de compartir recursos financieros y sus estrategias de negocio inclusivo;

podría asociarse con empresas de menor tamaño como proveedores o distribuidores, para asegurar la práctica de la responsabilidad social corporativa desde el primer eslabón.

Este segundo aspecto de la alianza, es algo que la empresa apenas ha comenzado a poner en práctica, pues por ejemplo, verifica las prácticas de responsabilidad social de sus proveedores.

3.5.2 Innovación

Se propone que la empresa no sólo tome un modelo de sustentabilidad y éste sea aplicado, sino que busque innovarlo tomando en cuenta sus propias necesidades.

Por ahora los principales modelos que utiliza son el GRI y la norma ISO 26000, y aunque son guías estandarizadas de responsabilidad social, no proporcionan un marco específico para los negocios inclusivos, y menos para inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral.

Es pertinente que la multinacional desarrolle un complemento que tome en cuenta las necesidades relacionadas con su entorno, por ejemplo, las necesidades de empleo en los países latinoamericanos en donde opera, las regulaciones y leyes vigentes. O que tome en cuenta las necesidades de sus colaboradores, por ejemplo, guías sobre la capacitación de las personas con discapacidad, más importante aún, guías para la capacitación de los directivos y administradores en el tema de la discapacidad, estrategias para la retención.

3.5.3 Medir el impacto socioeconómico

Pese a que los indicadores financieros muestran resultados objetivos de la situación de la empresa, ya no son los únicos tomados en cuenta por los stakeholders para

la toma de decisiones. Los índices alternativos proporcionan ahora, a través de la medición de los factores ESG, una nueva herramienta para los grupos de interés, sin embargo estos índices extraen la información de las fuentes que la misma empresa otorga o que es pública.

En este caso en que los índices alternativos son generados por un tercero, se le propone a la empresa medir el impacto socioeconómico de su Programa de Inclusión Laboral por sí misma. Esto no conforma un índice pero si aumenta el nivel de divulgación de su información, con lo cual se pueden crear índices más apropiadamente. De esta forma, la empresa revela los resultados del impacto que ha tenido la aplicación de su programa en la sociedad.

Con la difusión de un reporte de sustentabilidad que incluya los resultados de los impactos socioeconómicos, la empresa proporciona transparencia a sus stakeholders, así lo señalan Kocmanová y Dočekalová (2012).

Se recomienda que el impacto sea medido en base a la serie de resultados, la cual escala desde los recursos, que representan lo necesario para llevar a cabo la iniciativa, y continúa con las actividades, los beneficios, los resultados y finaliza con la medición del impacto, que refleja el cambio de nivel de vida de las personas con discapacidad contratadas.

En los siguientes párrafos, se explican los elementos que conforman la serie de resultados (WBCSD, 2013).

Recursos

Recursos necesarios para el Programa de Inclusión Laboral. Deberían cuantificarse todos los recursos necesarios para la elaboración de la estrategia o el mejoramiento de esta. Los recursos se cuantifican desde dinero invertido hasta horas de capacitación o entrenamiento.

Actividades

En general son analizadas desde un aspecto cualitativo. Son variables e indican las actividades que se han desarrollado para la implementación del programa, por ejemplo, capacitaciones o entrenamientos a las personas con discapacidad para sus puestos de trabajo, incluso las pláticas de sensibilización y los cursos que puedan tomar sus compañeros, el área de recursos humanos y la gerencia, certificaciones y cumplimiento de normas y políticas.

Beneficios

Es el producto de las actividades realizadas. En el caso de este estudio, un beneficio de la capacitación podría ser el que las personas con discapacidad contratadas se encuentren en condiciones óptimas para realizar sus labores y que el desempeño de su trabajo pueda ser evaluado como el de sus compañeros.

Resultados

Son los cambios que los beneficios proporcionan a la empresa, estos representan cantidades o porcentajes. Los beneficios de la inclusión de personas con discapacidades

en la empresa pueden ser medidos, por ejemplo, en relación al porcentaje de rotación de personal.

Si los colaboradores que cuentan con una discapacidad, cuentan con las facilidades dentro de la empresa para realizar sus actividades y tienen un sentido de pertenencia con la empresa, es posible que permanezcan un mayor tiempo dentro de ella, y esto reduce el nivel de rotación global de la compañía.

Impacto

El impacto es el último escalón de la medición, y representa el cambio que hay en la vida de las personas con discapacidad que han sido contratadas. Puede medirse su nivel de ingresos, su nivel de educación, o los cambios positivos en su calidad de vida.

En la Figura 12 se plantea el esquema de la serie de resultados, mientras que en la Figura 13 un ejemplo de la serie de resultados y cómo se escala. Se dice que se escala pues el esquema está conformado por niveles de distinto grado. Lo que este esquema permite es medir el impacto final de la inclusión de las personas con discapacidad en la empresa de retail multinacional, sin necesidad de que el proceso sea lineal, si no que los niveles pueden medirse por separado y es posible identificar los aciertos y las áreas de oportunidad de la implementación del modelo de negocio inclusivo.

Sin embargo, un esquema no es suficiente para plasmar los resultados obtenidos, pues se considera necesario el uso de indicadores cuantitativos y no sólo un análisis cualitativo, por lo cual se sugiera el uso de la Tabla 9. Esta es una adaptación del trabajo de Cañeque, Lariu, Mutis y Sánchez (2009), en la que se incluyen indicadores

cuantitativos para la medición de los negocios inclusivos, y que en este trabajo se proponen para medir el impacto del Programa de Inclusión Laboral.

Se sugiere este modelo, en primer lugar porque la empresa recién comienza a reportar sustentabilidad y responsabilidad social corporativa. Y aunque la empresa cuenta con recursos para financiar tal vez estudios más complejos, en su nivel de experiencia debería comenzar por un modelo más básico. Esta es una herramienta para la empresa para que pueda identificar las brechas que existen entre la estrategia inclusiva y los resultados de su aplicación.

En segundo lugar, se aconseja el uso de este modelo para ser incluido en los reportes de sustentabilidad de la empresa, y con ello aumentar la transparencia respecto del impacto de la inclusión de personas con discapacidad en la empresa y en la sociedad.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

La estigmatización de la discapacidad y la discriminación de las personas que la padecen limitan su desarrollo en la sociedad. Actualmente se plantea que son las circunstancias del entorno las que ponen a los individuos en desventaja con sus similares dentro de la sociedad y no la discapacidad en sí (WHO, 2011).

Se ha comprobado que las personas con discapacidades dadas las herramientas y adecuaciones necesarias para la realización de su trabajo se desempeñan tan bien como lo hacen sus compañeros (ILO, 2009). Hoy, estas personas están siendo integradas a las cadenas productivas de las empresas por medio de iniciativas de responsabilidad social y sustentabilidad.

El propósito principal de las empresas ya no es el de crear valor sólo para los accionistas, ahora las empresas también rinden cuentas a los grupos de interés y tienen compromisos sociales, medioambientales y buscan crear valor tanto para ellas como para la sociedad. De hecho, se considera que las empresas son instituciones sociales que deben cumplir con el objetivo de servir a la sociedad.

Las empresas multinacionales tienen un gran peso sobre la sociedad y el medioambiente, aunque en los últimos años se ha percibido una pérdida de la confianza y credibilidad en ellas; se les responsabiliza principalmente de explotación laboral, corrupción y daños al medioambiente.

Conscientes del descontento social y de la pérdida de interés por parte de los grupos de interés, quienes prefieren optar por empresas que brinden productos y servicios

responsables, las medidas que han tomado las empresas para incrementar su valor y competitividad son las iniciativas de responsabilidad social corporativa y la sustentabilidad.

La planeación estratégica impulsada por iniciativas de responsabilidad social y sustentabilidad proporciona una ventaja competitiva a las empresas que la practican. Aumentan el valor de la marca, con lo cual pueden mejorar su reputación y aceptación social. Una empresa socialmente responsable tiene la habilidad de atraer talento y retener a sus trabajadores y clientes, al mismo tiempo que los primeros aumentan su productividad y compromiso, mientras que los segundos aumentan sus compras y fidelidad.

La percepción que tienen los stakeholders sobre el desempeño de las empresas multinacionales tiene influencia sobre la toma de decisiones. La empresa cuyas prácticas son percibidas por los inversionistas, accionistas y dueños de la empresa, así como asociaciones, gobiernos y sociedad, fortalecen los lazos de sus relaciones con los stakeholders y el interés en depositar sus recursos financieros en ella.

Por ejemplo, se ha encontrado que el comportamiento del consumidor es influenciado por la percepción que tienen los clientes sobre las prácticas de responsabilidad social corporativa de una empresa. Una percepción positiva refuerza los lazos de lealtad y por lo tanto hay mayores niveles de consumo, ya que el cliente tiene una evaluación positiva de la empresa y se identifica más con ella (Marin, Ruiz y Rubio 2009).

Sin embargo, el camino no está del todo trazado, las empresas carecen de un marco general que respalde la aplicación y evaluación de sus iniciativas. La teoría referente al

tema se encuentra aún inmadura, no obstante sigue evolucionando, y los grupos de interés son su principal influencia.

Las áreas de oportunidad son extensas, entre ellas se encuentra el desarrollo de un marco general de aplicación como se mencionó, pero también la creación de sistemas de medición e índices para corroborar el desempeño.

Si bien existen metodologías como el Reporte GRI, las guías como la norma ISO 26000, o índices globales de sustentabilidad como el Dow Jones Sustainability Index, hacen falta la verificación externa y un examen minucioso de los reportes de sustentabilidad para una mayor transparencia y validez de los resultados.

Los negocios inclusivos son parte de las iniciativas mencionadas y tienen también sus propios obstáculos. Principalmente en los países de Latinoamérica, ya que son países en vías de desarrollo que no cuentan con un marco legal que respalde a las empresas, no están completamente adelantados en temas de salud, y cuentan con un mayor número de comunidades vulnerables (Banco Mundial, 2016).

Pero hay que considerar, que no puede haber progreso en donde las comunidades no tienen recursos, y es por esto que se propone que las multinacionales tomen el primer paso para la inclusión de las personas en sus actividades. Las empresas internacionales cuentan con recursos vastos, poseen sistemas eficientes y tienen un alcance mundial que les permite mejorar sus iniciativas con apoyo de otras naciones.

En el presente trabajo se estudió una empresa multinacional de retail que comenzó en Chile, un país latinoamericano en vías de desarrollo, y que ha expandido sus actividades

en Sudamérica. Esto demuestra que no sólo las firmas de países desarrollados como en América del Norte y Europa tienen la oportunidad de poner en marcha iniciativas que incluyen a personas con discapacidades, sino que las economías en desarrollo también pueden implementarla, y que incluso podría considerarse que tienen una necesidad más urgente debido a sus niveles de desigualdad y pobreza.

Se recomienda a las empresas que incluyan estas prácticas en su estrategia empresarial, tengan claro que los resultados no significan siempre mayores ingresos en el corto plazo, sino que estas iniciativas deben ser consideradas a largo plazo y medir sus resultados mediante factores alternativos y no sólo indicadores financieros.

Las iniciativas de responsabilidad social corporativa y sustentabilidad permiten que las empresas se beneficien al mismo tiempo que ayudan a mitigar las problemáticas sociales, económicas y medioambientales de la actualidad. Una empresa inclusiva, se vuelve más atractiva y puede lograr atraer más inversionistas e incrementar su valor de marca y nivel de competitividad, lo cual aumenta el valor de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- A. Kleine, M. v. (2009). Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle. *Journal of Business Ethics*(SUPPL. 3), 517-533. doi:10.1007/s10551-009-0212-z
- A. Kocmanová, M. D. (2012). Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factors. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*(4), 195-206. doi:10.11118/actaun201260040195
- ADA. (2016). *Americans with Disabilities Act*. Retrieved 2016, from <https://www.ada.gov/>
- Banco Mundial. (2016). *Discapacidad: Panorama general*. Recuperado el 2016, de Banco Mundial: <http://www.worldbank.org/en/topic/disability>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ra Edición ed.). Bogotá: Pearson. Recuperado el 2016
- Bórquez, A. (2016). *Métodos cualitativos para la investigación de negocios internacionales*. Viña del Mar: Universidad del Valparaíso. Recuperado el 2016
- Business Call to Action. (2010). *Overcoming the Barriers to Inclusive Business Growth*. Londres: Business Call to Action. Recuperado el 2016
- Congreso Nacional. (1994). *Ley de Integración Social de las Personas con Discapacidad*. Santiago: Congreso Nacional. Recuperado el 2016

- CREA. (2016). *Centro de Recursos para la Escritura Académica*. Obtenido de CREA:
<http://sitios.ruv.itesm.mx>
- DJSI. (2016). *Dow Jones Sustainability World Index*. Obtenido de Sustainability Indices:
<http://www.sustainability-indices.com>
- DJSI Chile. (2016). *DJSI Chile*. Obtenido de S&P Dow Jones Indices:
<http://us.spindices.com>
- EFFAS. (2010). *KPIs for ESG*. Frankfurt: European Federation of Financial Analysts Societies. Recuperado el 2016
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. United Kingdom: Capstone Publishing Limited. Recuperado el 2016
- Evalueserve. (2016). Financial and Sustainability Indices: Capital Market Indices and CSR Investing. In Z. B. F. Catalán (Ed.), *Financial and Sustainability Indices: Capital Market Indices and CSR Investing* (p. 16). Viña del Mar: Evalueserve. Retrieved 2016
- F. Cañeque, A. L. (2009). *social, Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos: Crecimiento empresarial y creación de valor*. Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa, Universitat Pompeu Fabra, Escola Superior de Comerç Internacional, Barcelona. Recuperado el 2016
- Falabella Retail. (2011). *Reporte de Sostenibilidad 2011*. Santiago: Falabella Retail Chile. Recuperado el 2016

Falabella Retail. (2012). *Reporte de Sostenibilidad 2012*. Santiago: Falabella Retail Chile.

Recuperado el 2016

Falabella Retail. (2013). *Reporte de Sostenibilidad 2013*. Santiago: Falabella Retail Chile.

Recuperado el 2016

Falabella Retail. (2014). *Reporte de Sostenibilidad 2014*. Santiago: Falabella Retail Chile.

Recuperado el 2016

FTSE. (2016). *FTSE4Good Index Series*. Obtenido de FTSE Russell:

<http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>

Fundación ParaLife México. (2012). *Guía de Inclusión Laboral de Personas con*

Discapacidad. Ciudad de México. Retrieved 2016

GRI. (2016). *Global Reporting Initiative*. Obtenido de Global Reporting Initiative:

<https://www.globalreporting.org>

H. Kaye, L. J. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities?

Journal of Occupational Rehabilitation, 21, 526-536. doi:10.1007/s10926-011-9302-8

Hart, S. L. (2010). *Capitalism at the Crossroads: Next Generation Business Strategies for*

a Post-Crisis World. New Jersey: Pearson Education, Inc. Recuperado el 2016

ILO. (2007). *Facts on Disability in the World of Work*. International Labour Organization.

Geneva: International Labour Office. Recuperado el 2016, de

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_087707.pdf

ILO. (2009). *Facts on Disability and Decent Work*. International Labour Organization. Geneva: International Labour Office. Recuperado el 2016, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_117143.pdf

ISO. (2010). *ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social*. Ginebra. Recuperado el 2016, de International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en:sec:6.3.7>

ISO. (2016). *ISO*. Obtenido de International Organization for Standardization: <https://www.iso.org>

J. Braithwaite, D. M. (2008). Disability and poverty: A survey of World Bank Poverty Assessments and implications. *Alter*, 219-232. Recuperado el 2016

Job Accommodation Network. (2013). *Workplace accommodations: Low cost, high impact*. U.S. Department of Labor. West Virginia: Office of Disability Employment Policy . Recuperado el 2016

L. Marin, S. R. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*(1), 65-78. doi:10.1007/s10551-008-9673-8

- Lloret, A. (2015). Modeling corporate sustainability strategy. *Journal of Business Research*, 69, 418-425. doi:10.1016/j.jbusres.2015.06.047
- M. Porter, M. K. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*, 1-15.
Recuperado el 2016
- M. Porter, M. K. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review - América Latina*, 3-18. Recuperado el 2016
- Popa, R. (2015). The Corporate Social Responsibility Practices in The Context of Sustainable Development. The Case of Romania. *Procedia - Economics and Finance*, 23, 1279-1285. doi:10.1016/S2212-5671(15)00395-0
- Prahalad, C. (2006). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. New Jersey: Wharton School Publishing. Recuperado el 2016
- S. Engert, R. B. (2015). Corporate sustainability strategy - bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822-834. doi:10.1016/j.jclepro.2015.11.094
- S. Morioka, M. C. (2016). Measuring sustainability in practice: exploring the inclusion of sustainability into corporate performance systems in Brazilian case studies. *Journal of Cleaner Production*, 1-11. doi:10.1016/j.jclepro.2016.01.103
- S.A.C.I. Falabella . (2015). *Memoria anual 2015*. Santiago: Falabella S.A.C.I.
Recuperado el 2016

- S.A.C.I. Falabella. (2014). *Reporte anual 2014*. Santiago: Falabella S.A.C.I. Recuperado el 2016
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2016). *Inclusión laboral de personas en situación de vulnerabilidad*. Ciudad de México: STPS. Retrieved 2016
- Senadis. (2016). *Sello Chile Inclusivo*. Recuperado el 2016, de Sello Chile Inclusivo: <http://www.sellochileinclusivo.cl/>
- T. Boman, A. K. (2015). Employment opportunities for persons with different types of disability. *Alter - European Journal of Disability Research*(2), 116-129. doi:10.1016/j.alter.2014.11.003
- UN. (2006). *Convention on the Right of Persons with Disabilities*. New York City: United Nations. Recuperado el 2016, de <http://www.un.org/disabilities/convention/pdfs/factsheet.pdf>
- United States Census Bureau. (2008). *International Data Base*. Retrieved 2016, from United States Census Bureau: <http://www.census.gov>
- V. Della Fina, R. C. (2015). Corporate Social Responsibility and the Right to Employment of Persons with Disabilities. *Protecting the Rights of People with Autism in the Fields of Education and Employment: International, European and National Perspectives*, 1-197. doi:10.1007/978-3-319-13791-9
- WBCSD. (2005). *Inclusive Business perspectives*. Retrieved from Inclusive Business: <http://www.inclusive-business.org>

- WBCSD. (2013). *Llevar los negocios inclusivos a escala*. Ginebra: World Business Council for Sustainable Development. Recuperado el 2016
- WBCSD. (2013). *Midiendo el impacto socioeconómico*. Ginebra: World Business Council for Sustainable Development. Recuperado el 2016
- WCED. (1987). *Our Common Future*. Ginebra: World Commission on Environment and Development. Recuperado el 2016
- WHO. (1980). *International Classification of Impairments, Disabilities, and Handicaps*. Geneva: World Health Organization. Recuperado el 2016
- WHO. (2000). *International Classification of Functioning, Disability and Health*. Ginebra: World Health Organization. Recuperado el 2016
- WHO. (2011). *World Report on Disability*. Geneva: World Health Organization.
doi:10.1016/S0140-6736(11)60844-1

ANEXOS

Tablas

Tabla 1 Razones por las que los empresarios no contratan personas con discapacidades

	Razón	Porcentaje de encuestados		
		En Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Están preocupados por el costo de brindar las comodidades e instalaciones necesarias para que los trabajadores con discapacidades realicen su trabajo	81.4	30.1	2.9
2	No saben cómo manejar las necesidades de una persona con discapacidad en el trabajo	80.9	25.4	4.1
3	Existe el temor de que no serán capaces de llamar la atención o despedir a un trabajador con discapacidad por bajo desempeño debido a posibles demandas	80.2	23.4	4.8
4	No pueden preguntar acerca de la discapacidad a un postulante al trabajo, haciendo difícil valorar si la persona puede o no realizar el trabajo	73.3	20.3	4.9
5	Están preocupados por el tiempo extra que los supervisores y compañeros de trabajo necesitaran gastar para asistir a trabajadores con discapacidades	70.9	14.8	3.8
6	Están preocupados acerca de otros costos, como la seguridad social	69.9	22.8	4.2
7	Están preocupados de que los trabajadores con discapacidad no trabajen en los mismos estándares que los otros empleados	68.5	12.1	5.4
8	Raramente ven personas con discapacidades aplicando para empleos	66.3	12.5	8.0
9	Creen que las personas con discapacidades no pueden realizar las funciones básicas de los trabajos para los que aplican	55.8	8.1	8.9
10	Discriminan en contra de los postulantes para trabajo con discapacidades	53.3	12.8	12.6

Nota: Obtenido de “Why Don’t Employers Hire and Retain Workers with Disabilities?” de Stephen, Jans y

Jones (2011).

Tabla 2 Razones por las que los empresarios no retienen a los trabajadores con discapacidades

	Razón	Porcentaje de encuestados		
		En Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	No saben cómo manejar las necesidades de un trabajador con discapacidad	82.1	21.9	2.2
2	Están preocupados de que los trabajadores que desarrollen discapacidades se conviertan en una desventaja para ellos	80.3	16.4	3.3
3	Están preocupados por el costo de brindar las comodidades e instalaciones necesarias para que los trabajadores con discapacidades realicen su trabajo	79.8	24.2	2.5
4	Piensan que los trabajadores que tienen bajo desempeño solo empeoran una vez que adquieren una discapacidad	72.1	11.9	2.8
5	Están preocupados acerca de otros costos, como la seguridad social	71.8	22.0	3.9
6	No pueden preguntar acerca de la discapacidad a un postulante al trabajo, haciendo difícil valorar si la persona puede o no realizar el trabajo	68.4	16.8	3.8
7	Creen que los trabajadores que desarrollen una discapacidad ya no puedan hacer las funciones básicas de sus trabajos	65.1	8.8	4.7
8	Creen que los trabajadores que desarrollen discapacidades se volverán menos confiables o seguros	60.1	4.9	5.7
9	Están preocupados por las actitudes de los compañeros de trabajo hacia los trabajadores con discapacidades	47.4	6.3	5.7
10	Piensan de los trabajadores que desarrollan discapacidades son empleados problema	42.2	4.5	7.4

Nota: Obtenido de “Why Don’t Employers Hire and Retain Workers with Disabilities?” de Stephen, Jans y

Jones (2011).

Tabla 3 Estrategias prácticas para mejorar la contratación y la retención de trabajadores con discapacidades

	Razón	Porcentaje de encuestados		
		Muy útil	Un tanto útil	Nada útil
1	Más o mejores capacitaciones en materia de discapacidades para supervisores y gerentes	74.4	22.2	3.4
2	Una fuente central de toda la organización para el conocimiento de las cuestiones de discapacidades	66.8	28.5	4.6
3	Guías escritas para resolver los problemas en materia de discapacidades, incluyendo las instalaciones requeridas para personas con discapacidad	65.2	29.1	5.6
4	Un sistema de toda la organización para manejar las solicitudes de los trabajadores con discapacidades	65.2	27.4	7.3
5	Usar recursos externos para obtener orientación sobre temas de discapacidad	60.6	31.3	8.1

Nota: Obtenido de “Why Don’t Employers Hire and Retain Workers with Disabilities?” de Stephen, Jans y Jones (2011).

Tabla 4 Políticas estratégicas para mejorar la contratación y la retención de trabajadores con discapacidades

	Razón	Porcentaje de encuestados		
		Muy útil	Un tanto útil	Nada útil
1	Un programa de gobierno para pagar o subsidiar los costos para las comodidades para los trabajadores con discapacidades	65.1	27.5	7.4
2	Que exista una figura que ayude a resolver los problemas de discapacidad y comodidades para el trabajador sin un costo para el empleador	62.6	30.4	7.0
3	Reducción de impuestos por contratar o retener a trabajadores con discapacidades	53.4	35.1	11.5
4	Subsidios en los salarios de trabajadores con discapacidades	46.4	35.0	18.7
5	Una contratación de prueba inicial por cierto periodo para trabajadores con discapacidad	45.4	30.0	24.6

Nota: Obtenido de “Why Don’t Employers Hire and Retain Workers with Disabilities?” de Stephen, Jans y Jones (2011).

Tabla 5 Personas con discapacidad que laboran en la empresa de retail

Trabajadores en situación de discapacidad			
País	2012	2013	2014
Chile	35	60	40
Argentina	29	34	28
Perú	0	20	5
Colombia	0	6	20
Total	64	120	93

Nota: Extraído del “Reporte de sostenibilidad” de la empresa multinacional de retail (Falabella Retail, 2014).

Tabla 6 Análisis FODA de la empresa multinacional de retail en base al Programa de Inclusión Laboral

Análisis FODA
Fuerzas
La empresa coordina su Programa de Inclusión Laboral con la Senadis: Permite que la empresa se apoye en una organización especializada para la implementación del programa.
Platicas de sensibilización interna: Tanto organizaciones públicas y privadas, realizan el seguimiento del Programa de Inclusión Laboral y proporcionan pláticas de sensibilización dentro de la empresa.
Norma ISO 26000: Los pilares de la Estratega de Sostenibilidad de la empresa se basan en esta norma de responsabilidad social estandarizada y con validez internacional.
Oportunidades
Global Reporting Initiative: A pesar de que la empresa reporta con la más actual metodología, el GRI4, debe avanzar en el cumplimiento de los índices que ésta misma propone.
Resultados de la participación de los grupos de interés: Dar a conocer, los resultados obtenidos de la participación de los grupos de interés como anexos al reporte de sustentabilidad.
Debilidades
Experiencia: La cifra de personas con discapacidad laborando actualmente es volátil, lo cual pudiera deberse a la falta de experiencia de la empresa en la implementación de este programa.
Limitaciones del programa: Hasta ahora el programa sólo plantea la inclusión de personas con capacidades diferentes y la sensibilización interna de la empresa, sin embargo, no hay un programa para la retención del personal y no hay un indicador que muestre su rotación.
Amenazas
Marco legal: En caso de actualización de las leyes que regular la inclusión de las personas con discapacidad en el ámbito laboral, la empresa deberá ajustarse a dicha actualizaciones.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 7 Cumplimiento de las metas y compromisos

Pilares de sostenibilidad	Metas 2012	Nivel de cumplimiento	Compromisos 2013
Clientes	Promover el consumo sostenible	○	Trabajar etiquetado de los productos con un enfoque de sostenibilidad
	Fortalecer el diálogo con clientes	●	Incorporar sistemas de escucha en temas de sostenibilidad
	Satisfacción de clientes	●	Incorporar a la encuesta de satisfacción de clientes variante de RS
Trabajadores y colaboradores	Fortalecer Programa de Calidad de Vida	●	Continuar con el Programa CVL y que se haga con métricas corporativas
	Fortalecimiento de plan de comunicaciones internas	●	Seguir fortaleciendo el Plan y que la Cultura Corporativa se refleje en todos
	Incluir capacitaciones temáticas de Derechos Humanos	—	Incluir en capacitaciones temáticas de Derechos Humanos
Proveedores	Incorporar auditorias de RS	○	Implementar auditoras en los cuatro países
	Implementar Plataforma de Licitaciones	●	Medir impactos que la encuesta de RS para proveedores ha tenido
Comunidad	Involucramientos activo con la comunidad en base a la RS	○	Establecer impactos de la inversión en la comunidad del voluntariado corporativo
	Aportar a la educación y desarrollo a con el Programa Haciendo Escuela	●	Generar plan de empleabilidad y/o prácticas para ex alumnos del programa
	Contar con canales de diálogo con la comunidad local	○	Desarrollar diálogo a través de los distintos canales
Medioambiente	Medir la Huella de Carbono	○	Hacerlo extensivo a Argentina, Perú y Colombia
	Medir el consumo de materiales utilizado en nuestras operaciones	●	Manejo de residuos, campañas de ahorro de papel, luz y agua

● Totalmente cubierto ○ Parcialmente cubierto — No cubierto

Nota: Extraído del “Reporte de sostenibilidad” de la empresa multinacional de retail (Falabella Retail, 2013).

Tabla 8 Canales de diálogo para los grupos de interés

Grupos de interés	Canales de diálogo
Accionistas	Directorio
	Informes
	Reporte de sostenibilidad
Clientes	Encuestas de medición
	Redes sociales
	Portal corporativo
Trabajadores y colaboradores	Reuniones semanales en tienda
	Reuniones informativas mensuales
	Intranet y revista interna
Proveedores	Plataforma digital
	Reuniones
	Encuesta RSE
Medios de comunicación	Directorio con periodistas del sector
	A través de las asociaciones gremiales
Autoridades y organismos públicos e internacionales	Reuniones con distintos órganos gubernamentales
	A través de las asociaciones gremiales
	Reporte de sostenibilidad
Comunidad	A través del Programa Haciendo Escuela
	Reporte de sostenibilidad
	Redes sociales
Asociaciones gremiales	Mesas de trabajo

Nota: Extraído del “Reporte de Sostenibilidad” de la empresa multinacional de retail (Falabella Retail, 2012).

Tabla 9 Indicadores cuantitativos de la serie de resultados

Serie de resultados					
	Valor	Unidad de medición	Fuente	Fecha	Comentarios
Recursos					
Capacitación para atención al cliente	1080	USD	Contabilidad	2015	Capacitación realizada por empresa especializado
Actividades					
Colaborador a prueba	9	Factor de desempeño	Evaluación	2015	Factor del 1 al 10, siendo 10 el mayor desempeño
Beneficios					
Colaboradores capacitados	103	#		2015	Aumento respecto del año anterior
Resultados					
Mejora de productividad	36	%	Evaluación	2015	Más de clientes atendidos
Impacto					
Reducción del nivel de rotación de personal	38	%	Evaluación	2015	Disminución respecto del año anterior
Mejora calidad de vida de los colaboradores	580	USD	RRHH, entrevista	2015	Ingresos

Nota: Elaboración propia. Esta plantilla ha sido creada para que la empresa agregué los aspectos necesarios. También se aclara que los valores representados en esta tabla son ficticios y se han añadido con el propósito de servir de ejemplo. Adaptación de la metodología propuesta por Cañeque, Lariu, Mutis y Sánchez (2009).

Figuras

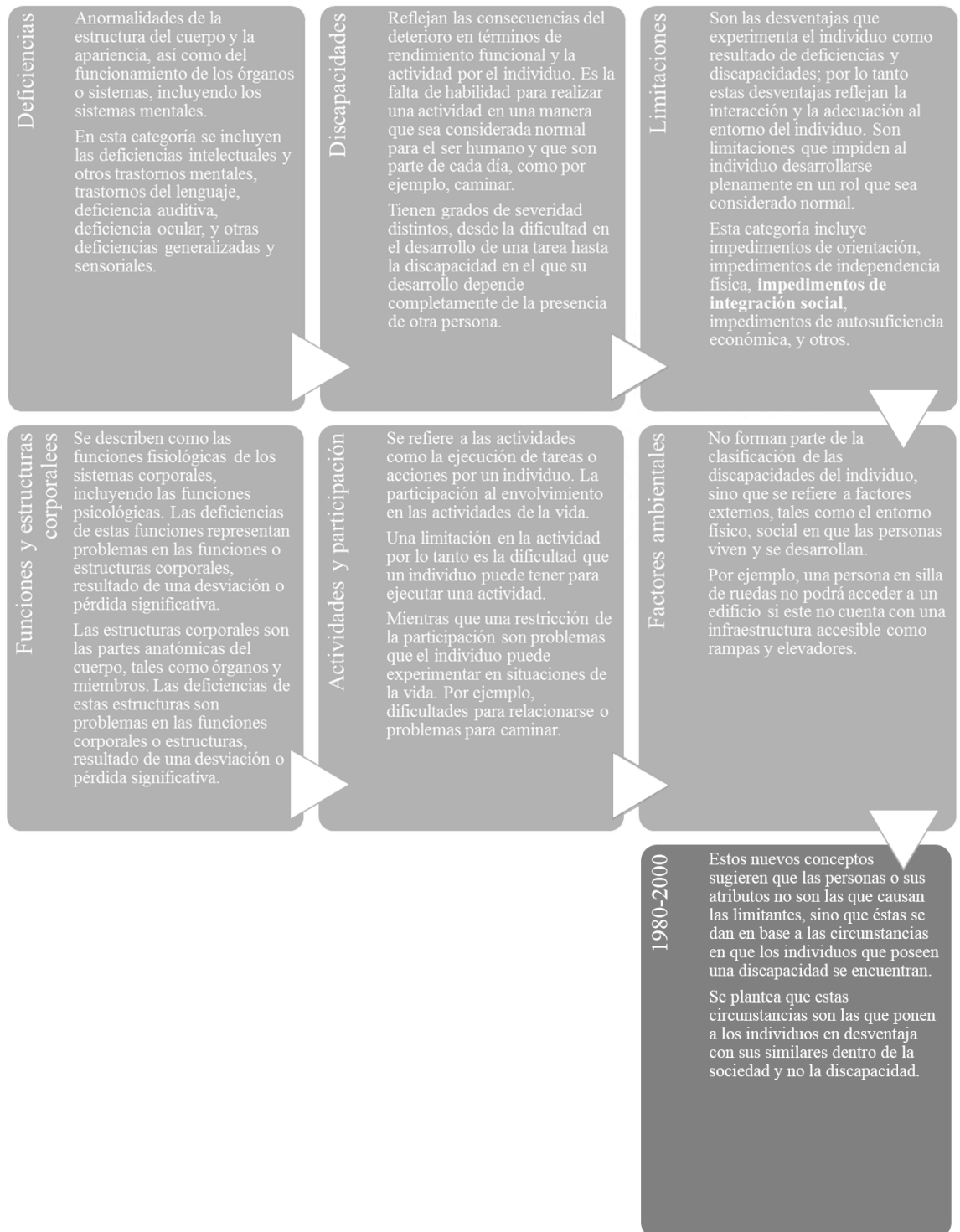


Figura 1: Evolución del concepto de discapacidad 1980-2000. Elaboración propia basado en “International Classification of Impairments, Disabilities, and Handicaps” (WHO, 1980) y “International Classification of Functioning, Disability and Health” (WHO, 2000).



Figura 2: “Triple bottom line” propuesto por Elkington (1997). Como el autor lo describe, la sociedad depende de la economía, mientras que la economía depende del medioambiente. El desarrollo sustentable depende a su vez del acomodamiento de cada línea o resultado.



Figura 3: Se puede observar que el “triple bottom line” se encuentra en constante flujo y fluctúan debidos a los ciclos o circunstancias que cada línea pueda sufrir. Por lo tanto, el desafío de mantener la sustentabilidad es mayor, pues se trata del equilibrio de todas las líneas en conjunto (Elkington, 1997).

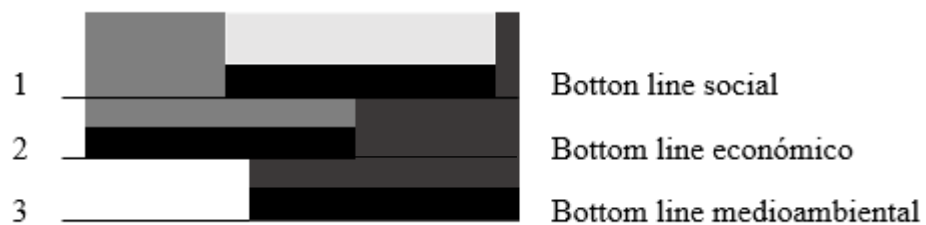


Figura 4: Para facilitar la comprensión, imagine que cada línea es una placa continental, aunque una línea se mueva independientemente afectará a otra (Elkington, 1997).

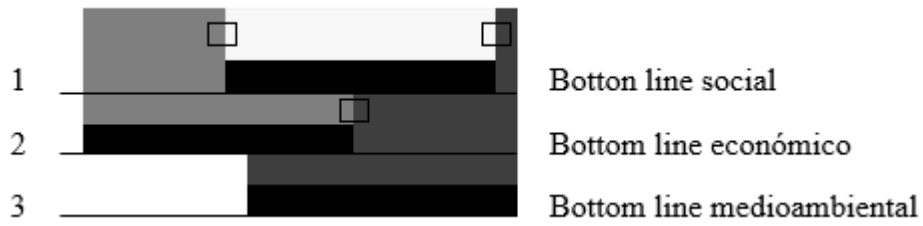


Figura 5: A medida de que una placa se mueva, emergerán las zonas de fracturación, donde los factores sociales, económicos y medioambientales sufren movimientos (Elkington, 1997).

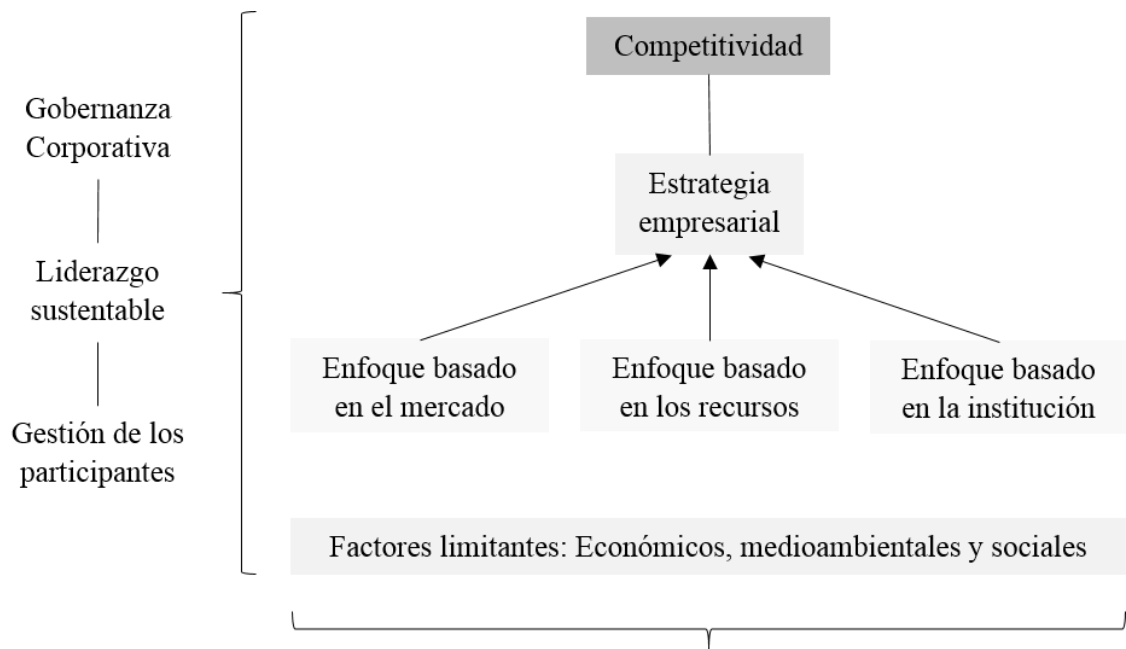


Figura 6: Modelo para la estrategia de sustentabilidad corporativa limitado por factores económicos, sociales y medioambientales. Se muestra también la interacción del liderazgo sustentable, gobernanza corporativa y la gestión de los participantes (Lloret, 2015).

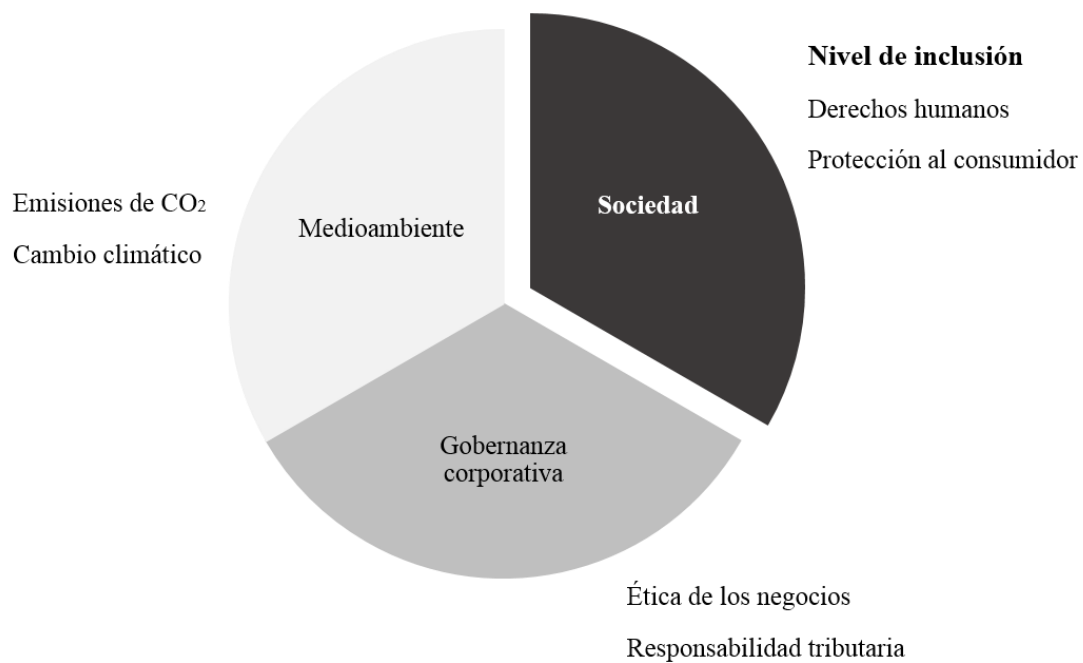


Figura 7: Factores ESG: fuente para la elaboración de indicadores alternativos (Evalueserve, 2016). Por ejemplo, el factor Sociedad influye en la creación de indicadores de sustentabilidad, y en este caso el Nivel de Inclusión sería su enfoque.

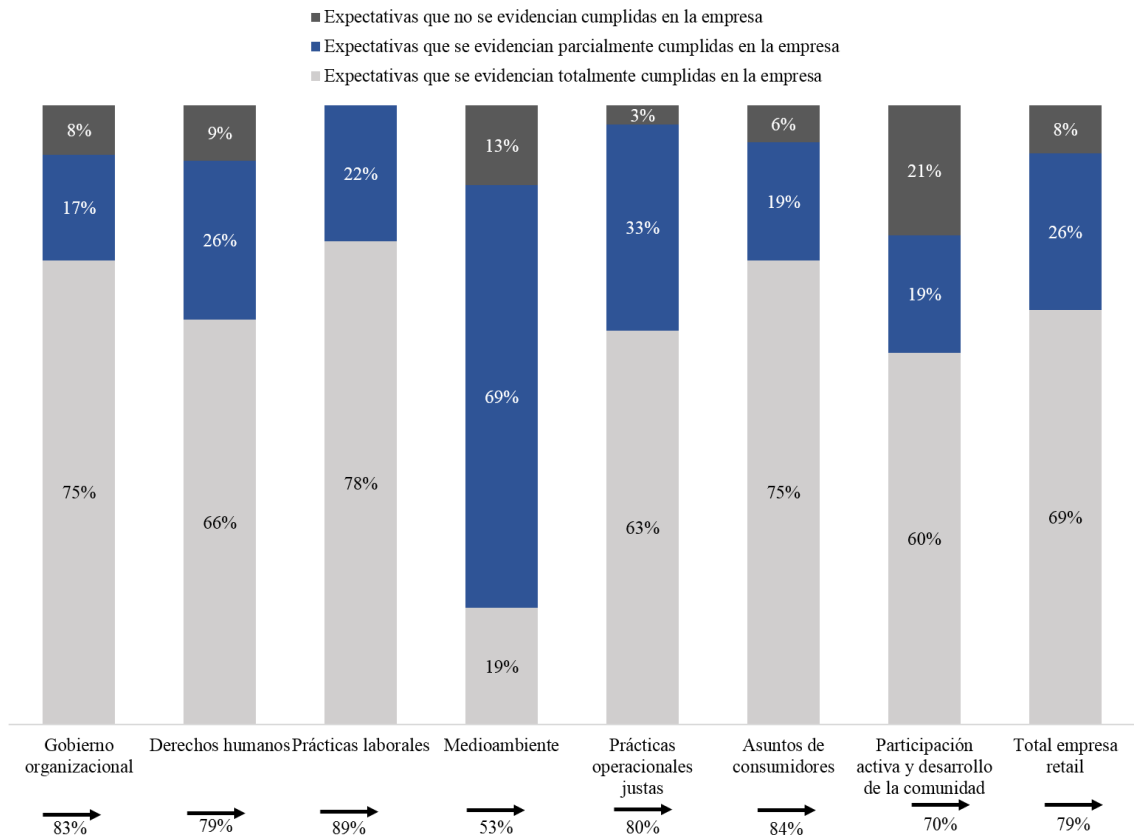


Figura 8: Resultados de la norma ISO 26000 según materias fundamentales (Falabella Retail, 2011).

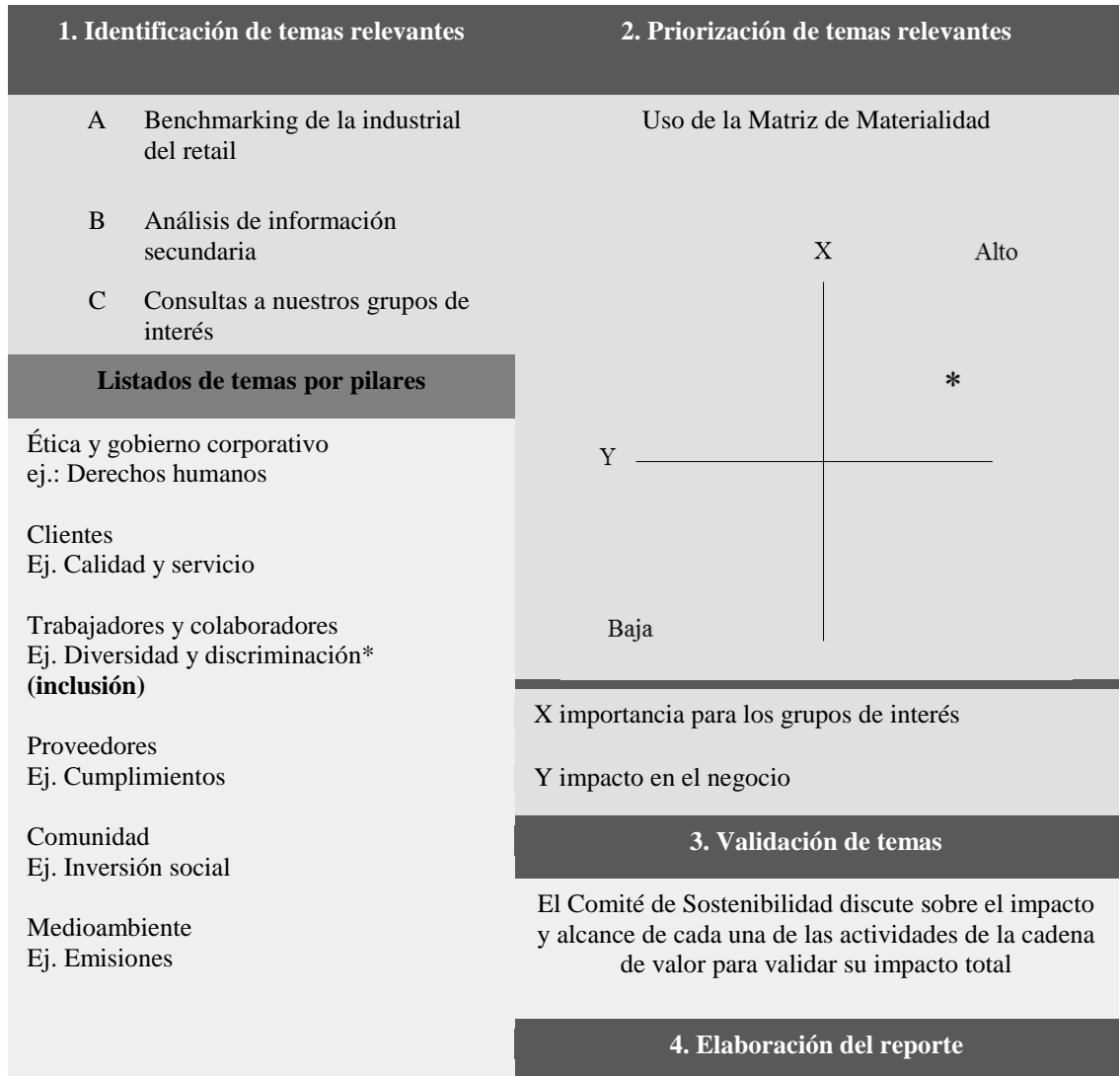


Figura 9: Determinación de la materialidad (Falabella Retail, 2013). Bajo este esquema la empresa multinacional de retail evalúa los principales pilares que formaran parte de sus compromisos, esto lo hace en base a la importancia que dichos pilares para los grupos de interés y su impacto en el negocio.

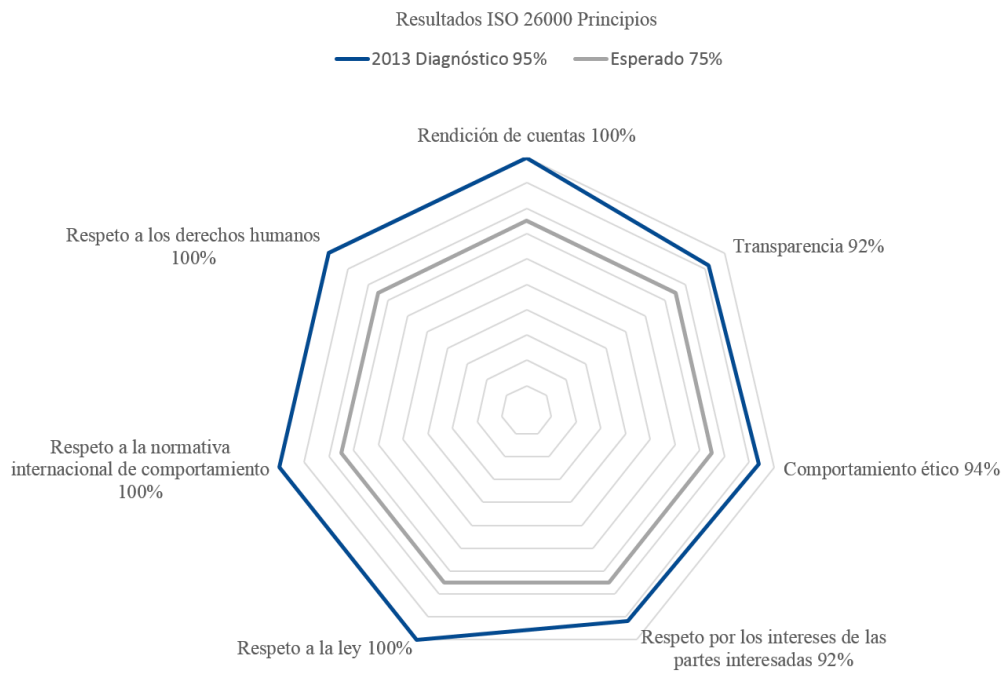


Figura 10: Resultados ISO 26000 según principios (Falabella Retail, 2013).

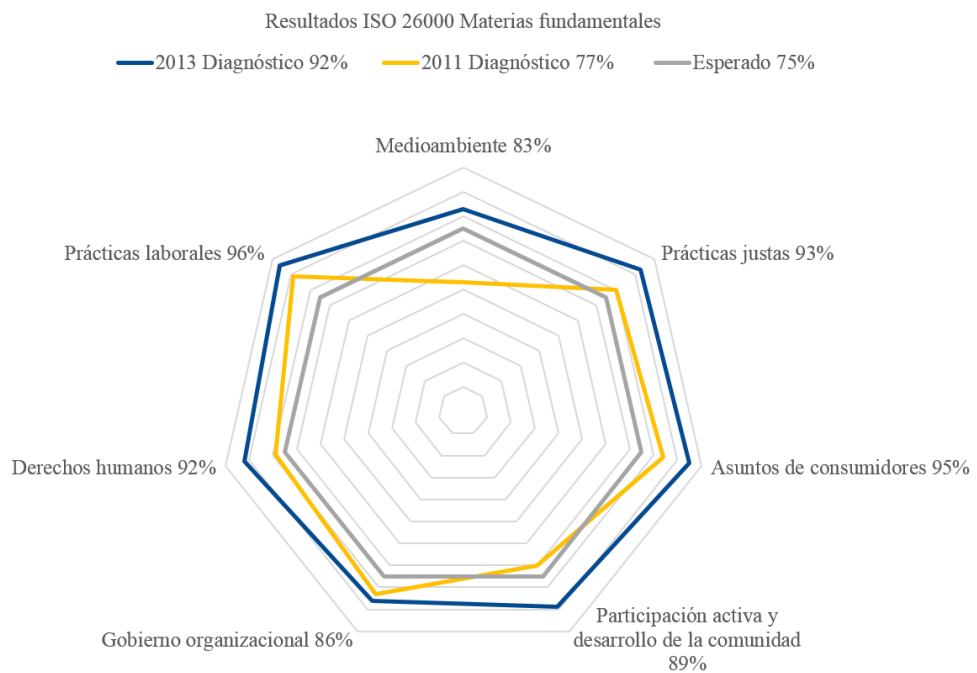


Figura 11: Resultados ISO 26000 y comparación según materias fundamentales (Falabella Retail, 2013).

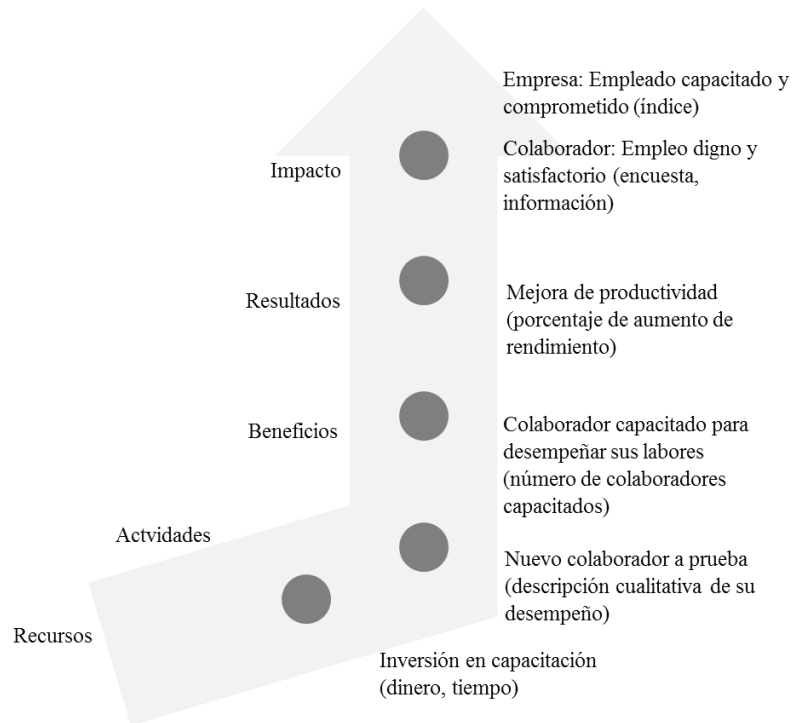


Figura 12: Serie de resultados para medir el impacto socioeconómico. Elaboración propia en base al modelo propuesto por la WBCSD en su guía para empresas “Midiendo el impacto socioeconómico (2013).

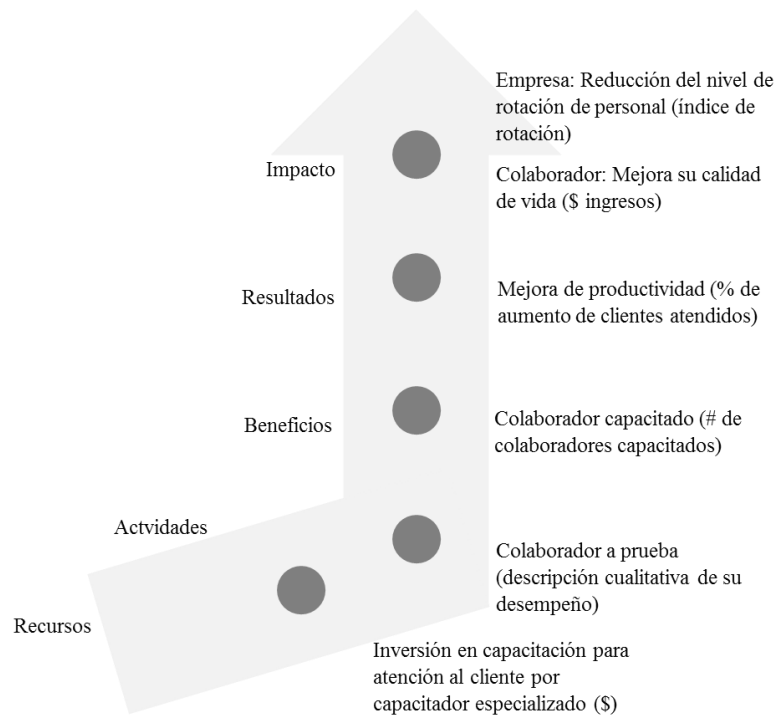


Figura 13: Ejemplificación de la serie de resultados para medir el impacto socioeconómico. Elaboración propia.