

# La discapacidad en la empresa: ¿oportunidad o desafío?

**Autora:** *Marta González Álvarez*

Licenciada en Psicología Clínica por la Universidad Pontificia Comillas y  
Experta Universitaria en Responsabilidad Social Corporativa

## **Resumen**

Este artículo presenta la contratación de personas con discapacidad como una fuente de valor reputacional para la empresa.

La autora analiza las supuestas ventajas competitivas derivadas de la presencia de estas personas en la plantilla -mejor clima laboral, mayor sentido de pertenencia, aumento del rendimiento económico, y mejor reputación-, ofreciendo datos empíricos obtenidos en julio de 2009, a través de entrevistas en profundidad, a cincuenta responsables de personal del sector industrial de Burgos.

El estudio concluye apostando por una nueva forma de comunicación empresarial, basada en la transmisión del compromiso social de la empresa, lo cual sólo es posible a través de una gestión socialmente responsable de la empresa, que generará un aumento del capital reputacional, pues satisface las expectativas de los stakeholders prioritarios para la empresa: empleados, clientes, y sociedad en general.

*Palabras clave:* Empleo y discapacidad, stakeholders, responsabilidad social corporativa, reputación, comunicación.

## Abstract

This article presents the hiring of handicapped people as evidence of good reputation within a company.

The author analyses supposed competitive advantages stemmed from the presence of disabled people on the staff, a better social climate, greater sense of belonging, an increase in economical performance and a better reputation - all thanks to this data compiled through personal interviews with fifty HR managers from the industrial sector in Burgos, July 2009.

This report concludes by proposing a new approach towards business communication: Companies must focus on a social commitment born of their socially responsible management that will in turn generate a rise in reputation because main stakeholders' (meaning employees, customers and society) expectations are satisfied.

*Key words:* Jobs and disability, stakeholders, corporate social responsibility, reputation and communication.

Recibido: 30.04.2010

Aceptado: 10.05.2010

---

*“A este chico le cogimos desde el principio, y no se ha vuelto a contratar a ninguno más. Salvando el puesto que ocupa este chico, en los demás puestos hay que tener buena movilidad. Discapacitados psíquicos tampoco podemos, porque el trabajo no es mecánico. Hay un índice de error muy alto, hay muchos formatos. No exigimos formación específica, pero sí habilidades. Estamos muy limitados a la hora de contratar discapacitados. Este chico está de auxiliar de cadena, para mantener el orden y limpieza. Hemos tenido que adaptar sus funciones a sus limitaciones...pero cobra lo mismo que sus compañeros. Actualmente, su rendimiento ha disminuido, y ya no se le puede dar ni media responsabilidad.”*

*“No sé, los trabajadores parecen tener miedo de su enfermedad. Las opiniones son muy encontradas. Hace años, cuando planteábamos problemas con este chico sus compañeros le apoyaban. Hoy en día el planteamiento es “lo tenemos porque lo tenemos, pero no deja las cosas en su sitio, no rinde...” y no les resulta justo el que ellos se estén partiendo el lomo...la gente ha cambiado.”*

*“Las personas con discapacidad me parecen personas normales: Si la persona lo quiere decir, lo dirá.”*

*“Las ayudas no son importantes. Es más importante una buena selección, si después hay ayudas...”*

*“Hay mejor clima porque se hace piña: Forma parte de la imagen de la empresa, y necesitamos de la colaboración de todos los trabajadores para integrar a estas personas, ayudarles en sus deficiencias y entre todos hacer grupo”*

*“Su presencia nos hace a todos más humanos, hace que el resto de los trabajadores seamos mejores personas y busquemos el método mejor para ayudarles: hablar más alto, explicarles las cosas dos veces, revisar su trabajo...”*

*“Su presencia mejora el clima. El trato se puede hacer más humano, pues pueden demostrar que son igual que tu, además de ser más cariñosos. Muchos nuestros trabajadores son muy bruscos. Tendemos a poner etiquetas, tal vez su presencia ayude a medir las palabras, “¡jolín, es que verdaderamente lo es!”. El insulto siempre tiende a poner nombres que infravaloran a la persona.”*

*“Las empresas de prevención son reticentes a la exigencia de medidas especiales para la posibilidad de que trabajen discapacitados”.*

## **I. Introducción**

Hablar de discapacidad y empleo es hoy moneda corriente, sin embargo, hablar de discapacidad y desempleo también lo es.

¿Se debe esto a que las personas con estas características están tan incluidas en la sociedad que padecen los mismos problemas que la población en general?, o, ¿Será que las medidas de discriminación positiva están dando sus frutos, después de casi treinta años de implantación? o, más bien...¿Será que a pesar de todos los logros obtenidos por este colectivo, todavía el imaginario social sigue asociando la discapacidad a un determinado fenotipo o aspecto físico, considerándoles incapaces para trabajar, y dando por hecho que la discapacidad conlleva desempleo?

Sea como fuere, iniciar un artículo hablando de discapacidad y empleo, o discapacidad y desempleo, nos llevará a exponer la realidad de un grupo de personas que, debido a una deficiencia, se ven impedidos para realizar determinadas tareas, propias de su edad y entorno social, que les conduce a una minusvalía, y por tanto a una desventaja social.

El empleo de las personas con discapacidad es un fenómeno relativamente nuevo, y percibido, en muchas ocasiones como un esfuerzo extra que han de realizar las empresas para cumplir con la normativa.

Este artículo no tiene la intención de culpabilizar al empresario que desconoce el mundo de la discapacidad. No hay que olvidar que cada persona construye su mundo y sus valores, en función de su propia experiencia, ubicada en un entorno concreto.

El empresario no es un héroe, ni tiene un tiempo ilimitado para conocer la realidad de los diferentes colectivos marginados; ni tiene por qué. La responsabilidad principal de un empresario es conseguir que su empresa sea rentable, cumpliendo la normativa aplicable. A partir de ese punto, cualquier aportación voluntaria para mejorar la calidad de vida de su entorno, se enmarcará dentro de las políticas de responsabilidad social corporativa, que tendrán como beneficio la generación de valor, y por tanto de reputación corporativa.

De hecho, hasta hace aproximadamente quince años, las personas con discapacidad se han caracterizado por su invisibilidad. No estaban en ningún contexto social, ni en los colegios, ni en los espacios de ocio, y mucho menos en el entorno laboral. La mayor parte de ellas vivían recluidas en centros especiales donde recibían una atención específica. Centros herederos de la antigua tradición cristiana-caritativa,

poco receptivos al Movimiento de Normalización, que abogaba por una vida, lo más normal posible, para el colectivo de personas con discapacidad.

Es verdad, que en el año 1982, el Parlamento Español aprobó la “Ley de Integración Social del Minusválido”, (L.I.S.M.I.), con el fin de conseguir la máxima integración de los minusválidos, tomando como base nuclear los principios de normalización y sectorización de servicios.

La importancia de la LISMI, en el tema que nos ocupa, fue la aparición de medidas de discriminación positiva para el fomento del empleo de personas con discapacidad – reserva de puestos en las plantillas superiores a 50 trabajadores, empleo selectivo, contratos incentivados y centros especiales de empleo-. Estas medidas quedaron articuladas a través de la Ley 13/1982 y el Real Decreto 1451/1983.

Pese a los esfuerzos realizados, la integración de las personas con discapacidad seguía siendo más una utopía que una realidad. En un intento de modificar esta situación, en octubre de 1997 el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y el Comité Español de Representantes de Minusválidos (C.E.R.M.I.) llegaron a un acuerdo por el que se firmó el “Plan de Medidas Urgentes para la Promoción del Empleo de las Personas con Discapacidad”.

Desde mi punto de vista, este es el inicio de la inclusión social de las personas con discapacidad en España. A partir de este plan, instituciones como el CERMI, ONCE, FEAPS, COCEMFE o FIAPAS, adquirieron un gran protagonismo dentro del entramado empresarial promocionando los valores que en aquel entonces estaban en boga: la rentabilidad y la eficacia de las personas con discapacidad. Rentabilidad porque venían acompañados de una fuerte incentivación y eficaces, porque fue el arranque de los cursos de formación ocupacional que capacitaban a las personas con discapacidad para el desempeño de determinadas tareas que exigían poca cualificación profesional.

A partir de este plan, han sido varios las iniciativas llevadas a cabo por el gobierno para promocionar el empleo de personas con discapacidad, tratando, fundamentalmente de eliminar todo tipo de barreras que alejase a este colectivo de alcanzar un puesto de trabajo, y acercarlas a la sociedad.

Es importante destacar que el acercamiento al problema ha ido evolucionando. La legislación ha superado el concepto de “persona necesitada” para pasar al de “persona con derecho” a estar incluida en la sociedad.

Así, en el 2003, la ley de Accesibilidad Universal, que tiene por objeto establecer medidas para garantizar y hacer efectivo el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad.

Esta ley, pretende eliminar la discriminación, directa o indirecta, que tenga su causa en una discapacidad, así como la adopción de medidas de acción positiva orientadas a evitar o compensar las desventajas de una persona con discapacidad para participar plenamente en la vida política, económica, cultural y social, se inspirara en los principios de vida independiente, normalización, accesibilidad universal, diseño para todos, diálogo civil y transversalidad de las políticas en materia de discapacidad.

Es decir, se acerca a la persona con discapacidad entendiendo que sólo ella tiene el poder de decisión sobre su propia vida, que tiene derecho a llevar una vida normal, que le permita participar activamente, accediendo a los mismos lugares, ámbitos, bienes y servicios que están a disposición de cualquier otra persona. Para ello, será necesario construir un entorno basado en el “diseño para todos”, que garantice la autonomía de la persona en el desarrollo de sus actividades diarias. La labor de las asociaciones no lucrativas a favor de las personas con discapacidad se centrará en la defensa de esta nueva mirada a la discapacidad, e impregnará el contenido de todos los planes políticos, estén o no referidos a las personas con discapacidad.

En coherencia con esta nueva visión de la persona con discapacidad, el 26 de septiembre de 2008, el Consejo de Ministros aprobó la Estrategia Global de Acción para el Empleo de personas con discapacidad, negociada y consensuada con los interlocutores sociales y el CERMI, y consultada con las Comunidades Autónomas, para ser desarrollada entre el 2008 y 2012.

Esta estrategia, tiene dos objetivos centrales: aumentar, por un lado, la tasa de empleo de las personas con discapacidad, y mejorar la calidad del empleo, además de dignificar las condiciones de trabajo, por otro, apoyándose en el derecho al trabajo, como está recogido en la Constitución Española.

Este acuerdo plantea siete objetivos operativos, que resumimos a continuación con el fin de hacer más visible el cambio de perspectiva que han ido tomando, con el tiempo las políticas destinadas a las personas con discapacidad:

- Remover las barreras de todo tipo (socioculturales, legales y físicas, tanto arquitectónicas como de comunicación) que aún dificultan el acceso al empleo de las personas con discapacidad.
- Potenciar la educación y la formación de las personas con discapacidad para favorecer su empleabilidad.
- Diseñar nuevas políticas de empleo mejor adaptadas a las necesidades de las personas con discapacidad y mejorar su gestión.
- Promover una mayor contratación de personas con discapacidad en el mercado de trabajo ordinario.
- Renovar el empleo protegido, preservando el dinamismo en la generación de empleo alcanzado en los últimos años y favoreciendo un mayor tránsito hacia el empleo ordinario.
- Mejorar la calidad del empleo y de las condiciones de trabajo de las personas con discapacidad, en particular combatiendo activamente su discriminación en el mercado de trabajo.
- Mejorar tanto los sistemas de recogida, análisis y difusión de la información en materia de empleo y personas con discapacidad como la coordinación de las políticas públicas de empleo desarrolladas por las Administraciones Públicas.

Se tendrán en cuenta dos objetivos de naturaleza transversal: utilizar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para favorecer el empleo de las personas con discapacidad y prestar especial atención a aquellas variables (tipo de discapacidad, grado de minusvalía, edad, lugar de residencia, etc.) que agravan la situación de inactividad de determinadas personas con discapacidad y atendiendo especialmente a la doble discriminación que sufren las mujeres con discapacidad.

Esta estrategia se plantea 25 años después de la aprobación de la LISMI, y como se aprecia en los objetivos, ya no se trata de crear, sino de mejorar. Hoy, podemos decir que la integración de las personas con discapacidad es un hecho, otra cosa es la calidad del empleo conseguido por las personas con discapacidad, y a quién benefician realmente las políticas de fomento de empleo y de discriminación positiva.

Estos hitos tan importantes para el colectivo con discapacidad, y para la autora del artículo... ¿Lo son para un empresario? ¿No hay otros colectivos igualmente incentivados, que podrían tener un mejor rendimiento? ¿Qué es lo que realmente quiere saber un empresario a la hora de incorporar nuevo personal a la plantilla? ¿Qué busca la empresa hoy en día?

La empresa actual ha abandonado el modelo neoliberal de la economía en el que el único objetivo era optimizar los beneficios económicos y dejaba de lado los intereses de la sociedad y del medio ambiente. Hoy, existe un valor intangible, la reputación, alrededor del cual las empresas implementan diferentes acciones, con el fin de ser consideradas dignas de un trato preferente en las diferentes transacciones que lleva a cabo para conducir con éxito el negocio.

Un ejemplo claro de esta nueva preocupación empresarial es la proliferación de manuales y guías de buenas prácticas en las que se promociona la gestión de la diversidad en la empresa. Tal vez, uno de los manuales más conocidos, y exhaustivos a la vez, es el "*Libro Blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas: retos, oportunidades, y desafíos*", elaborado por IESE, Sagardoy, y Creade Adecco, en el que presentan la inclusión de la diversidad como algo inherente al siglo XXI, e invitan al lector a conocer un poco más de cerca los problemas que afronta el colectivo con discapacidad entre otros a la hora de acceder al empleo, acompañándolo de buenas prácticas en las que se ve que la inclusión es posible.

Estas prácticas, que reflejan el compromiso de la empresa con la sociedad, generan, según este estudio, ventajas competitivas para las empresas como son: un mejor clima laboral, una mayor retención del talento, disminución del absentismo, y por supuesto, un aumento del capital reputacional.

La reputación corporativa constituye un activo intangible esencial para la supervivencia de la organización a largo plazo, de tal modo que su adecuada consideración y gestión puede generar valiosas oportunidades, tales como la confianza y la fidelidad de los clientes, el acceso a fuentes de financiación más amplias, el aumento de valor de la marca, la mejor capacidad de hacer frente a las crisis o la mayor implicación e identificación de los empleados.

Existe, además, una relación positiva entre la reputación corporativa y el valor financiero de la empresa, ya que la reputación actúa de barrera de entrada para otras empresas, limita el margen de estrategia para los competidores, atrae inversión, y constituye una fuente de diferenciación.

La presencia de personas con discapacidad en la plantilla... ¿Constituye un valor relevante para el incremento o disminución del capital reputacional?

## II. Reputación corporativa

La reputación corporativa es un conjunto de valores que los diversos grupos de interés, o stakeholders, de la organización atribuyen a la misma. Valores como la autenticidad, la honestidad, responsabilidad e integridad, y que se basan en la imagen corporativa.

La construcción de la reputación supone que la empresa satisfaga las expectativas de todos y cada uno de los stakeholders de forma sostenida en el tiempo, y el incumplimiento de las expectativas de sólo uno de ellos, puede suponer la pérdida del capital reputacional acumulado para todas las relaciones.

Esquemáticamente, puede decirse que en las relaciones con los consumidores, la empresa intentará satisfacer la calidad y el servicio. Con respecto a los inversores, la compañía tratará de generar credibilidad, a través de informes de cuentas, auditorías y memorias de sostenibilidad. Las relaciones con los empleados se centrarán en mostrar el compromiso de la empresa, a través del desarrollo de acciones de formación, selección y compensación. Por último, a la comunidad, se le mostrará la implicación de la organización con las preocupaciones sociales, a través de actividades culturales o filantrópicas.

Estas relaciones serán analizadas por los medios de comunicación e intermediarios especializados, y su valoración llegará al ciudadano/consumidor, quien se formará la opinión correspondiente, en función de esta información y de su propia experiencia con respecto a la empresa en cuestión.

Mantener la reputación, es, por tanto, un proceso dinámico que depende del cambio de intereses de los stakeholders, que sólo será posible conocer a través de una gestión empresarial basada en la Responsabilidad Social Corporativa, en adelante RSC, y una estrategia de comunicación hacia los participantes de la compañía e intermediarios especializados que favorezcan la formación de la Reputación Corporativa.

La similitud fundamental entre Reputación Corporativa y RSC es que ambas se sustentan en la relación con los stakeholders, lo que les hará ser algo dinámico que depende del cambio de intereses de los participantes de la empresa.

En cuanto a las diferencias, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- La RSC recoge de forma objetiva la actuación de la empresa, mientras que la reputación se basa en el contenido informativo y perceptual de la gestión de la empresa. Son dos conceptos diferentes pero altamente relacionados.

- La evaluación de la RSC está contextualizada en el tiempo y el espacio, se puede reflejar en informes, la reputación es intemporal, y permite unir las expectativas actuales o pasadas con las del futuro.
- La RSC tiene un carácter de flujo, mientras que la reputación corporativa de stock.
- La RSC tiene un punto de partida, cuando la dirección lo decide, por tanto reside en la empresa, mientras que la RC reside en la mente de los stakeholders, que se forma a través de la percepción de la relación con la empresa y la información recibida a través de los intermediarios especializados y los medios de comunicación.

Por lo que se refiere a la gestión de la RSC y la reputación hay que tener siempre en cuenta la interrelación de ambas: el comportamiento socialmente responsable favorece la consolidación de la reputación corporativa, mientras que el comportamiento no responsable supone una erosión de la misma.

La gestión de la reputación corporativa implicará una gestión activa de la RSC y una estrategia de comunicación activa hacia los stakeholders e intermediarios especializados que favorezca la fase de refracción y formación del proceso de formación de la RC.

La gestión de la reputación implica trabajar, de modo continuado, el compromiso con los stakeholders, a través de la transparencia, la consistencia, y la diferenciación, lo que se logrará a través de un proceso estratégico que abarca las siguientes etapas:

- Establecimiento de una cultura e ideología central de la empresa
- Análisis de las expectativas de los stakeholders
- Análisis de los comportamientos de la empresa en cada una de sus relaciones con los participantes.
- Diseños de acciones de comunicación y modificación de impactos
- Evaluación y selección de las acciones que se llevarán a cabo.
- Control de las acciones.

Tal vez, el lector, esté pensando que esta secuencia de actuaciones sólo es posible hacerlo en las grandes empresas. Sin embargo, todo lo propuesto en el artículo es factible para cualquier tipo de empresa, y es más, puede ser entendido como una estrategia de gestión que incida positivamente en la comunicación del trabajo bien hecho.

Afianzar la reputación corporativa, y hacerla tangible, pasa por la definición de los siguientes aspectos: Visión y Misión, estrategia y políticas de organización, y la cultura organizacional.

La Visión, se refiere al futuro de la organización. Un futuro ideal y deseado que refleja los valores compartidos por sus miembros. Implica, también, construir una imagen de la empresa entre sus empleados que sirva de guía para modelar la estrategia y tomar decisiones coherentes a través de la diversidad organizativa.



La Misión, describe el propósito genérico de la empresa, su razón de ser, que en principio debe estar en línea con los valores y expectativas de los principales stakeholders de la empresa.

Visión y Misión refuerzan los valores de la empresa, facilitan el compromiso de los empleados y su sentimiento de pertenencia. Su valor se debe, además, a su propio proceso de creación, que requiere una reflexión colectiva sobre los supuestos y valores en los que se basa la empresa y su reputación, su razón de ser, la naturaleza del negocio, los stakeholders clave, etc.

Por estrategia y políticas de organización, entendemos el conjunto de criterios y reglas de decisión que tratan de hacer corresponder los recursos de la organización con el entorno cambiante y, en particular, con las expectativas de los stakeholders internos y externos.

La creación de una reputación sólida requiere el compromiso de la alta dirección, ya que es aquí donde debe iniciarse la visión, la misión y el compromiso con los stakeholders.

Cuando hablamos de Cultura organizacional, nos referimos al conjunto de valores, creencias, expectativas, asunciones, etc., arraigado en el colectivo humano que forma la empresa y que se traduce en normas implícitas de actuación. Es invisible e informal y resulta de la historia de la Organización, de sus líderes, de las culturas del entorno y de las subculturas existentes en la empresa. Es, así mismo, la base de la identidad y contribuye a dar forma a la imagen y a la reputación corporativa.

El objetivo fundamental de cosechar capital reputacional es generar una reserva de confianza, que proteja a la empresa ante futuras crisis, aunque solo la empresa que base su gestión en la RSC, estará reforzada para hacer frente a las incidencias que puedan hacer caer en picado la reputación trabajada durante años.

Pero, yo me pregunto si la discapacidad es un tema relevante para la sociedad en general. ¿Qué stakeholder puede valorar la presencia o ausencia de este colectivo en el mundo laboral? ¿Qué relevancia tiene ese stakeholder para la empresa?

### **III. Los trabajadores con discapacidad o trabajadores, sin más**

En el mes de julio, se realizó un estudio de campo en la industria burgalesa, con una muestra de 50 empresas, para analizar el impacto de la presencia de las personas con discapacidad en la empresa.

La investigación tenía por objetivo central correlacionar la existencia de trabajadores con discapacidad en las empresas y el desarrollo de políticas de responsabilidad social corporativa, que generasen en la empresa una mejor reputación.

Las hipótesis de trabajo, se centraban en equiparar los beneficios que tradicionalmente se asignan al desarrollo de actuaciones empresariales socialmente responsables – mejor clima laboral, sentido de pertenencia, mayor rendimiento financiero y mejor

reputación- a los beneficios generados por el hecho de contratar a personas con discapacidad.

El trabajo, por tanto, se centró en demostrar las siguientes hipótesis:

- La presencia de personas con discapacidad genera un mejor clima en la plantilla
- La presencia de personas con discapacidad genera un mayor sentido de pertenencia
- La presencia de personas con discapacidad genera un mayor rendimiento económico.
- La presencia de personas con discapacidad aumenta la reputación de la empresa.

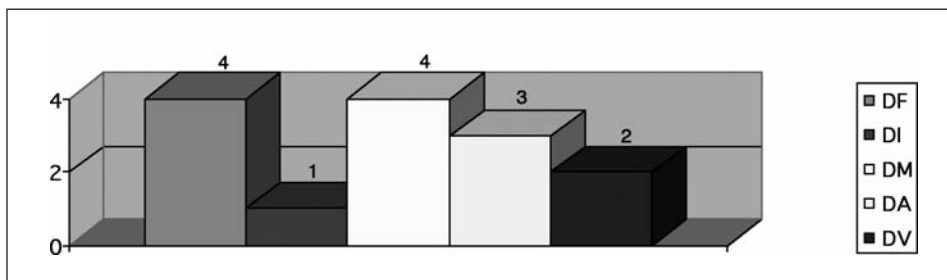
Para llevarlo a cabo, se elaboró una encuesta semiestructurada, que se aplicaba de modo individualizado, a través de entrevistas en profundidad a los responsables de recursos humanos, o encargados de contratación de las 50 empresas, del sector industrial mayoritariamente.

Dentro de este grupo de empresas, 29 contaban con más de 50 trabajadores y por tanto estaban obligados a reservar el 2% de la plantilla para personas con discapacidad. El resto de la muestra, lo componían pequeñas empresas, de las cuales, diez de ellas contaban con personal con discapacidad, dando empleo a catorce personas.

Este dato resulta bastante llamativo, pues es importante recordar que no existe ninguna obligación, por parte de este grupo de empresas, de contratar a este colectivo.

Lo primero que llamó nuestra atención fue la distribución de los distintos tipos de discapacidad. Así, cuatro personas tenían discapacidad física, tres, discapacidad auditiva, tres mental, dos padecían discapacidad visual y, por último una persona tenía discapacidad intelectual.

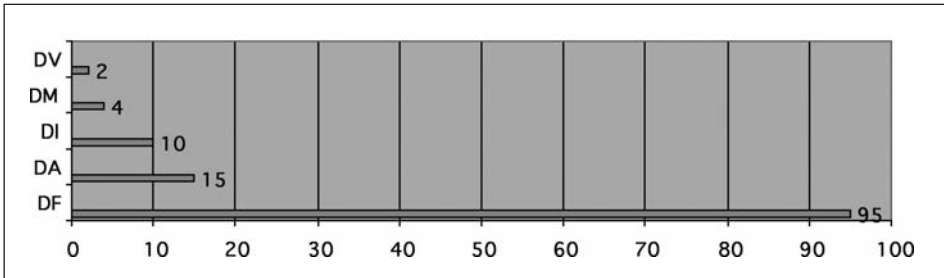
**Gráfico 1. Prevalencia de la discapacidad**



Fuente: Elaboración propia.

Si comparamos estos datos con la muestra total, las 50 empresas, podemos ver que existe una alta prevalencia de la discapacidad física, seguido de la discapacidad auditiva, a corta distancia se encuentra la discapacidad intelectual y de manera poco significativa aparece la enfermedad mental y la discapacidad visual. Sin embargo, en la pequeña empresa, el número y el tipo de personas con discapacidad está distribuido uniformemente, ofreciendo una visión homogénea de la discapacidad.

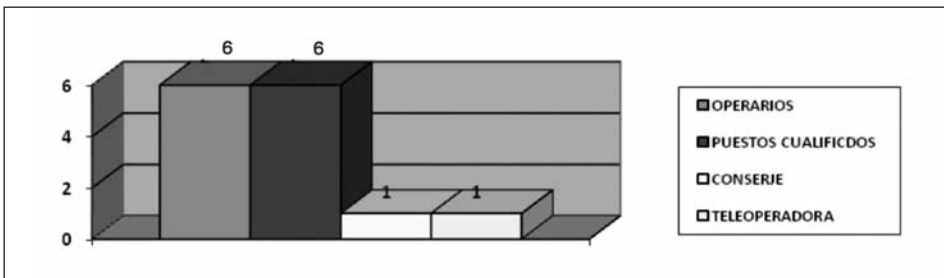
**Gráfico 2. Prevalencia de la discapacidad**



Fuente: Elaboración propia.

El tipo de trabajo desarrollado por estas personas en la pequeña empresa, también merece un breve comentario: Seis ocupaban puestos en los que era necesario contar con algún tipo de formación profesional, entre los que queremos destacar un puesto de masajista desempeñado por una mujer con discapacidad visual. Seis trabajaban como operarios industriales, y finalmente una persona trabajaba como conserje, y otra como teleoperadora.

**Gráfico 3. Puestos ocupados en las PYMES**



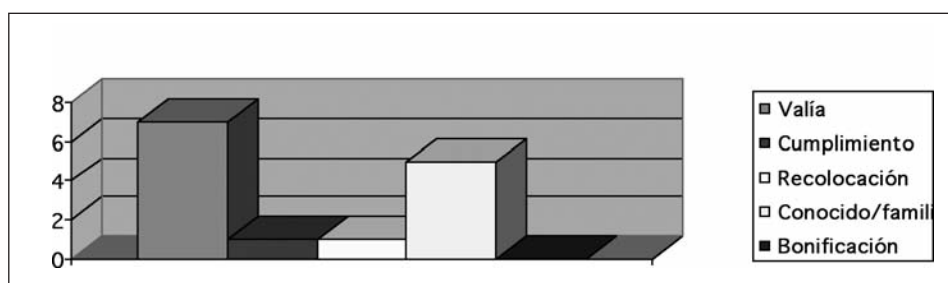
Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente, la variedad de perfiles profesionales es un dato significativo. Especialmente si lo comparamos con los obtenidos en la muestra total, donde de 128 trabajadores, 99 ocupaban puestos de operarios en la cadena de producción.

Nos preguntamos cómo habían llegado esos trabajadores a la empresa, quién decidió contratarlos, y cuál era su rendimiento comparado con los demás trabajadores.

En cuanto al motivo de su contratación, a siete de ellos se les contrató por su valía, ya fuera por una selección de currículos, o porque hubieran prestado sus servicios a través de una empresa de trabajo temporal o un centro especial de empleo, 5 llegaron a la empresa a través de un familiar o un conocido, sólo en una empresa, las medidas de fomento de empleo fueron un factor poco influyente para la contratación de personal con discapacidad, sólo una de las empresas de la muestra declaró que ese había sido el motivo.

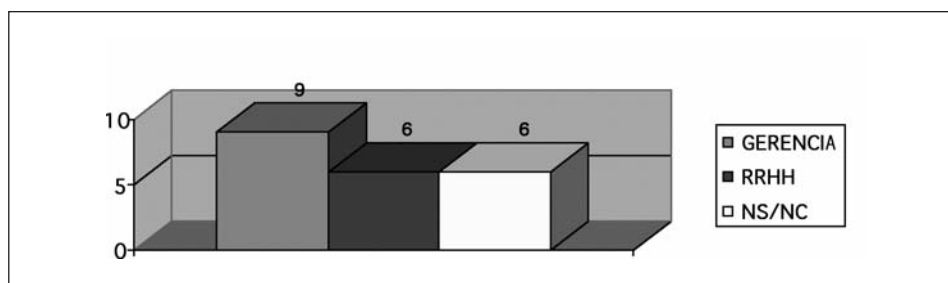
**Gráfico 4. Motivo de contratación**



Fuente: Elaboración propia.

Creímos importante tener en cuenta quién había tomado la decisión de contratarlos, pues pensamos que esto influiría en el modo de comunicarlo a los compañeros de trabajo, y a las adaptaciones necesarias del puesto. Las respuestas obtenidas reflejaron que, en la empresa pequeña, en la mayor parte de los casos, es la gerencia quien toma la decisión, y no se lo consulta a nadie, tal vez sea por eso que en seis de ellas no se sepa a quién le corresponde esa responsabilidad

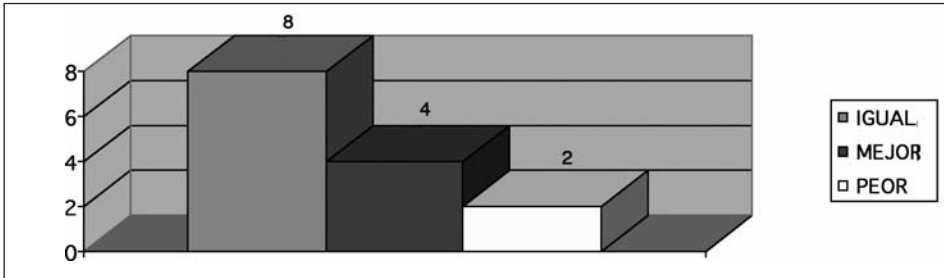
**Gráfico 5. Decisión de contratación**



Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se refiere al rendimiento de los trabajadores con discapacidad, en general, los resultados son positivos, 12 de ellos trabajan igual o mejor que sus compañeros y sólo dos peor.

**Gráfico 6. Rendimiento de los trabajadores contratados**



Fuente: Elaboración propia.

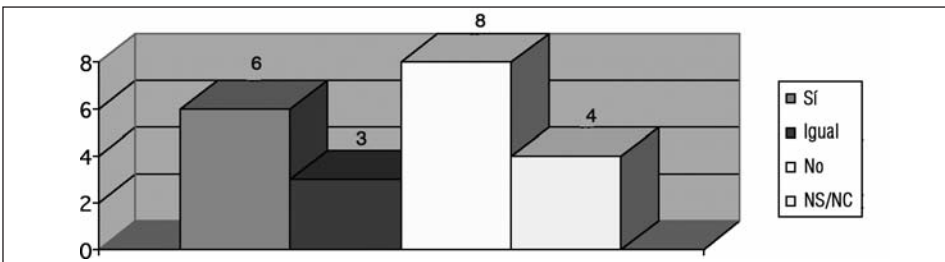
A la vista de estos resultados, podría decirse que la contratación de personas con discapacidad no tiene nada de novedoso ni de especial, ya que se incorporan a la empresa siguiendo los mismos cauces que cualquier ciudadano que quiera trabajar, y además su rendimiento es igual o mejor que el de sus compañeros.

#### IV. Ventajas competitivas

¿Cuál es el motivo, entonces, para hacer campañas especiales en las que se promueva la contratación de estas personas? ¿Qué les diferencia del resto de los humanos?

Tal vez, el hecho de haber superado una discapacidad, los convierta en mejores personas, y por ello generan mejor clima en la empresa. Nuestra sorpresa fue mayúscula al ver que su presencia no contribuía al clima laboral ni al sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la empresa.

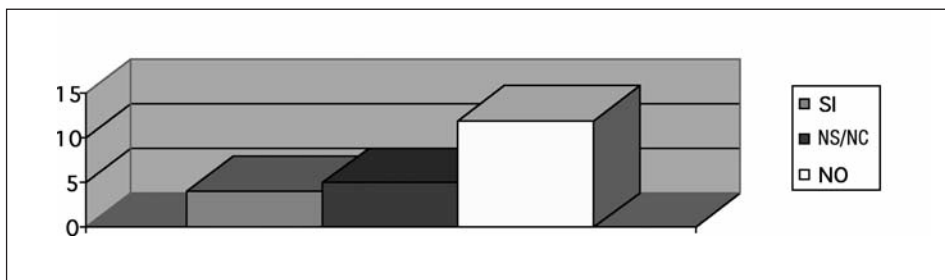
**Gráfico 7. Mejor clima laboral**



Fuente: Elaboración propia.

Otra de las preguntas que se hacía en la entrevista incidía sobre el orgullo de los demás trabajadores al trabajar en una empresa preocupada por las personas con discapacidad. La respuesta general, fue nuevamente negativa. De las 21 empresas analizadas, sólo cuatro consideraban que contar con personas con discapacidad generaba sentimiento de pertenencia a la empresa.

**Gráfico 8. Orgullo de pertenencia a la empresa**

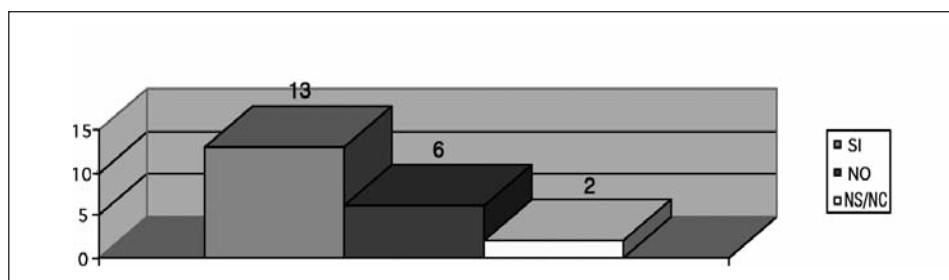


Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse, la presencia de personas con discapacidad no mejora el clima, ni enorgullece a los demás trabajadores. Teniendo en cuenta que su rendimiento es igual que el de los demás, parece que el resultado es bastante coherente. Pero entonces... ¿Por qué existe apoyo a la contratación de personas con discapacidad? ¿Por qué el término minusvalía o discapacidad tiene connotaciones negativas? ¿Por qué se hacen estudios para ver el impacto de la contratación de personas con discapacidad en la empresa? ¿Por qué se relaciona su presencia con un incremento reputacional?

La siguiente tabla nos muestra que la mayor parte de los encuestados, consideran que las empresas que contratan a personas con discapacidad tienen mejor reputación.

**Gráfico 9. Correlación positiva entre discapacidad**



Fuente: Elaboración propia.

Estos son algunos de los comentarios abiertos que salieron en las entrevistas en profundidad hechas a los cincuenta responsables de contratación de la muestra:

- “Es importante la venta de una empresa preocupada por la RSC”
- “Contratar discapacitados nos hace parecer más buenos, nos tranquiliza conciencias”
- “Contar con personas con discapacidad abre puertas, hay nuevos clientes que valoran la RSC”
- “Si, da reputación, porque al fin y al cabo, la gente de fuera da valor a lo verdaderamente difícil. “Vaya, y encima está bien””
- “Tendríamos mejor reputación si se supiera, aquí se ha dado muy buen trato a estas personas. Les hemos dado todas las facilidades para que se ocupen de lo que realmente importa.”

A juzgar por los resultados, la reputación es un aspecto importante para las empresas. Contar con capital reputacional es una garantía de éxito, e indudablemente, la contratación de personas con discapacidad aumenta la reputación de la empresa, y consecuentemente su facturación, ya que el comportamiento ético atrae clientes, además de facilitar las relaciones con la comunidad. Esa es, al menos la percepción de las personas encuestadas.

Pero... ¿Por qué lo piensan?, ¿Tienen algún dato que avale su conocimiento?, ¿Conocen alguna buena práctica realizada en Burgos que de fe de que la contratación de personas con discapacidad genera valor para la empresa?

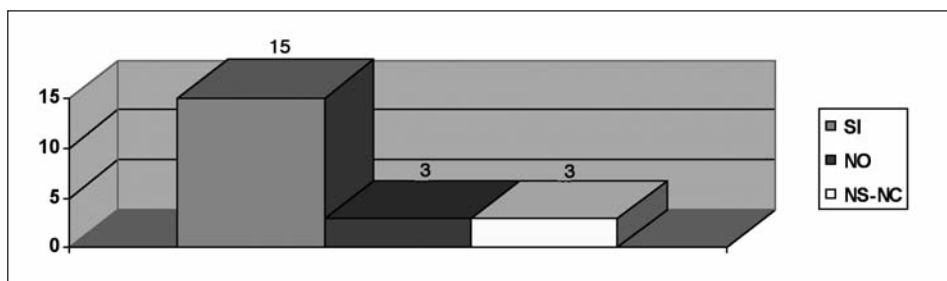
Lo cierto es que tampoco. De las cincuenta personas entrevistadas, 21 no conocía ni una sola empresa con comportamiento ejemplarizante, cinco personas citaron empresas de fuera de Burgos, otras cinco tomaron como ejemplo de buenas prácticas asociaciones específicas o centros especiales de empleo, y de modo puntual se citaron determinadas empresas en las que se llevaban a cabo buenas prácticas en cuanto a la contratación de personas con discapacidad.

Teniendo en cuenta, que en esta muestra de pequeñas empresas el número de personas con discapacidad contratadas es alto, quisimos comprobar cómo afectaba la contratación de personas con discapacidad al rendimiento económico de la empresa. Tal vez esa era la razón por la que había tantas personas con discapacidad contratadas.

Los resultados, una vez más, nos mostraron una realidad muy alejada de la teoría. La presencia de personas con discapacidad no aumentaba la facturación de la empresa, ya que no era un aspecto relevante en la decisión de compra del cliente. Como nos muestra la siguiente gráfica, sólo tres personas, de las 21 de la muestra, consideraban que su presencia podía influir en la decisión de compra del cliente.

En general, había bastante consenso entre los encuestados, en que lo que valora el cliente es la relación calidad precio, baste de ejemplo estos comentarios<sup>1</sup>, y no sólo

<sup>1</sup> Comentarios textuales realizados dentro de una entrevista en profundidad realizada individualmente a responsables de RRHH o responsables de contratación de personal.

**Gráfico 10. Correlación positiva entre discapacidad y facturación**

Fuente: Elaboración propia.

eso sino que en ocasiones piensan que su producto puede ser percibido como de peor calidad por el hecho de estar hecho por personas con discapacidad:

- “No se facturaría más porque no tiene relación con las ventas. El cliente mira precio calidad, quién y cómo lo haga le da igual... ¿Sabes que esta pieza la hacen personas con discapacidad, que son majísimas? Si, genial pero... cuánto cuesta?”
- “Los clientes no valoran el compromiso con las personas con discapacidad, sólo les interesa tu servicio y tu calidad”.
- “No sé si facturaría más, no lo sé, depende de los clientes, puede que se piense que la calidad es peor. Tendemos a asociar. No estoy segura, pero creo que se perderían clientes, una persona que quisiera un trabajador rápido no entraría aquí”.

A estas alturas, el lector debe estar completamente desconcertado. La presencia de las personas con discapacidad, según estos resultados es un factor aparentemente irrelevante para el funcionamiento de la empresa. No sólo no afecta a las ventas, sino que tampoco es un criterio para la selección de proveedores. Así, de las 50 empresas entrevistadas, 49 no exigían a su proveedor el cumplimiento de la reserva de cuota, en el caso de estar obligados, y tan sólo en 3 empresas, multinacionales en todos los casos, sus clientes lo habían considerado.

Si hubiéramos detenido aquí el estudio, los resultados hubieran sido lamentables. Teniendo en cuenta los criterios seleccionados para analizar la influencia de las personas con discapacidad en la empresa: mejor clima, mejor rendimiento económico, mayor sentimiento de pertenencia y mejor reputación, podemos concluir que sólo la reputación se ve beneficiada.

Sin embargo, al hablar de reputación, hemos afirmado que la reputación conlleva ventajas competitivas como son la confianza y la fidelidad de los clientes, el mayor valor de la marca, o la mayor implicación e identificación de los empleados.

¿Por qué, en este caso, la teoría no coincide con la práctica? ¿Dónde está el fallo?



## V. Las empresas y la comunicación de su valor social

Desde 1982, año en el que se aprueba la LISMI, la contratación de personas en empresas cuya plantilla sea igual o superior a 50 trabajadores es obligatoria. Hay que realizar una reserva de cuota del 2% para trabajadores con algún tipo de discapacidad. (Artículo 38.1 de LISMI).

Con el fin de garantizar su cumplimiento ha sido necesario llevar a cabo sucesivas reformas, que flexibilizasen los modos de contratación de las personas con discapacidad. La más relevante fue la aprobada en el Real Decreto 27/2000, también conocido como el decreto de las Medidas Alternativas, por el que la reserva de cuota puede hacerse a través de la contratación de servicios auxiliares, compra de productos o donaciones a centros especiales de empleo o entidades de utilidad pública que se dediquen a la inserción de personas con discapacidad. El importe económico de estas medidas alternativas está estipulado en función de las personas con discapacidad dejadas de contratar.

Dicho esto, queda claro que la mayor parte de las empresas que anuncian su compromiso con las personas con discapacidad no hacen más que cumplir con la normativa vigente. Sin embargo, en cualquier memoria de sostenibilidad, este tipo de actuaciones queda reflejado, aportando valor a la empresa.

Parece, entonces, que la sociedad espera de las empresas un compromiso social con las personas con discapacidad, o mejor aún, que la forma de satisfacer una de las expectativas de algunos stakeholders prioritarios para las empresas, clientes y competencia, es contratar a personas con discapacidad.

Para la contrastación de las hipótesis, tuvimos en cuenta una variable fundamental: el estilo de comunicación empresarial y su contenido.

Nos interesamos en la manera en que hacían partícipes a sus empleados y clientes del compromiso de la empresa con las personas con discapacidad.

El resultado empezó a darnos alguna pista de porqué la presencia de personas con discapacidad en la empresa no generaba reputación. En la mayor parte de las empresas entrevistadas, ofrecer información referida a la contratación de personal con discapacidad o a la subcontratación de servicios no parece relevante.

Así, únicamente diez de las cincuenta empresas comunicaban al cliente su compromiso con las personas con discapacidad, otras 33 consideraban que no era una información importante, y diez de los entrevistados desconocía la información que manejaban sus clientes con respecto a este tema.

Estos son algunos los comentarios recogidos al respecto:

- “La sociedad no tiene por qué saber nada, contratas al personal porque trabaja bien”.
- “Los clientes no valoran el compromiso con las personas con discapacidad, sólo les interesa tu servicio y tu calidad”.
- “A los clientes lo que les interesa es el servicio y el trato”.
- “Hay varios clientes que nos piden el cumplimiento: Existen diferentes protocolos con clientes y exigencias de cumplimiento de parámetros”.

Por lo que se refiere a la información facilitada a los trabajadores sobre la presencia de personas con discapacidad, los resultados muestran que de las 33 empresas que contaban con personal con minusvalía, 12 se lo habían comunicado a los trabajadores, siendo la forma más habitual a través del comité de los trabajadores, o por medio de una reunión de equipo.

En general, la recogida de esta información quedó bastante difusa, ya que los entrevistados se sorprendían de la pregunta y las contestaciones eran ambiguas.

Sin embargo, a juzgar por las opiniones sobre la importancia o no de que los trabajadores conozcan el compromiso de la empresa con las personas con discapacidad, parece haber un consenso general en que es una información relevante y beneficiosa para la empresa, ya que consideraban que aportaba valor a la empresa y la diferencia de las demás:

- *“Que los empleados lo sepan está bien, para lo poco que hacemos, que se sepa”.*
- *Es importante que los demás trabajadores conozcan la voluntad de contratar o subcontratar, para que vean que la empresa no se ocupa sólo de maximizar el beneficio, sino que también se ocupa de las personas menos beneficiadas”.*
- *“Es importante que los demás trabajadores lo sepan, porque es un plus el poder colaborar en fines sociales, y si lo vendes bien es mejor”.*
- *“El hecho de que nuestros empleados conozcan nuestro compromiso con las personas con discapacidad nos hace diferentes de otras empresas, nos da un valor”.*

Otras opiniones, se centraban más en las implicaciones positivas que repercuten en el sentido de pertenencia, sintiéndose orgullosos de trabajar en la empresa:

- *“Los trabajadores deben conocer esta voluntad de la empresa para que vean que están en una empresa comprometida con el entorno y los problemas de la sociedad”.*
- *“Es importante que los demás trabajadores lo sepan a efecto de sentirse parte del proyecto. Creo que si alguien tuviera un hijo con discapacidad le gustaría ver que tiene oportunidades. Esto genera orgullo”.*

También, consideraban importante comunicar la presencia de personas con discapacidad para facilitar el proceso de integración de la persona con discapacidad:

- *“Es importante que los empleados lo sepan, para mejorar la integración”.*
- *“Si la empresa tiene voluntad de contratar personas con discapacidad es importante que los trabajadores lo sepan, porque en algún momento sus limitaciones pueden aparecer, con el fin de evitar problemas. Hay que tener un comportamiento especial. Hay que tener en cuenta que el periodo de adaptación es diferente, sobre todo por él, para que se sienta igual que otro trabajador”.*
- *“Es importante que los trabajadores lo sepan, para que tengan cuidado e integren a las personas, tienen que saber de trato”.*

- *“Me parece importante que los trabajadores lo sepan, porque tienen que participar de la realidad, tienen que aceptarle como uno más”.*

Otros, consideraban que comunicar a los empleados el compromiso de la empresa con la discapacidad, era una buena manera de sensibilizar en este ámbito:

- *“Aunque en mi empresa no hay, me parece importante que los trabajadores conozcan la voluntad o no de contratar a personas con discapacidad por parte de la dirección, porque están dentro de la sociedad”.*
- *“Me parece importante. Los trabajadores tienen que saberlo. A mí me parece que falta mucha información, que la gente no sabe que pueden trabajar, porque todo el mundo conoce a alguien, un primo, un hermano, un hermano del hermano de... pero nada, “que les lleven a ASPANIAS, que les tienen entretenidos”.*

Como puede verse, las opiniones vertidas por los entrevistados confirman una de las hipótesis centrales de este estudio: la presencia de personas con discapacidad genera orgullo de pertenencia a una empresa que no sólo se compromete con la obtención de beneficios económicos sino también sociales, facilitando la integración de un colectivo con especiales dificultades. Es, por tanto, una fuente clara de capital reputacional.

¿En qué quedamos? ¿Es o no importante que los trabajadores conozcan la voluntad de la empresa? Y la sociedad... ¿Es importante que clientes y sociedad en general conozcan el buen hacer de la empresa? A juzgar por los comentarios realizados en las preguntas abiertas, podemos afirmar que sí. Entonces... ¿Por qué no lo cuentan?

El lector puede estar pensando que muchas de las empresas que respondieron a la encuesta no hacían más que cumplir con su obligación. Comparto su opinión, y entiendo que el valor de esta información no es relevante.

Sin embargo, no debemos olvidar que la muestra contaba con 21 empresas con plantilla inferior a 50. Empresas que no están obligadas a la contratación de personas con discapacidad pero que se comprometen con ellas.

La comunicación tanto externa como interna, es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta la empresa, especialmente cuando se trata de comunicar acciones responsables.

Son varias las causas por las que este mensaje, referido a la discapacidad, no llega a materializarse. En ocasiones, no saben qué contar:

- *“No hacemos publicidad porque no es una cuestión de vanagloriarse, estamos orgullosos internamente”.*

Algunos de los entrevistados no valoran la diversidad en su plantilla pues consideran que no hay diferencia en el rendimiento de los trabajadores, tengan o no discapacidad:

- *“Las personas con discapacidad me parecen personas normales: Si la persona lo quiere decir, lo dirá”.*
- *“No me parece importante que los demás trabajadores sepan si hay o no personas con discapacidad, porque supongo que les da igual que tenga o no tenga discapacidad. No es una obra de caridad. Hay que tratarlo con normalidad, tampoco digo si voy a contratar hombre o mujer”.*

Otros, tienen miedo a los malos entendidos que pueda generar la publicidad de esta actuación: puede asociarse discapacidad a mala calidad, o peor, a utilizar la discapacidad como parapeto a posibles reclamaciones, aprovechándose de la piedad que inspiran los discapacitados.

- *“No sé si facturaría más, no lo sé, depende de los clientes, puede que se piense que la calidad es peor. Tendemos a asociar. No estoy segura, pero creo que se perderían clientes, una persona que quisiera un trabajador rápido no entraría aquí”.*
- *“La inclusión de la discapacidad puede aminorar la queja, “pobrecitos”, y probablemente el cliente abandone”.*

Algunas opiniones se centran en el coste de la mano de obra, rebajando el valor del producto, ya que les sale más barato:

- *“Depende de para quién vaya el producto dirigido... además, la incorporación de personas con discapacidad .se asocia a mejor precio”.*

Muchos de estos miedos son los que frenan la comunicación del valor. Por otra parte, el hecho de ser considerados oportunistas, hace que los empresarios sean cautelosos. Se tiene miedo al efecto boomerang que pueda tener una publicidad engañosa, o incompleta sobre las buenas prácticas de la empresa.

- *“Es importante que los trabajadores lo sepan, pero hay que elegir el momento adecuado, no crean que es marketing. No me gusta publicitarlo porque a veces piensan que nos aprovechamos de ello y no me gusta”.*

Muchos de estos miedos son los que frenan la comunicación del valor dejando que lo bien hecho sólo se manifieste en el producto final, sin ofrecer información sobre la cadena de valor, aspecto, que cada vez cobra más importancia a la hora de elegir un producto o un proveedor.

Pero... ¿Cómo contarlos? ¿Cómo hacer que la presencia de personas con discapacidad en la plantilla se convierta en un elemento diferenciador de la empresa, que repercuta positivamente en el cliente interno, el trabajador, y en el externo?

## VI. Conclusiones

Este artículo se ha construido sobre la base de un estudio de campo realizado con cincuenta empresas de Burgos. Los datos que se facilitan proceden de las opiniones de los responsables de personal, de dichas empresas, expresadas en un clima de confianza.

La primera parte, nos ha mostrado como la evolución del marco legislativo, en materia de discapacidad y empleo, ha propiciado un nuevo acercamiento a la persona con discapacidad pasando de ser un sujeto necesitado a un sujeto con derecho a estar incluido en la sociedad.

Este trabajo, a través de las entrevistas personalizadas, ha detectado dos stakeholders para los que la inclusión de personas con discapacidad en la empresa es un factor que le añade valor, que le da reputación: los empleados de la empresa y la sociedad en general.

La mayor parte de los entrevistados del estudio desconocen los fundamentos teóricos de la RSC, y por tanto la identificación de los stakeholders prioritarios y la detección de sus expectativas es un trabajo que está por hacer.

Sin embargo, su percepción de las demandas de la sociedad, entre las que se incluyen las de los empleados de la empresa, coinciden con el nuevo movimiento de consumo político, que puede definirse como los actos de consumo o no consumo dirigidos a mejorar el bien común.

Indirectamente, la investigación confirma que una gestión socialmente responsable, basada en un diálogo fluido con los stakeholders, en el que sus expectativas son incluidas en el funcionamiento de la empresa, genera una mejor reputación.

El resultado obtenido de la constratación de hipótesis puede resultar incongruente: por una parte la presencia de las personas con discapacidad no aporta ningún valor significativo dentro de la empresa, y, sin embargo, se vislumbra como un factor que aporta reputación, ya que contribuye a satisfacer las expectativas de la sociedad en general y de los trabajadores de la propia empresa.

Al controlar la variable “tipo de comunicación”, entendemos que la contratación de las personas con discapacidad es una expectativa de dos de los stakeholders prioritarios para la empresa, pero que a pesar de estar cumplida, no se ha comunicado.

La comunicación aparece, entonces, como el elemento clave de la estrategia empresarial. Esto lo saben bien las grandes empresas, y de hecho, es un aspecto relevante en sus memorias de sostenibilidad, y un buen gancho publicitario. No hay más que encender la televisión y ver los anuncios de las obras sociales de las Cajas de Ahorros.

Establecer una comunicación clara con las diferentes partes implicadas en el funcionamiento de la empresa, resolverá los miedos que bloquean el proceso de comunicación:

Por una parte, la empresa sabrá qué contar sobre la decisión de contratar a personas con discapacidad, y a quién. Parece, según los resultados, que tanto la socie-

dad como los empleados valoran el compromiso de la empresa con las personas con discapacidad. El contenido de la información también es importante: Clientes, trabajadores y sociedad en general deben conocer que la integración de las personas con discapacidad es posible, que tienen derecho, y que además el proceso de integración de estas personas no difiere especialmente del de cualquier otro trabajador, de hecho, los resultados muestran que su presencia en la plantilla no genera ninguna modificación en cuanto al clima laboral o al sentido de pertenencia. Su rendimiento es tan “normal” que pasan desapercibidos entre el resto del personal. Por tanto, el mensaje no debe centrarse en la inclusión de la diferencia, sino en la igualdad de oportunidades.

En este punto, los servicios de intermediación específicos juegan un papel central. Deben tomar el protagonismo y difundir campañas de sensibilización que agilicen el acercamiento entre el mundo empresarial y las personas con discapacidad, con el fin de terminar con estereotipos y prejuicios que tanto daño hacen a este colectivo.

Si la decisión de contratar personas con discapacidad, es coherente con una gestión ética de la empresa, donde la satisfacción de las expectativas de los stakeholders es un factor prioritario, esta actuación difícilmente será considerada oportunista. Si la empresa desarrolla una estrategia comprometida con el medio ambiente y la sociedad, la inclusión de personas con discapacidad en su plantilla formará, sin duda, parte de sus valores, como así lo demuestra el estudio.

Personalmente, considero que la labor que están realizando esas pequeñas empresas de Burgos, es digna de ser contada. Recordemos que hablamos de cuatro personas con enfermedad mental, dos con discapacidad visual, tres con discapacidad auditiva, cuatro con discapacidad física y una persona con discapacidad intelectual, distribuidas en 10 empresas.

Si tenemos en cuenta el imaginario colectivo sobre la discapacidad: “personas con serias limitaciones para llevar una vida autónoma”, los resultados obtenidos en la investigación en cuanto a su rendimiento e inclusión en la plantilla, son, cuanto menos sorprendentes.

Tal vez, el lector piense que la inserción de estas personas no ha supuesto un esfuerzo añadido para la empresa, y por eso, hacer eco de ello no tiene sentido.

El reconocimiento que creo que merecen no se debe únicamente al puesto de trabajo que ofrecen, sino al beneficio que genera a nivel familiar y social para la persona contratada. El hecho de que una persona, que por el hecho de pertenecer a un grupo de difícil inclusión, lleve en sus espaldas la losa del desempleo, sirve de ejemplo para un gran número de personas que pueden reconocerse en ella, e iniciar una búsqueda activa de empleo, pensando que ellas también pueden.

Su presencia en la empresa le convierte en el mejor embajador de las posibilidades laborales de las personas con discapacidad, elimina los estereotipos, acerca la discapacidad al mundo, llegando a normalizar su presencia, en un mundo en el que la aceptación de la diferencia sigue siendo una asignatura pendiente.

Su presencia, en definitiva, convierte a la empresa en uno de los principales motores del cambio social, tan necesario en los tiempos que corren, en los que los ciudadanos necesitamos pruebas tangibles de que la empresa está comprometida con su entorno y no tiene, como único objetivo, maximizar los beneficios económicos.

### **Bibliografía**

- Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías (CIDDM). Organización Mundial de la Salud, 1980.
- LEY 13/1982 de 7 de Abril : “Ley de Integración Social del Minusválido”, (L.I.S.M.I.)
- Real Decreto 27/2000, de 14 de enero, por el que se establecen medidas alternativas de carácter excepcional al cumplimiento de la cuota de reserva del 2 % en favor de trabajadores discapacitados en empresas de 50 o más trabajadores.
- LEY 51/2003, de 2 de diciembre, de Igualdad de Oportunidades, no Discriminación y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad.
- Estrategia Global de Acción para el Empleo de las Personas con Discapacidad [www.aedipecentro.org/fororrrhh/pdf/articulos/LibroBlancoDiversidad.pdf](http://www.aedipecentro.org/fororrrhh/pdf/articulos/LibroBlancoDiversidad.pdf)
- [www.reputacioncorporativa.org](http://www.reputacioncorporativa.org)
- CARROLL, A.B.; BUCHHOLTZ, A.K. (2003). *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, 5th ed. Thomson-South Western. Ohio.
- Quevedo (2003): *Reputación y creación de valor. Una relación circular*. Thomson. Madrid.
- Villafañe, J. (2004): *La Buena reputación*. Pirámide. Madrid.
- DIPIAZZA JR., S.A.; ECCLES, R.G. (2002). *Recuperar la confianza. El futuro de la información corporativa*. Financial Times-Prentice Hall. Madrid.
- Micheletti, M. (2003): *Political virtue and shopping. Individuals, consumerism, and collective action*. Palgrave MacMillan, New York
- Harrison, R. Newholm, T y Shaw, D. (2004): *The ethical consumer*, Sage Publications, Londres.
- Benavides Delgado, J. (2009) La comunicación del valor “Responsabilidad Social” en *Valores para una gestión socialmente responsable*. Memeoria académica 6. CJB

