

Revista de
Derecho
Comunicaciones y
Nuevas Tecnologías

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, INCLUSIÓN
Y DISCAPACIDAD: ANÁLISIS DESDE LAS BUENAS PRÁCTICAS
EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA**

IVÁN VARGAS-CHAVES
LINA MARRUGO-SALAS

Artículo de reflexión

DOI: <http://dx.doi.org/10.15425/redecom.15.2016.02>

Universidad de los Andes
Facultad de Derecho
Rev. derecho comun. nuevas tecnol. No. 15
enero - junio de 2016. e-ISSN 1909-7786

Responsabilidad social empresarial, inclusión y discapacidad: análisis desde las buenas prácticas en la industria farmacéutica

Resumen

En un escenario en donde el quehacer profesional es parte fundamental en la vida de las personas, y de manera especial en quienes padecen una discapacidad, diversos sectores han buscado a través de la responsabilidad social generar cambios positivos en esta dimensión humana. El objetivo del presente artículo es analizar el rol del sector farmacéutico en este ámbito, el cual a través de una destacable propuesta de innovación social ha propugnado por la inclusión de las personas con discapacidad, además de la potenciación de los eslabones dentro de dicha dimensión. Los resultados nos permiten valorar que si bien la experiencia de los principales laboratorios ha generado cambios positivos, es necesario que muchos sectores pasen de la simple declaración de intenciones socialmente responsables, a las acciones concretas. Hasta entonces, las brechas continuarán separando los discapacitados de la restante población laboralmente activa.

Palabras clave: discapacidad, empleo, igualdad, industria farmacéutica, inserción laboral, responsabilidad social.

Corporate social responsibility, inclusion and disabilities: an analysis from the best practices in the pharmaceutical industry

Abstract

In a context where the labor dimension is fundamental part in the lives of people, and especially in those with a disability, many sectors have driven from the Corporate Social Responsibility a positive change in this human dimension. The aim of this paper is to analyze the role of the pharmaceutical industry in this area, and its remarkable proposal for social innovation that has advocated for the inclusion of people with disabilities in addition to enhancing this dimension. The results allow us to assess the positive contributions of major pharmaceutical laboratories, and on the other hand, the mere declaration of intentions of other actors, but without concrete facts. Until then, as a society we still have a gap remaining between persons with disabilities and the general population.

Keywords: corporate social responsibility, disability, equality, employment, labour inclusion, pharmaceutical industry.

Responsabilidade social empresarial, inclusão e deficiência: análise desde as boas práticas na indústria farmacêutica

Resumo

Em um cenário onde a profissão é parte fundamental na vida das pessoas, e de maneira especial em quem padece uma deficiência, diversos setores têm buscado, através da responsabilidade social, gerar mudanças positivas nesta dimensão humana. O objetivo do presente artigo é analisar o papel do setor farmacêutico neste âmbito, o qual através de uma destacável proposta de inovação social tem propugnado pela inclusão das pessoas com deficiência, além da potencialização dos elos dentro de dita dimensão. Os resultados nos permitem valorar que se bem a experiência dos principais laboratórios tem gerado mudanças positivas, é necessário que muitos setores passem da simples declaração de intenções socialmente responsáveis, às ações concretas. Até então, as brechas continuarão separando os deficientes do restante da população trabalhadora ativa.

Palavras-chave: deficiência, emprego, igualdade, indústria farmacêutica, inserção laboral, responsabilidade social.

Responsabilidad social empresarial, inclusión Y discapacidad: análisis desde las buenas prácticas En la industria farmacéutica*¹

IVÁN VARGAS-CHAVES²

LINA MARRUGO-SALAS³

SUMARIO

Introducción – I. HACIA UNA REAL INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD – II. EL “DEBER SER” DE LAS ACCIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN EL ÁMBITO LABORAL – III. ESTADO ACTUAL DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA – IV. HACIA UN MODELO INTEGRAL DE INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD – V. CONCLUSIONES – Referencias.

* Cómo citar este artículo: Vargas-Chaves, I. y Marrugo-Salas, L. (Junio, 2016). Responsabilidad social empresarial, inclusión y discapacidad: análisis desde las buenas prácticas en la industria farmacéutica. *Revista de Derecho, Comunicaciones y Nuevas Tecnologías*, (15). Universidad de los Andes (Colombia). DOI: <http://dx.doi.org/10.15425/redecom.15.2016.02>

1. Artículo de reflexión desarrollado bajo la modalidad de extensión y responsabilidad social CTI-Colciencias, en el marco del programa de Doctorado en Estudios Interdisciplinarios de Género y Políticas de Igualdad de la Universidad de Salamanca. Proyecto “Nuevos enfoques y avances en políticas de igualdad, desarrollo e intereses colectivos”. Mes y año de finalización: enero de 2014.

2. Abogado de la Universidad del Rosario. Máster en Derecho de la Università di Genova. Profesor adscrito de la Universidad Nacional Autónoma de México y de postgrado en la Universidad del Rosario. Correo: ivargas@outlook.com

3. Profesional en Contaduría Pública de la Universidad Tecnológica de Bolívar con especialización en Responsabilidad Social de la Universidad de A Coruña, máster en Gestión con énfasis en Riesgos Laborales. Actualmente, investigadora en formación y doctoranda en el ámbito de la Igualdad y la Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad de Salamanca. Correo: linimarrugo@gmail.com

Introducción

La responsabilidad social empresarial ha logrado situarse en un lugar destacado a nivel internacional; su implementación en las organizaciones se ha dado, en primer lugar, como una condición de acceso a determinados segmentos (Lafuente, Viñuales, Pueyo y Llaría, 2003), siendo a la vez un aliciente para el valor de las acciones en los mercados. Y, en segundo lugar, se ha llevado a cabo a través de la formulación de propuestas a título propio, o por indicación de los instrumentos internacionales que se adopten voluntariamente en este sentido.

No obstante, al situarse en el deber ser, las organizaciones ciertamente son parte activa en nuestro entorno y, por lo tanto, son consideradas —al igual que los demás actores— responsables de los problemas que nos afectan como sociedad. De allí que los primeros compromisos asumidos hayan girado alrededor del fomento de iniciativas filantrópicas, pasando por los acuerdos de colaboración con la administración pública y con entidades del tercer sector, hasta llegar a las acciones propiamente de responsabilidad social empresarial.

En tal sentido, estas acciones equiparables más a responsabilidades éticas, abarcan hoy por hoy una amplia gama de normas, estándar

dares o expectativas de comportamiento, que son fiel reflejo de una preocupación hacia los empleados, consumidores, miembros de una comunidad determinada, y en general hacia todos los *stakeholders*. Al respecto, Hatcher (2002) y Carroll (2000) consideran que esta es una preocupación legítima, toda vez que atiende, de una parte, a un estándar de derechos morales con los grupos de interés prioritarios, y de la otra a sus expectativas.

Y es, dentro de estas expectativas legítimas, que se sitúa la necesidad de inclusión de personas con discapacidad⁴ en el mercado laboral, ya que además de ser un grupo de interés, son una colectividad en riesgo de exclusión en diversos ámbitos de la vida social. Para entrar en contexto, en Europa este colectivo se encuentra conformado por casi ochenta millones de personas (Comisión Europea, 2013), casi el 16% de la población.

Como consecuencia de lo anterior, el reto desde las políticas socialmente responsables habrá de estar enmarcado en una mejora constante de sus condiciones de vida en todos los aspectos. Por tanto, que las organizaciones incluyan transversalmente dentro de sus programas de responsabilidad social a este colectivo, supondría sin lugar a duda una gran oportunidad, en términos de la propia Comisión Europea (2013).

4. Según el artículo 1 de la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad “incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”. (BOE, 2007, p. 20649).

Tampoco está de más hacer un llamado de atención en este artículo sobre la necesidad de fomentar un mayor intercambio entre los estudios de la discapacidad y las fronteras de investigación en ciencias sociales, tales como la teoría política y filosofía moral. Nussbaum (2006) propone en ese sentido no solo un replanteamiento de los estudios de la discapacidad como una disciplina crítica, y desde las teorías contemporáneas de la justicia, sino además lleva el debate más allá: al terreno de los conceptos éticos. En últimas, se trata de una invitación a explorar todas las posibilidades o 'fronteras' de la discapacidad, desde la investigación en ciencias sociales.

En relación con la industria farmacéutica, a pesar de la postura crítica que sobre sus prácticas se ha generado en las últimas décadas (Cabral de Barros, 2004) y que ha afectado la reputación corporativa de las compañías de este sector, no se debe omitir el hecho de que su enfoque centrado en la investigación, desarrollo y marketing de nuevos medicamentos, principalmente para los ciudadanos de los países ricos (Edejer, 1999), se hace con el único fin de cumplir con su finalidad corporativa, que es la de aumentar el margen de ganancias a favor de los accionistas.

Con todo y ello, esta industria se erige como un sector estratégico para la recuperación económica de países como España, al ser el sector líder en I+D y en productividad. En 2012, la industria farmacéutica generó un 20,2% de la I+D a la economía española, su productividad fue un 54% superior a la media industrial y fue

el cuarto sector en exportaciones. No debe extrañarse, por ende, que las compañías de este sector sean punta de lanza en la recuperación económica al ser generadoras de cerca de 200.000 empleos en España, solo en ese año (Farmaindustria, 2014).

Ahora bien, del escenario hasta ahora planteado, y dada la importancia que han alcanzado en el espectro laboral las compañías farmacéuticas, indubitablemente surge la siguiente cuestión: ¿dentro de las políticas socialmente responsables de esta industria, se concibe la inclusión laboral de las personas con discapacidad, entendida dicha inclusión como la mejora de unas legítimas expectativas de trabajo?

Y es que sin el ánimo de apartarse de otros asuntos sociales prioritarios, el capital humano en un contexto de crisis económica se sitúa en la primera línea de toda política enmarcada en la recuperación. De ahí el interés en examinar un segmento, que aunque apenas llegue al 16%, no deja de estar en una situación menos favorable frente al porcentaje restante que se encuentra en plenas condiciones físicas y mentales.

Al hecho anterior se suma el compromiso de los Estados a nivel global con los grupos en riesgo de exclusión; muestra de ello es la aprobación en 2006 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, y su posterior ratificación por los Estados partes, instrumento que en su artículo 27 promulga el derecho al trabajo y al empleo. Además, brinda obligaciones específicas para la inclusión de

este grupo social en condiciones de igualdad, en este sentido por medio de la promoción en diferentes sectores y en especial “en el sector privado mediante políticas y medidas pertinentes, que pueden incluir programas de acción afirmativa, incentivos y otras medidas” (BOE, 2007, p. 20655).

Así, para llevar a cabo un análisis del estado actual de la industria farmacéutica y la inclusión de la población laboralmente activa en situación de discapacidad, el texto se ubicará inicialmente en el contexto de los trabajadores con discapacidad, a continuación, se abordará la forma como se gestiona la responsabilidad social en la industria farmacéutica, es decir, el estado actual y las buenas prácticas en materia de inserción laboral, tomando como referencia las iniciativas en pro de personas con discapacidad, llevadas a cabo por las compañías líderes de este sector a nivel global. Por último, se realizará un análisis, a manera de conclusiones finales, de los programas de responsabilidad social en este ámbito y el impacto positivo o negativo en este sentido.

I. HACIA UNA REAL INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Las iniciativas y políticas corporativas en el ámbito de las personas con discapacidad se han centrado en la búsqueda de estrategias para aumentar la empleabilidad de este sector de la población. Sin embargo, en la actualidad los índices continúan siendo muy inferiores (Schur, Kruse y Blanck, 2005) en comparación

con la restante población activa. Por lo demás, las personas con algún tipo de discapacidad que logran acceder a un puesto de trabajo tienden a ser consideradas como casos de éxito, situación que ayuda a ocultar una realidad por muchos desconocida.

A este escenario se suman problemáticas tales como los cargos asignados a dicho sector, los cuales suelen ser de rango menor; con un enfoque preferente en labores de producción frente a cargos de gestión y de decisiones, supervisión o de mayores responsabilidades; con una menor intensidad horaria laboral; y, con salarios inferiores aproximadamente en una décima parte (Schur et al., 2005) que los de sus homólogos sin ningún tipo de discapacidad.

Desde un enfoque integral e integrador de las personas con discapacidad en el ámbito laboral, las políticas públicas deben apuntar a un objetivo finalista, que cumpla con un mínimo de garantías. Al respecto Jordán de Urríes (2006) propone una base en la que el empleo debe darse en iguales condiciones de tareas, sueldos y horarios, y en empresas donde exista una proporción mayoritaria de trabajadores sin ningún tipo de discapacidad.

Lo anterior, en un escenario ideal, en el que no sea necesaria ninguna medida de discriminación positiva por el hecho de que un trabajador presente una determinada limitación física, sensorial, psíquica o intelectual. Igualmente, las personas con discapacidad se convierten, quizás, en el grupo más vulnerable en cuanto

a la escasez de pautas de diseño ergonómico no solo de su entorno, sino de su puesto de trabajo (Centros de Investigación Biomédica en Red [CIBER], 2010).

En definitiva, cualquier esfuerzo debidamente encausado hacia la inclusión laboral o a la mejora de sus condiciones de trabajo conllevará, más allá del cumplimiento de una necesidad moral, una mejora en las expectativas económicas de una sociedad. Este punto de partida muestra un escenario de integración realmente amplio, en el cual la propia Comisión Europea (2013) propone tres ejes a tener presentes en la elaboración y ejecución de políticas públicas en materia de inclusión laboral.

Así, en primer lugar, este organismo insta a la participación en muchos de los ámbitos de gestión de las empresas y las organizaciones, en calidad de trabajadores, clientes, consumidores e incluso proveedores a través de los centros especiales de empleo u otras iniciativas de empleo protegido; en segundo lugar como inversores; y, por último, como colectivo beneficiario de la acción social y de la filantropía de las empresas, a través de la financiación de proyectos, patrocinios o voluntariado (Comisión Europea, 2013).

No en vano el Foro de Expertos en RSE (2007) del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, definió la responsabilidad social como “la integración voluntaria (...) de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus

grupos de interés” (p. 7). Ello, sin dejar de lado el cumplimiento estricto de las obligaciones legales, de ahí que en la dimensión laboral el compromiso de las empresas resulta de vital importancia para el acceso al empleo de este colectivo.

II. EL “DEBER SER” DE LAS ACCIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN EL ÁMBITO LABORAL

A medida que las empresas del sector farmacéutico, al igual que las de otros sectores, se enfrentan a los retos de un entorno global y en constante cambio, deben aumentar su convencimiento de que las estrategias socialmente responsables pueden tener, además de un valor económico directo, un impacto muy favorable en la consecución de diversos objetivos a favor de la sociedad.

En tal sentido, los retos de la responsabilidad social de la industria farmacéutica han de enfocarse en dos dimensiones, una externa y otra interna (Dávila y Gómez, 2008). La primera incluye una amplitud de grupos de interés, a saber: las comunidades que habitan en inmediaciones a las instalaciones de las empresas, o que por sus operaciones llevadas a cabo en un determinado nicho urbano o rural pueden verse afectadas directa o indirectamente; además, los consumidores, el medio ambiente como una unidad, los gobiernos, las organizaciones y, en general, todo tercero o agente externo a las empresas.

Dentro de este enfoque, en los informes del Relator Especial de Naciones Unidas sobre el derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental (Grover, 2009), se establecen las directrices sobre derechos humanos, con especial referencia de las empresas farmacéuticas. En dicho documento se plasman una serie de directrices en relación con temas como las patentes, el acceso a los medicamentos y las enfermedades desatendidas, en alusión a la situación de los grupos poblacionales desfavorecidos y la comercialización ética de medicamentos.

Ahora bien, con respecto a la segunda dimensión, la interna, a la cual se refiere el presente artículo, se parte del reconocimiento de los intereses y necesidades de todas aquellas personas de orden natural y jurídico, vinculadas en algún modo a las empresas; dentro de este espacio, son los trabajadores el principal grupo de interés.

Es un cambio de rumbo que desde la década de los ochenta (cf. Machín, 2010) le ha otorgado a este colectivo la connotación de grupo de interés prioritario. Con ello, se ha buscado ir más allá del cumplimiento de las obligaciones legales, abarcando un conjunto integral de acciones socialmente responsables, en pro de una garantía continua de bienestar (García, Azuero y Salas-Arbeláez, 2013), de inclusión, y de salud y seguridad en el lugar de trabajo.

Si se considera el deber ser de las acciones de responsabilidad social en la industria farmacéutica —al igual que en otros sectores econó-

micos— son más que necesarias las medidas que, entre otras, incluyan una capacitación permanente; una asignación de funciones que les permitan, a las personas con discapacidad que ya están laborando, contar con un mayor equilibrio con su vida personal y familiar; una política de fomento a la igualdad en razón de género, edad, orientación, entre otros factores discriminatorios; además, de unas mejores condiciones de seguridad y salud en trabajo.

Se trata, en definitiva, de asumir un compromiso hacia un capital que —junto con los derechos de propiedad intelectual— es el más importante para este sector. Es decir, el capital humano, responsable de la productividad y de los ingresos en todos los eslabones de producción y distribución de los medicamentos. De allí que al mejorar las condiciones laborales, salariales y de acceso, mejore también la productividad.

En relación con la capacitación permanente, por cuenta propia, de la mano de instituciones de educación superior, o a través de programas conjuntos, es claro que ello repercute en la mejora de procesos y en el factor de innovación dentro de las compañías de investigación y desarrollo, como lo son las del sector farmacéutico, forjando en los trabajadores un nuevo perfil, más competitivo de cara al mercado, pero a su vez más estable, por cuanto se estrecha el vínculo y se genera un sentido de pertenencia hacia la propia compañía.

En efecto, las acciones de responsabilidad social en el ámbito laboral favorecen el sentido

de pertenencia de los empleados, mejorándose la disposición hacia las actividades y, de acuerdo con Alea-García (2007), disminuyendo la rotación de personal y por ende los costos asociados al reclutamiento. Conjuntamente, se reporta un beneficio sustancial en la calidad y en la reputación corporativa de cara a los consumidores.

Al margen del deber ser de las acciones socialmente responsables en este ámbito, de más no está reseñar el impacto favorable en la imagen de empresas como Novartis, que gracias a su política proempleados se encuentra ubicada hoy por hoy como la segunda mejor compañía para trabajar en España (Great Place to Work Institute, 2014), por lo que en este punto se hace evidente mostrar las buenas prácticas en materia laboral de esta compañía, considerándola un caso de éxito.

Para comprender el caso de éxito de las buenas prácticas asociadas a Novartis, hay que entender cómo su norte de navegación ha estado enmarcado en una triple óptica de motivación: salud, seguridad y bienestar. En su línea de responsabilidad social ha llevado a cabo un programa pionero denominado Caring for our people (Novartis, 2014a), en el que se plasman las directrices desde estos tres enfoques.

Así, desde la óptica de la motivación, cuenta con planes para apoyar y recompensar a los empleados que se destaquen en su productividad y en su capacidad propositiva. Todo ello en el marco de un compromiso voluntario que asume la compañía, de pagar un salario dig-

no. De hecho, Novartis fue una de las primeras compañías en adherirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en donde adquirió, entre otros compromisos, el de implementar un sistema de remuneración equitativo y acorde con la dignidad humana (Novartis, 2013b).

Desde la óptica de la salud y seguridad en el trabajo se destacan la promoción de una cultura organizacional de seguridad, adaptada a cada país o región en concreto; la capacitación permanente, con especial énfasis en seguridad biotecnológica (Novartis, 2014b); la adquisición y actualización de equipo especializado en protección de riesgos químicos y ergonómicos; además de un sistema de rendición de cuentas sobre los accidentes e incidentes, soportado en indicadores de mejoras sistemáticas en los procesos y medidas de protección.

Por último, desde la óptica del bienestar, a través del programa Be Healthy han sido cubiertas varias áreas prioritarias en este sentido. Es de esta manera como se han efectuado planes para mantener y mejorar la salud de los empleados, su aptitud y nutrición; así como una oferta de programas de tutoría y educación continuada, dentro de una amplia variedad de actividades extralaborales, en las que se incluyen espacios para el ocio y las familias (Novartis, 2013c, 2014a).

La importancia del análisis del caso Novartis se halla en el significativo número de iniciativas, y en la existencia de informes propios. Con todo y ello, de un análisis sistemático de los datos sobre sus planes de responsabilidad social,

Roumens-Fages (2012) resalta cuatro pilares, siendo uno de ellos el de los empleados y la comunidad, en el que se asume un compromiso de velar por el cuidado de sus empleados.

No debe extrañarse que con un volumen así de iniciativas, los indicadores de bienestar en el trabajo le lleven a ser un referente del indicador Great Place to Work. Iniciativas que, desplegadas a partir del ya referido programa Caring for our People o de la iniciativa Be Healthy, buscan fortalecer aspectos tales como la productividad y la satisfacción de los empleados.

Así, dentro de las actividades que se indican en el informe recopilado por GBC Health (2012) en su caso de estudio sobre Novartis, se destacan las sesiones de gimnasio subsidiadas, de yoga o tai-chi dentro del programa Novartis Move; la prevención y monitorización del estado de salud y los menús saludables, todo ello en el campo de la salud de los empleados.

En el ámbito solidario se han efectuado proyectos inclusivos de filantropía y acción social, como el Día de la Solidaridad; los espacios para que los empleados tomen parte en algunas iniciativas llevadas a cabo por Novartis en colaboración con otra organización; o, el Euro Solidario, un programa para que los empleados que así lo deseen puedan donar un euro de su salario a una iniciativa determinada.

Por otro lado, con el programa Manage se ha promovido la flexibilidad laboral y el teletrabajo, como alternativas para la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados

(Roumens-Fages, 2012). A la par se han llevado a cabo sesiones de *coaching* o *mentoring*, y se han desplegado proyectos de becas e intercambios para el aprendizaje de nuevos idiomas.

En materia de vinculación de personal, Novartis cuenta con una política de diversidad e inclusión recogida en la firma del *Charter* de la Diversidad (Relinque-Eleta, 2011), una iniciativa impulsada por la Dirección General de Igualdad y Antidiscriminación de la Comisión Europea (Barrios-Pasamón, 2012), a través de la cual busca contratar personas de diversas culturas y etnias, con un enfoque claro de paridad en materia de género. En esta línea de acción, la inclusión de las personas con discapacidad se ha dado con notable éxito, desde la esfera de los altos cargos, en donde se estimulan las relaciones con los empleados basadas en el respeto mutuo, el diálogo y la no discriminación (Novartis, 2012, p. 9) a través de un código único de conducta, pasando por un proceso de revisión de talento justo, transparente e inclusivo.

No en vano uno de los objetivos de esta compañía es ser reconocida como una empresa innovadora, ética, digna de confianza, con una cultura organizacional en la que se espera que los empleados se comporten éticamente, más allá del mero cumplimiento legal (Brokatzky-Geiger Sapru y Streib, 2008). Pero, además, trascendiendo las acciones concretas, con el ya referido programa Manage esta compañía ha proporcionado apoyo a los colaboradores con discapacidades o algún tipo de enferme-

dad que requiera asistencia, para que recuperen sus facultades en casa o en el trabajo (Novartis, 2012). Con ello busca una integración *in situ*, acorde con cada situación en concreto, fomentando así la igualdad de oportunidades y la eliminación de cualquier brecha de discriminación (Tavis, 2002) exigidas por el Pacto Mundial de Naciones Unidas, al cual se adhirió en el año 2000.

Se destaca, del mismo modo, la puesta en marcha de reconocimientos tales como los Premios Novartis-Forética de Voluntariado Corporativo, que buscan resaltar las iniciativas empresariales enfocadas a potenciar el empleo de personas en riesgos de exclusión, especialmente aquellas con discapacidad, promoviendo sus aptitudes no solo para obtener, sino para mantener un empleo (Novartis, 2012).

Y, con la que hoy por hoy es su iniciativa bandera en materia de inclusión de personas con discapacidad, el proyecto Diversidad e Inclusión: Visión, Estrategia y Modelo de Negocios para todo el Grupo, Novartis ha generado puestos de trabajo para este colectivo (Novartis, 2012). Es así como, p. ej., en Barcelona, se integró una unidad de *call center*, compuesta por personas con movilidad reducida.

En definitiva, un conjunto de acciones llevadas a cabo por una compañía líder de su sector, que se ha ganado un muy merecido lugar como un caso de éxito de buenas prácticas en materia laboral, en las escuelas de negocios y por la comunidad académica (Barrios-Pasamón, 2012; Brokatzky-Geiger et al, 2008; Catenaccio y De-

gano, 2011; GBC Health, 2012; Roumens-Fages, 2012), y a la cual, además, en 2011 le fue otorgado el certificado DisCert-TÜV Rheinland (Novartis, 2014c), un reconocimiento que se entrega a las organizaciones comprometidas con las personas discapacitadas.

III. ESTADO ACTUAL DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Una empresa es inclusiva cuando garantiza la diversidad de su equipo humano, por lo que buscará que sus empleados se desarrollen profesionalmente en condiciones de igualdad, a estos efectos, logrando que alcancen su máximo potencial sin importar que tengan una discapacidad o no, que sean mujeres u hombres, o de un origen racial diferente.

Es por ello que una primera acción de las organizaciones debería ser la creación de una política de diversidad. Teniendo en cuenta que el objetivo del artículo es evaluar la responsabilidad social de las farmacéuticas en su dimensión interna, en principio es posible afirmar que la mayoría de las farmacéuticas, tal como se observará más adelante, tienen desarrollada una política de diversidad, igualdad e inclusión.

Así, por una parte, la farmacéutica francesa Sanofi Aventis creó en 2007 un departamento especializado dedicado a la diversidad, que en 2013 le llevó a actualizar su política de di-

versidad global (Sanofi Aventis, 2014b), la cual fue diseñada para promover la diversidad en el sentido más amplio posible. En ella se describe el marco y los principios que rigen la no discriminación, la igualdad de oportunidades y el respeto a las personas, por lo que la compañía prohíbe toda forma de discriminación ilegal y garantiza el cumplimiento de las normas internacionales y las leyes locales aplicables en materia de derechos humanos y derecho laboral.

En consecuencia, la compañía en sus diferentes filiales a lo largo del mundo busca crear iniciativas que promuevan esa política. Es el caso de la plataforma *Living and working at Sanofi*, instituida para fomentar la igualdad de oportunidades en Alemania; en ella se abordan cuestiones como la atención a la familia, la discapacidad, la igualdad de remuneración, la conciliación de la vida laboral y personal, con lo que pretende dar forma a una cultura inclusiva para el beneficio de todos los empleados y la empresa.

La compañía también busca mejorar la concienciación de los empleados mediante la organización de campañas de comunicación. Tal es el caso del día y la semana francesa dedicada a la contratación de las personas con discapacidad en Francia. Durante 2013 numerosos países abordaron diferentes acciones en la materia: en Turquía, 82 empleados asistieron al *disability training* cuyo objetivo principal era la sensibilización y la comprensión de los estereotipos asociados a la discapacidad; en la República Checa, 248 empleados tomaron la

capacitación sobre el trabajo en equipos multiculturales; en Estados Unidos el *e-learning* sobre la diversidad y la inclusión es obligatorio para todos los empleados (cf. Sanofi Aventis, 2014a).

En México cuentan con el programa *Managing Disability*, dirigido a sus trabajadores, el cual siguiendo el código corporativo de responsabilidad social y de diversidad logra integrar a quienes tienen alguna posible incapacidad — ya sea física o emocional— y recolocarlos en puestos que se adecuen a sus necesidades (Sanofi Aventis, 2013).

En Brasil, algunos empleados de la compañía se ofrecen como voluntarios con el fin de aprender el lenguaje de señas para poder establecer una mejor comunicación con las personas discapacitadas que hacen parte de la plantilla. En Francia, los empleados con discapacidades auditivas para comunicarse con el resto de colegas lo hacen a través de un programa llamado *Tadeo*, un sistema que incluye videointerpretación, lenguaje de señas y subtítulos (Sanofi Aventis, 2014a).

Quizás el programa bandera de Sanofi Aventis es *Misión Handicap*, considerado una gran apuesta de la compañía para la integración de las personas con discapacidad, con el que justamente busca contribuir al cumplimiento de los objetivos fijados por la ONU en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, eliminando aquellas barreras y creando un ambiente de trabajo diverso, mejorando además la accesibilidad en los edifi-

cios. Lo anterior evidencia que está firmemente comprometida con el empleo de personas calificadas con algún tipo de discapacidad; de hecho, según cifras proporcionadas en su último informe de responsabilidad social, la compañía ha venido aumentando la incorporación de estas personas en su plantilla desde 2006. Los últimos datos disponibles a 2013 muestran que las personas con discapacidad equivalen a un total de 2.058, de las cuales 1.239 se encontraban en Francia y 819 en el resto de las filiales a nivel mundial (Sanofi Aventis, 2014c).

Son destacables, entonces, los logros de la compañía en la inclusión de personas con discapacidad; todo ello es posible a través de la creación de ambientes inclusivos para sus empleados. Proyectos como The Mozaik, en Hungría, buscan la retención del talento de empleados con discapacidad; y Maison Business Support, en Japón, da empleo a recién graduados con algún tipo de discapacidad, el proyecto piloto empezó con seis personas en 2009, y en la actualidad cuenta con trece personas (cf. Sanofi Aventis, 2014c).

Por otra parte, la farmacéutica británica GlaxoSmithKline (2014a) afirma estar trabajando para asegurar que entienden las necesidades de las personas con discapacidad en cuanto al desarrollo de oportunidades en el empleo y la ocupación. Para ello estableció un Consejo de Discapacidad Global a efectos de acordar sus prioridades, que en conjunto con su política de diversidad busca establecer objetivos e informar de su progreso en este ámbito.

Fruto de lo anterior ha desarrollado un conjunto de iniciativas locales que buscan la inclusión en el mercado laboral de personas con discapacidad. Por ejemplo, en Japón, la compañía se unió a un motor de búsqueda llamado Accessibility for Disabled Employees; y en Estados Unidos, mediante alianzas estratégicas público-privadas, avanza en el diseño de un proyecto piloto para la contratación de personas con autismo en el IT services team (cf. GlaxoSmithKline, 2014b).

En el Reino Unido, a través del Project Search la compañía ha colaborado en la inclusión laboral de aproximadamente doce jóvenes con discapacidad entre 18 y 24 años, ayudándolos en el proceso de transición de la educación al empleo (GlaxoSmithKline, 2014b). Esta iniciativa consistió en la mentorización voluntaria por parte de trabajadores para ayudar a los estudiantes a desarrollar sus habilidades mediante la rotación en una variedad de funciones empresariales.

En España financió parte del proyecto Bibliotecas Adaptadas, de la Universidad Autónoma de Madrid, consistente en la creación de cinco puestos de estudio que cuentan con un equipo informático completo, con escáner al que se le han incorporado ayudas técnicas específicas para cada tipo de discapacidad (GlaxoSmithKline, 2009). Tal vez esta iniciativa no tiene una repercusión directa en la inclusión laboral de los discapacitados, pero su impacto positivo es indiscutible ya que ayuda a mejorar la cualificación de este grupo social que más adelante se incorporará más fácil al mercado de trabajo,

dado que ya contará con la formación profesional requerida.

Encontramos también empresas que han optado por contribuir directamente a este objetivo incorporando personas con discapacidad en sus plantillas. Es el caso de Laboratorios Esteve cuyo porcentaje de empleados con discapacidad, a 2013, era del 0,7% con respecto al total de la nómina, de los cuales un 50% eran mujeres y el 50% restante hombres (Esteve, 2014); además, los empleados tienen un conjunto de beneficios sociales como, por ejemplo, ayudas para los hijos en situaciones de discapacidad.

También es el caso de las farmacéuticas alemanas Merck y Bayer. La primera tenía, a 2010, una proporción del 3,6% de empleados con discapacidad, de una quinta parte de sus trabajadores situados en las ciudades de Gernsheim y Grafing (Merck, 2011); la segunda, a 2014, contaba en su plantilla con unas 2.500 personas con algún tipo de discapacidad, empleadas en aproximadamente 27 países, esto es, alrededor de un 2% de su fuerza de trabajo total, de estas el 35% eran hombres y el 65% restante mujeres (Bayer, 2015).

Por su parte, la farmacéutica estadounidense Pfizer ha contribuido en la inclusión laboral de personas con discapacidad mediante acuerdos de colaboración y alianzas público-privadas, a través de la acción social. Por ejemplo, en España, firmó acuerdos con el tercer sector para facilitar la integración social y laboral de dichas personas (Pfizer España, s.f.).

Uno de ellos consistió en la puesta en marcha de un proyecto piloto que buscaba la inclusión laboral de maestros con discapacidad, recién graduados, mediante el programa de empleo directo Maes-In. Así logró la contratación de cuatro maestros con discapacidad en diferentes centros educativos de dos comunidades autónomas.

Otro acuerdo firmado con el sector público consistió en un programa de educación ambiental, en el cual se contrataba a una persona con discapacidad para que impartiera talleres para el fomento del cuidado y respeto por el medioambiente.

El resto de acuerdos firmados con otras entidades del tercer sector consistieron, por un lado, en proporcionar a un grupo de personas con discapacidad intelectual formación teórica y práctica reales en empresas; por otro lado, dotaciones económicas para la creación de puestos de trabajo de personas con discapacidad destinadas a proyectos que buscaran beneficiar a colectivos específicos.

La contribución de la farmacéutica estadounidense Lilly, en España, se realiza a través de su acción social, mediante la donación de dinero para actividades con grupos con riesgos de exclusión social; los empleados, a través de programas de voluntariado, participan en actividades como cine para mayores y personas con discapacidad (Lilly, 2013). A nivel global, la compañía patrocina una amplia gama de programas culturales y educativos diseñados para desarrollar y apoyar la diversidad tanto inter-

na como externa (Lilly, 2014, pp. 51-53), como por ejemplo, el Center for Leadership Development, la iniciativa The annual Corporate Youth Summit y el programa Summer Internships de prácticas para la inclusión de personas con riesgo de discriminación.

Después del recorrido anterior, una primera conclusión preliminar es que la industria farmacéutica en su afán por desarrollar su responsabilidad social sí ha incluido a las personas con discapacidad como un grupo de interés, primer aspecto positivo si se quiere contribuir en la materia, es por ello que se evidencia una variedad de iniciativas que buscan favorecer la inclusión en diferentes ámbitos —especialmente el laboral— de esta población en riesgo de exclusión.

No obstante, es de precisar que no todas las compañías farmacéuticas evolucionan de la voluntad a los hechos, por lo que a pesar de tener una política de diversidad termina siendo solo una declaración de intenciones, mas no de acciones propias con impacto positivo en este grupo social.

IV. HACIA UN MODELO INTEGRAL DE INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Partiendo de un deber ser socialmente responsable en el ámbito laboral, en el que los empleadores asuman un sentido de pertenencia por el bienestar, la salud y seguridad en el trabajo y la motivación de sus empleados (triple

óptica), es que es posible situarse en las perspectivas de la población con discapacidad de cara a una inclusión integral en el trabajo. En tal sentido, además de la inclusión que se da con los nuevos puestos, y con la adecuación de los entornos a cada contexto en particular, se hace más que necesaria la implementación de programas estratégicos para la potencialización de nuevas aptitudes, con miras a que puedan mantener y ascender en su puesto de trabajo.

Como ya se referenció en el caso de estudio, este es uno de los programas de Novartis en materia de inclusión de sus empleados con algún grado de discapacidad, y por tanto se considera que debe trascender más allá de la academia, para ubicarse en los objetivos de responsabilidad social de toda empresa. En efecto, con el fortalecimiento de la inclusión y de las acciones asociadas a la triple óptica a favor de este colectivo, como sociedad será mucho más posible llegar a un escenario de igualdad material.

Mientras tanto, en muchos otros sectores, con la sola declaración de intenciones bajo el paraguas de la RSE, sin un desarrollo concreto y, por tanto, sin incidencia (Medina y Rocha, 2009), se seguirá en un contexto en el que las brechas continúan separando a los discapacitados del resto de la población laboralmente activa. De hecho, tampoco basta con la adhesión a estándares o lineamientos de RSE constituidos en gran parte por una serie de principios sin vínculo jurídico, que no pasan de ser unas declaraciones, también de intenciones, basadas

en los valores básicos de los derechos humanos (Chirino y Estévez, 2009). Es necesario pasar a la acción, y ese es el primer paso que las empresas deben dar.

Son de resaltar también aquellos casos en los que las empresas que no cuentan con los recursos para llevar a cabo programas propios han optado por la formalización de un vínculo con coaliciones público-privadas para la promoción del acceso al empleo de las personas con riesgo de exclusión social, para efectos del presente texto, las personas con discapacidad. En concreto, las alianzas suscritas por compañías farmacéuticas con la Fundación ONCE y DCK-Integralia (Porret, 2010), o de Pfizer con la Fundación Universia para impulsar, a través del programa de empleo directo Maes-In la contratación de docentes con algún grado de discapacidad, fomentando la diversidad en centros educativos que tienen como principio la educación inclusiva (Pfizer, 2012).

Ahora bien, en cuanto a las perspectivas y futuro en este ámbito de estudio, es preciso también comprender que toda iniciativa que se pretenda llevar a cabo debe contar con el acompañamiento de la respectiva unidad de comunicación corporativa de cada empresa, a fin de dar a conocer los planes para recibir retroalimentación de terceros y actores interesados, pero sobre todo para fortalecer la reputación de cara a la sociedad.

La capacidad de respuesta que en este sentido ha alcanzado el sector farmacéutico es resaltable. Es el caso de Laboratorios Esteve,

cuyas políticas de igualdad, de la mano de su despliegue comunicacional, les sitúa como una de las compañías abanderadas en materia de igualdad de oportunidades (cf. Sociedad Española de Medicina General y de Familia, 2008), con un sólido programa que les ha permitido informar, de cara al público en sus memorias de sostenibilidad (Laboratorios Esteve, 2013), no tener denuncias ni tampoco constancia de incidentes de discriminación.

Así, luego de comprender que la primera gran tarea pendiente es pasar de las declaraciones a las acciones, es recomendable que las empresas comuniquen —con transparencia— las acciones que llevan a cabo, pues además del ya referido fortalecimiento reputacional se logrará la replicabilidad de sus buenas prácticas en otros sectores. La comunicación interna debe, en igual medida, hacer parte de las políticas socialmente responsables, en pro de un mejoramiento constante del pensamiento organizacional de muchas empresas, el cual se basa en el supuesto erróneo de que los trabajadores son personas sin discapacidad.

No en vano, se coincide con Schur et al. (2005) en que la cultura organizacional influye sobre los empleados con discapacidad, pudiendo llegar a limitar su inclusión y desempeño. Por el contrario, de acuerdo con Stone y Colella (1996), aquellas organizaciones que tienen valores de justicia social, cooperación y ayuda, tienen una percepción favorable acerca de la contribución que pueden hacer este tipo de trabajadores; lo que permite, entre otras cosas, que sean incluidos en grupos de trabajo, apo-

yados por los supervisores o recomendados para oportunidades de promoción y desarrollo. (Citados por Pérez y Alcover, 2011, p. 24).

Ahora bien, una vez se tenga estructurado un plan interno de comunicación corporativa que responda a lo hasta ahora planteado, será responsabilidad de la compañía redirigir sus políticas de contratación hacia una verdadera inclusión. Así, en primer lugar debe asumirse que la vinculación de los empleados con discapacidad no debe hacerse de manera espontánea, ni tampoco por alguna imposición legal, sino siempre buscando otorgarles el mejor ambiente laboral posible.

Las razones que justifican lo anterior yacen en que los empleados con discapacidad tienen una mayor lealtad hacia la compañía (Wittmer y Wilson, 2010); y, en términos de actitudes ante un trato justo y equitativo por parte de la empresa hacia esta colectividad, se reportan indicadores que denotan que la satisfacción en el ambiente de trabajo de los empleados — con y sin discapacidad— mejora considerablemente (Bradley, 2009). Son indicadores que demuestran que el clima de una organización puede estar relacionado con las actitudes hacia los empleados con discapacidad.

Del estudio llevado a cabo por Gilbride, Stensrud, Vandergoot y Golden (2003) se concluye que la influencia de las actitudes de comportamiento de los empleados mejora o empeora, de acuerdo con la percepción de la discriminación en el ambiente laboral. Análogamente es preciso incluir otras fuentes de apoyo más

relevantes para potenciar la satisfacción laboral de los empleados con discapacidad. Pérez y Alcover (2012) sugieren involucrar a dos actores: al supervisor, puesto que puede motivarles a través del reconocimiento de su labor realizada; y a la familia, para que con su apoyo desde la esfera emocional, les pueda ayudar a sortear las diversas dificultades que pudieren llegar a tener en su puesto de trabajo.

Por lo demás, para Valls, Vilà y Pallisera (2004) una buena práctica será la de proporcionar información a las familias sobre los procesos de inserción laboral, así como sobre las posibilidades y las limitaciones de los empleados con discapacidad. En tal sentido, lo que se busca es considerar a la familia como un agente de salud, y no al empleado con discapacidad como una unidad central de atención.

En relación con el entorno de trabajo, se insiste en que la cultura organizacional es un factor decisivo en la inclusión laboral de este colectivo, según se tengan implementados lineamientos que, p. ej., lleven a los compañeros de trabajo a disociarse de estereotipos excluyentes. Lo anterior, pues es claro que existirán cargos o funciones determinadas en cualquier organización, que una persona —independientemente del tipo y grado de discapacidad— pueda realizar.

Es necesario, por lo tanto, identificar también aquellas funciones acordes con los perfiles de trabajo de los empleados con discapacidad, así como de manera posterior realizar una adecuada planificación de la formación y

adaptación del puesto o lugar de trabajo. Sobre este punto, un empleado con discapacidad que se sienta integrado, y además seguro en su puesto de trabajo, tiende a no desarrollar el denominado síndrome del enemigo externo, “una situación en la que la identificación que el individuo llega a tener con su puesto de trabajo, disminuye su propensión a transmitir conocimiento para evitar que otros dispongan de sus capacidades” (Martín-Pérez, Martín-Cruz y Estrada-Vaquero, 2012, p. 224).

Se destacan en este sentido las ya referidas iniciativas del programa Misión Handicap de Sanofi Aventis para la integración de las personas con discapacidad, y el proyecto de Bibliotecas Adaptadas de la Universidad Autónoma de Madrid del que hace parte GlaxoSmithKline, a través de los cuales se han diseñado puestos de trabajo y estudio con miras a integrar a este colectivo. Por tanto, al final se trata de ir en dirección a la adaptación de los puestos de trabajo a favor de los requerimientos de cada caso concreto, y no que este colectivo sea el que deba adaptarse a su entorno laboral.

Con todo y ello, con un modelo integral, inclusivo e integrador, la empresa se convertirá en uno de los principales motores del cambio social, tan necesario como bien lo señala González (2010), en los que la sociedad espera un compromiso real de las empresas hacia su entorno laboral, más allá de la generación de nuevos puestos de trabajo. Uno de los retos para investigaciones a futuro consistirá en las medidas que ejerzan dichas compañías para cuidar de sus empleados que pudiesen tener

una discapacidad debida o no a las enfermedades profesionales.

V. CONCLUSIONES

Se ha percibido cómo la voluntad de las empresas, a través de estrategias de responsabilidad social, ha buscado llegar a más grupos de interés con el objetivo de desarrollar su ética empresarial, aumentar la reputación corporativa o aprovechar las oportunidades que se presentan en el tan fluctuante mercado, pues no hay duda de que el capital humano e intelectual se consolida como fuente de competitividad de las organizaciones, además las investigaciones en el ámbito de la discapacidad han demostrado que este colectivo puede aportar desde sus capacidades al desarrollo de las organizaciones.

También es evidente la colaboración activa entre diversas organizaciones sin ánimo de lucro con empresas del sector privado, en especial en la industria farmacéutica, a través de alianzas estratégicas con el objetivo de aportar al desarrollo económico e impactar en la sociedad de manera positiva, tal como se ha notado en el caso de la inclusión de las personas con discapacidad. Es por ello que la responsabilidad social, dentro de lo que cabe, ha logrado aumentar el liderazgo social de las empresas y el rol de otros actores sociales, pues está claro que para combatir las desigualdades y lograr un real cambio se necesita involucrar a todos los agentes implicados que sean necesarios.

Por último, insistimos en el papel que deben desempeñar los poderes públicos para legislar en favor de la igualdad; e implementar iniciativas nacionales puntuales, como por ejemplo, beneficios legales y reconocimientos institucionales para las organizaciones que promuevan la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión.

Referencias

1. Alea-García, A. (2007). Responsabilidad social empresarial: su contribución al desarrollo sostenible. *Revista Futuros*, 5(17), 9.
2. Barrios-Pasamón, M. (2012). Caso práctico: Novartis vela para que sus empleados estén sanos, seguros y tranquilos. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 91, 34-39.
3. Bayer. (2015). *Annual Report 2014*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de bayer: <http://www.bayer.com/en/integrated-annual-reports.aspx>
4. Boletín Oficial del Estado. (2007). *Instrumento de ratificación de la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*, (96), 20648-20659.
5. Bradley, J. (2009). Antecedents and outcomes of workplace discrimination as perceived by employees with disabilities. *Clemson University-Working Papers Series*, (404).
6. Brokatzky-Geiger, J., Sapru, R. y Streib, M. (2008). *Implementing a living wage globally: The Novartis approach - Case study for EHRBP II*. Geneva: UN Global Compact.
7. Cabral de Barros, J. (2004). *Las políticas farmacéuticas: ¿al servicio de los intereses de la salud?* Brasilia: UNESCO.
8. Carroll, A. (2000). Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. *Business Society*, 38(3).
9. Catenaccio, P. y Degano, C. (2007). *Corporate Social Responsibility as a key to the representation of corporate identity: The case of Novartis*. Actas del evento "Issues of Identity in and across Cultures and Professional Worlds", octubre de 2007, Roma.
10. Chirino, J. y Estévez, D. (2009). Estudio de la responsabilidad social de las empresas. Aplicaciones a las empresas de Gran Canaria. *Economic Analysis Working Papers*, 8(4).
11. Comisión Europea. (2013). *Informe sobre la responsabilidad social de la empresa en España: una propuesta para Europa*. Madrid: Autor.
12. Centros de Investigación Biomédica en Red. (2010). *Integración laboral de personas con discapacidad en el puesto de caja*. Valladolid: Fundación Parque Científico de la Universidad de Valladolid.

13. Dávila, A. y Gómez, J. (2008). Responsabilidad social empresarial: un reto para la industria química. *Synthesis*, 4(27).
14. Edejer, T. (1999). North-South research partnerships: the ethics of carrying out research in developing countries. *British Medical Journal*, 319(7207), 438-441.
15. Esteve. (2014). *Memoria de Sostenibilidad 2013*. Recuperado el 25 de febrero de 2015 de esteve.es: <http://www.esteve.es/EsteveArchivos/memoriasostenibilidad/es/index.html>
16. Farmaindustria. (Febrero 18 de 2014). *La aportación de la industria farmacéutica a la sociedad*. Recuperado el 11 de septiembre de 2014 de farmaindustria: <http://www.farmaindustria.es/web/indicador/764/>
17. Foro de Expertos RSE. (2007). *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
18. García, M., Azuero, A. y Salas-Arbeláez, L. (2013). Responsabilidad social empresarial hacia los empleados: el caso de una PYME colombiana. *FAEDPYME International Review*, 2(3).
19. Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergoot, D. y Golden, K. (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, (46).
20. González, M. (2010). La discapacidad en la empresa: ¿oportunidad o desafío? *icade*, (80), 211-233.
21. GBC Health. (2012). *Case study of the month: Novartis Be Healthy Program*. Recuperado el 2 de noviembre de 2014 de businessfightsaids: <http://www.businessfightsaids.org/news/newsletters/2012/august/case-study-of-the-month-novartis/>
22. GlaxoSmithKline. (Mayo 20 de 2009). *Los alumnos con discapacidad de la UAM estrenan innovadores puestos de estudio adaptados*. Recuperado el 4 de enero de 2015 de gsk.es: <http://www.gsk.es/docs-pdfs/Puestos%20adaptados%20en%20la%20UAM.pdf>
23. GlaxoSmithKline. (2014a). *2013 Corporate Responsibility Report*. Recuperado el 13 de enero de 2015 de gsk.com: <http://www.gsk.com/media/325170/cr-report-2013.pdf>
24. GlaxoSmithKline. (2014b). *Responsible Business Supplement 2014*. Recuperado el 13 de enero de 2015 de gsk.com: <http://www.gsk.com/media/618264/gsk-responsible-business-supplement-2014.pdf>
25. Great Place to Work Institute. (2014c). *Best Workplaces in Spain*. Recuperado

el 28 de octubre de 2014 de greatplacetowork: <http://www.greatplacetowork.net/best-companies/europe/spain/best-workplaces-in-spain>

26. Grover, A. (2009). *Promoción y protección de todos los derechos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, incluido el derecho al desarrollo*. Informe de Relator, Sr. Anand Grover, para el 11º Período de Sesiones de la Asamblea General de la ONU, Consejo de Derechos Humanos. A/HRC/11/12.
27. Hatcher, T. (2000). *Ethics and HRD*. Cambridge: Basic Books.
28. Jordán de Urríes, B. (2006). *Inserción laboral de personas con discapacidad*. Salamanca: Servicio de Información sobre Discapacidad, SID-USAL.
29. Laboratorios Esteve. (2011). *Memoria de Sostenibilidad 2011*. Barcelona: Autor.
30. Laboratorios Esteve. (2013). *Memoria de Sostenibilidad 2013*. Barcelona: Autor.
31. Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R. y Llaría, J. (2003). *La responsabilidad social corporativa y políticas públicas*. (Documento de trabajo 3/2003). Madrid: Fundación Alternativas.
32. Lilly. (2013). *Memoria Responsabilidad Corporativa España 2011-2012*. Recuperado el 9 de noviembre de 2014 de memoriarsc2011: http://memoriarsc2011-2012.lilly.es/files/assets/common/downloads/Lilly_memoria_2012.pdf
33. Lilly. (2014). *Corporate Responsibility Report 2012-2013*. Recuperado el 4 de enero de 2015 de lilly: http://www.lilly.com/documents/lilly_2012_2013_crreport.pdf
34. Machín, E. (2010). Comentarios y reflexiones. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 11(3)
35. Martín-Pérez, V., Martín-Cruz, N. y Estrada-Vaquero, I. (2012). Diseño organizativo de las organizaciones no lucrativas centradas en personas con discapacidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(58), 209-231.
36. Medina, J. y Rocha, F. (2009). Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español. *Cuadernos de relaciones laborales*, 27(1).
37. Merck. (2011). *Corporate Responsibility Report 2011*. Recuperado el 9 de noviembre de 2014 de merck.es: http://www.merck.es/www.merck.es/es/images/Merck_CR_Report_2011_EN_tcm503_79988.pdf?Version=1
38. Novartis. (Febrero de 2011). *Fact Sheet: Caring for our people*.
39. Novartis. (2012). *Nexe: responsabilidad corporativa en el sector de salud*. Barcelona: Grupo Novartis España.

40. Novartis. (2013a). *Novartis Group Annual Report 2013*. Recuperado el 20 de octubre de 2014 de novartis.com: <http://www.novartis.com/downloads/investors/reports/novartis-annual-report-2013-en.pdf>
41. Novartis. (2013b). *Implementing a living wage globally: The Novartis approach*. Recuperado el 25 de octubre de 2014 de novartis.com: <http://www.novartis.com/downloads/corporate-responsibility/responsible-business-practices/living-wage.pdf>
42. Novartis. (2013c). *Fact Sheet: Corporate Integrity and Compliance at Novartis*.
43. Novartis. (2014a). *Fact Sheet: Corporate Social Responsibility*.
44. Novartis. (2014b). *Corporate HSE guidelines and guidance notes*. Recuperado el 1 de noviembre de 2014 de novartis.com: <http://www.novartis.com/downloads/corporate-responsibility/responsible-business-practices/hse-guidelines-guidance-notes.pdf>
45. Novartis. (2014c). *Diversidad e inclusión*. Recuperado el 10 de octubre de 2014 de novartis.es: <http://www.novartis.es/trabajo-con-nosotros/ceac342f-42e7-418c-9a77-8f556543798a>
46. Nussbaum, M. (2006). *Frontiers of justice. Disability, nationality, species membership*. Cambridge: Harvard University Press.
47. Pérez, V. y Alcover, C. (2011). Apoyo social, satisfacción laboral y abandono en trabajadores con discapacidad. *Boletín de Psicología*, (102), 23-41.
48. Pérez, V. y Alcover, C. (2012). *Factores psicosociales en la integración de personas con discapacidad en el mercado de trabajo*. Actas de las VIII Jornadas Científicas Internacionales de Investigación sobre Discapacidad. 14-16 de marzo de 2012. Salamanca: Universidad de Salamanca.
49. Pfizer España. (s. f.). *Acción social y responsabilidad social de la filial española de Pfizer*. Recuperado el 19 de febrero de 2015 de pfizer.es: https://www.pfizer.es/compromiso_social/accion_social/accion_social_responsabilidad_social_filial_espanola_pfizer.html
50. Pfizer. (24 de mayo de 2012). *Fundación Universia y Pfizer promueven la contratación de maestros con discapacidad en Centros Educativos de la Comunidad de Madrid*. Recuperado el 9 de noviembre de 2014 de pfizer.es: https://www.pfizer.es/docs/pdf/_noticias/20120524_103231/NP_MaesIn12.pdf
51. Porret, M. (2010). La discriminación laboral y la gestión de la diversidad de los recursos humanos. *Revista Técnico Laboral*, 32(126), 513-568.
52. Relinque-Eleta, F. (2011). *La incorporación al puesto: acogida y adaptación al puesto*.

Actas de las IV Jornadas sobre Empleo y Discapacidad, 13 de abril de 2011. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.

53. Roumens-Fages, E. (2012). *Contribución de la empresa farmacéutica a los Objetivos de Desarrollo del Milenio: ¿Responsabilidad Social Empresarial o Acción Social? Caso de estudio: Novartis*. Barcelona: IUEE-UAB/Dipòsit de la Recerca de Catalunya.
54. Sanofi Aventis. (2013). *Balance Social 2011-2012*. Recuperado el 27 de noviembre de 2014 de sanofi.com: <http://www.sanofi.com.mx/l/mx/sp/layout.jsp?scat=93A380DF-29F1-48C5-8B1A-B356F2D13DA6>
55. Sanofi Aventis. (2014a). *2013 CSR Report: Partnering to Promote Access to Healthcare*. Recuperado el 14 de octubre de 2014 de en.sanofi: http://en.sanofi.com/Images/36400_CSR_Report_2013.pdf
56. Sanofi Aventis. (2014b). *Partnering to Promote Access to Healthcare*. Recuperado el 11 de febrero de 2014 de en.sanofi: http://en.sanofi.com/Images/36418_CSR_Brochure_2014-2015_EN.pdf
57. Sanofi Aventis. (2014c). *Diversity & Inclusion*. Recuperado el 22 de febrero de 2015 de sanofi.com: http://en.sanofi.com/csr/download_center/download_center.aspx
58. Schur, L., Kruse, D. y Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 3-20.
59. Sociedad Española de Medicina General y de Familia. (2008). Reportaje de la Edición de los Premios SEGM-Medicina General y de Familia. *Medicina General y de Familia*, (108).
60. Stone, D. y Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *The Academy of Management Review*, 21(2), 352-401.
61. Tavis, L. (2002). Novartis and the United Nations Global Compact Initiative. *William Davidson Working Paper*, (256).
62. Valls M., Vilà, M. y Pallisera, M. (2004). La inserción de las personas con discapacidad en el trabajo ordinario: el papel de la familia. *Revista de Educación*, (334), 99-118.
63. Wittmer, J. y Wilson, L. (2010). Turning diversity into Dollars: A business case for hiring people with disabilities. *T+D magazine*.