

EL PLANEAMIENTO DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS ARGENTINAS

34º Congreso Nacional de ADENAG “Complejidad y diversidad hacia un liderazgo sostenible” en homenaje al Lic. Francisco Morea.

Mar del Plata, Buenos Aires, 23 y 24 de mayo de 2018

Área temática: 3. Capitalización de la diversidad.

Autores: Emmanuel Oliverio y Paula Colacioppo

Correo electrónico: emmanueloliverio@economicas.uba.ar

paulacolacioppo@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo se encuentra en el marco del Proyecto de Investigación PROIAT (acreditado y financiado por la Facultad de Ciencias Económicas – UBA – Programación Científica 2018), cuyo título es “Las Empresas Recuperadas en el desarrollo económico y social de la Ciudad de Buenos Aires. Una mirada desde la perspectiva de género en relación al poder”.

En esta oportunidad se pretende realizar un abordaje acerca de la forma en que las empresas argentinas realizan su planeamiento en torno a la diversidad organizacional. Para ello, se plantean los siguientes objetivos: 1. Explorar el planeamiento de la diversidad que aplican las organizaciones. 2. Identificar dicho fenómeno en las empresas en la Argentina.

Con el fin de lograr dichos objetivos, comenzaremos por exponer un adecuado marco conceptual, que permita introducirnos en los conceptos de planeamiento, diversidad, identidad e igualdad, en el ámbito organizacional. Posteriormente se contextualizará el campo del presente trabajo, que son las empresas argentinas, para luego exponer los resultados del relevamiento realizado, su análisis y conclusiones. La muestra quedó seleccionada a partir de las empresas argentinas adheridas al Pacto Global de la ONU, y además que cotizan en bolsa.

Palabras clave: Planeamiento; Diversidad; Empresas Argentinas.

Introducción

“Los seres humanos somos profundamente diversos, cada uno de nosotros es distinto a los demás, no solo por características externas, como el patrimonio heredado o el ambiente natural y social que nos rodea, sino también por nuestras características personales.”

Amartya Sen (1995)

El presente trabajo pretende ser un disparador e inspirador acerca de un tema que lleva implícito el respeto entre los seres humanos: la diversidad. Para ello, se plantean los siguientes objetivos:

1. Explorar el planeamiento de la diversidad que aplican las organizaciones.
2. Identificar dicho fenómeno en las empresas en la Argentina.

A tal fin, se comenzará por exponer un marco teórico adecuado, que permita introducirnos en los conceptos de planeamiento, diversidad, identidad e igualdad, en el ámbito organizacional.

Posteriormente se contextualizará el campo del presente trabajo, que son las empresas argentinas, para luego exponer los resultados del relevamiento realizado, su análisis y conclusiones.

La muestra quedó seleccionada a partir de las empresas argentinas adheridas al Pacto Global de la ONU, que además cotizan en bolsa. Cabe destacar que como instrumento de selección se ha tenido en cuenta aquellas cuya participación queda reflejada a través de su declaración en las COP (Comunicaciones del Progreso, por sus siglas en inglés).

Sin más preámbulos, nos adentramos en un tema tan diverso y enriquecedor como amplio en sus alcances.

Diversidad en las organizaciones

Actualmente el tema de la diversidad se encuentra posicionado al frente de muchos ámbitos, tanto de la vida cotidiana como de la vida académica y profesional. Esto es así debido a que ha ido ganando terreno desde hace un tiempo y más aún en las últimas dos décadas, donde han ido apareciendo áreas de estudio en el ámbito organizacional conocidas como gestión de la diversidad, multiculturalismo o desarrollo de organizaciones multiculturales ⁽¹⁾. El término de diversidad se viene desarrollando desde la década del '70, entendiéndose como la incorporación de mujeres y minorías dentro del mercado laboral ⁽²⁾. Desde allí, se contemplaba que la diversidad consistía en sumar a la plantilla de las empresas a más personas por su género, etnia, rango etario, etc. Sin embargo, es un concepto más amplio, ya que

¹ Heller, 2012

² Keil et al., 2007

el hecho de reconocer y valorar la diversidad implica el reconocimiento del otro en su diferencia.

En las organizaciones, podemos encontrar diversidad de personas en varios aspectos muy variados: “étnicos, religiosos, familiares, de origen social, geográfico o nacionalidad, fisonómicos, corporales, sexo, género, orientación sexual, identidad de género, formación, edad, discapacidad, personalidad, estilo de trabajo, cultura, sistema de creencias, entre muchas otras características que constituyen al ser humano” (3). Dichos factores, visibles y no visibles, son los que conforman la diversidad y dan cuenta de la identidad de las personas.

Es así como la diversidad puede ser gestionada desde una mirada que implique “valorar las diferencias y las habilidades de cada individuo, por cuanto la singularidad de cada uno se refleja en la contribución que hace a la organización” (4).

Gestionar la diversidad conlleva establecer políticas, específicas o no, para obtener un mejor funcionamiento de la composición diversa del grupo humano que conforma a la organización. Implica realizar actividades que promuevan prácticas no discriminatorias y acciones positivas desde las diferencias de distinta índole, como herramienta útil de desarrollo. Sin embargo, las empresas no siempre las aplican de forma altruista, sino que muchas veces lo hacen para mejorar su imagen o por cuestiones de legalidad.

Entonces, ¿puede planificarse la gestión de la diversidad? Mientras que “La Gestión de la Diversidad supone fundamentalmente integrar las ideas y la práctica de la Diversidad en la gestión del día a día y los procesos de aprendizaje de la compañía y de su entorno” (5), “la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; mas cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no el futuro que se busca” (6).

Es importante que las organizaciones tengan en cuenta estas prácticas, ya que la diversidad implica también identidad, respetando las individualidades, y a su vez, por más que suene contradictoria, se relaciona con la igualdad, en el sentido de mejorar las oportunidades para todas las personas dentro del ámbito organizacional.

Planeamiento de la diversidad

Comenzaremos señalando que “Un plan no sólo describe el comportamiento deseado sino que se constituye en un vehículo formal de comunicación en toda la organización” (7). En este estudio realizado, se ha demostrado una cierta

³ R.E.D. de empresas por la diversidad, 2016, p. 7

⁴ Ibídem

⁵ Keil et al., 2007, p. 8

⁶ Ackoff, 1976, p. 13

⁷ Gómez Fulao, et. al., 2010, p. 29

ambigüedad para comprender lo que quieren comunicar las empresas a la hora de utilizar a la planificación en la diversidad. Oscilando entre lo estratégico y el real compromiso social que éste conlleva.

Nosotros consideramos a la planificación como un proceso dentro de la organización, que busca reducir la incertidumbre e impacta sobre una construcción futura de la realidad, y que, a través de ciertos procedimientos, cursos y acciones, construye un nuevo entorno situacional para toda la organización.

Las conceptualizaciones del planeamiento varían en la cantidad de autores, puede decirse que existe una cierta complejidad en la búsqueda de un concepto global del mismo. Sin embargo, consideramos apropiado el concepto de Robbins y Coulter (2010), que expresan: “la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)”⁽⁸⁾.

Consideramos prudente establecer la distinción de términos con respecto al planeamiento y la planificación. Si bien ambos términos se refieren a toda la organización o a un sector, la planificación incluye una definición de objetivos mientras que se dice que hay planeamiento cuando se plantea la acción para el logro de los objetivos⁽⁹⁾.

Asimismo, es importante destacar la ambivalencia de la planificación tal como lo distingue Ezequiel Ander Egg (1991), dando la idea que está exenta de todo juicio de valor, ya que puede ser utilizada en sus diferentes intencionalidades y direcciones. Siguiendo al autor, destaca el carácter instrumental de la planificación. Dicha idea puede vincularse con lo ya expresado en párrafos precedentes, reafirmando el concepto de Robbins y Coulter (2010) en cuanto a considerar los fines de la planificación (qué hay que hacer) como así también los medios (cómo hay que hacer).

Por último, hacemos referencia a la definición de Peter Drucker (citado por Ansoff, 1985) que define a la planificación de las empresas como “un proceso continuo de hacer las actuales decisiones empresariales de manera sistemática y con el mejor conocimiento posible de su futuro, organizando sistemáticamente el esfuerzo necesario para llevar a cabo estas decisiones y comparando sus resultados con las previsiones mediante una retroalimentación organizada sistemáticamente”⁽¹⁰⁾. Destacamos en este punto, que la diversidad debe ser planificada mediante un proceso continuo de tomas de decisiones y acciones de manera sistemática, que incluyan todos los sectores de la organización.

Diversidad en las empresas argentinas

En nuestro país, existe un espacio dedicado a la investigación y asesoramiento para la implementación de estas cuestiones. Es una iniciativa colectiva formada por

⁸ Robbins y Coulter, 2010, p. 144

⁹ Gilli, Schulman y otros, 1999

¹⁰ Ansoff, 1985, p. 227

organizaciones empresariales, académicas y civiles, que tiene su sede en la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella. Se trata de la R.E.D. de empresas por la diversidad, un espacio que desarrolla y promueve la diversidad y la inclusión dentro de las organizaciones empresariales, y las acompaña en la implementación de sus políticas ⁽¹¹⁾.

Los miembros de la R.E.D. manifiestan tener la convicción de que gestionar la diversidad dentro de una organización puede transformar el mundo del trabajo, brindando oportunidades y beneficios tanto al negocio como a la sociedad en su conjunto. Esa convicción y la idea de igualdad en el ámbito empresarial fueron los ejes convocantes para que se conformara en diciembre de 2012. En la actualidad, está compuesta por 36 empresas miembro ⁽¹²⁾.

Lo que aquí se analiza es la planificación de diversidad en las empresas de la Argentina. Para ello, se ha tomado como referencia las declaraciones que cada una de ellas realiza al respecto, tomando como ejes de diversidad los diez definidos por la R.E.D. de empresas por la diversidad. Los mismos son los siguientes ⁽¹³⁾: 1. Género; 2. Diversidad sexual; 3. Generaciones; 4. Personas con discapacidad; 5. Personas en vulnerabilidad socio-económica; 6. Cultura país y étnica; 7. Aspecto físico; 8. Salud en general incluyendo HIV; 9. Pluralidad religiosa; 10. Pensamiento opinión y creencias.

A su vez, la forma de recolectar las declaraciones que las empresas realizan al respecto ha sido a través de las COP (Comunicaciones del Progreso, por sus siglas en inglés) que deben presentar las organizaciones adheridas al Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que es un canal que las empresas utilizan para informar sobre sus acciones de RSE, aunque no es el único ⁽¹⁴⁾. Su propósito es que las organizaciones miembros incorporen los principios universales de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción, a través de acciones que permitan avanzar en los objetivos sociales. Se encuentran alineadas con los Objetivos del Desarrollo Sostenible, estipulados también por la ONU para el año 2030 ⁽¹⁵⁾.

Las COP son los informes que deben presentar las organizaciones que se incorporen a la iniciativa del Pacto Global. Su periodicidad es anual y dan cuenta de lo que han realizado en materia de sustentabilidad, así como también lo planificado para el siguiente año. Su formato puede variar entre ⁽¹⁶⁾:

- ✓ Un documento independiente;
- ✓ Parte de un informe de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa;
- ✓ Parte de un informe financiero anual;
- ✓ Una plantilla COP básica (para los nuevos informes que ya no pueden publicar informe oficial);

¹¹ R.E.D. de empresas por la diversidad, 2017

¹² *Ibídem*

¹³ *Ibídem*

¹⁴ Gorrochategui y Krieger, 2012

¹⁵ United Nations Global Compact, 2017

¹⁶ *Ibídem*

✓ Una COP Express (disponible para las pequeñas y medianas empresas). Cabe destacar que su estructura debe estar en consonancia con los diez principios del Pacto Global, que son los siguientes ⁽¹⁷⁾:

<p>Derechos humanos <i>Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente; y</i> <i>Principio 2: asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.</i></p>
<p>Trabajo <i>Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;</i> <i>Principio 4: la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;</i> <i>Principio 5: la abolición efectiva del trabajo infantil; y</i> <i>Principio 6: la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.</i></p>
<p>Ambiente <i>Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente;</i> <i>Principio 8: fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; y</i> <i>Principio 9: fomentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.</i></p>
<p>Anticorrupción <i>Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.</i></p>

Fuente: elaboración propia.

La primera COP se exige al año de haberse incorporado y tienen plazos para su publicación. En caso de vencerse los mismos, ya no pueden publicarse siendo pasibles de sanción. Actualmente el Pacto Global cuenta con 12.803 organizaciones miembros en todo el mundo, de las cuales 423 son argentinas y, dentro de ellas, 226 son empresas ⁽¹⁸⁾.

Otro criterio a tener en cuenta para la recopilación de información, son las empresas que cotizan en bolsa, ya que deben presentar informes de su actividad frente a la Comisión Nacional de Valores de la República Argentina, para realizar Oferta Pública. Esto es así ya que la CNV debe velar por la transparencia de los mercados de valores, por lo tanto, regula dicha actividad. Su principal razón de ser es velar por los intereses de los inversionistas y accionistas de las empresas. Se encarga de aprobar la publicidad y prospectos de emisiones de oferta pública, autorizar, regular y vigilar el funcionamiento de las bolsas de valores, entre otras funciones. Actualmente, las empresas que emiten Oferta Pública son 209 ⁽¹⁹⁾.

Universo, muestra y método

A los fines del presente trabajo, se ha establecido como universo a las empresas argentinas. De todo lo expuesto surge que 226 empresas argentinas participan del Pacto Global, 209 cotizan en bolsa y 36 son miembros de la R.E.D. de empresas para la diversidad. A su vez, se han establecido algunos criterios de exclusión, debido a los alcances de la presente investigación, que son los siguientes: Empresas que se encuentren participando en el Pacto Global, con una antigüedad anterior a 2015, y que coticen en bolsa. De esa forma se puede tener acceso a la información requerida, ya que los informes de las COP comienzan a presentarlas luego de un año de haber ingresado, motivo por el cual las ingresadas en 2016 aún

¹⁷ Ibídem

¹⁸ Ibídem

¹⁹ Comisión Nacional de Valores, 2017

no han publicado. La actividad que realizan, ubicación geográfica y otros datos de las empresas no son relevantes para la presente investigación.

Al realizar el entrecruzamiento de las bases de datos buscando coincidencias y teniendo en cuenta los criterios de exclusión, el tamaño de la muestra nos da un total de 26 empresas argentinas, según el siguiente detalle:

- | | | |
|-------------------------------|----------------------------------|---|
| 1. Aeropuertos Argentina 2000 | 10. Disal SA - Pinturas Tersuave | 19. Pan American Energy LLC |
| 2. Arcor SAIC | 11. EDESA SA | 20. SA San Miguel AGICI y F. |
| 3. Autopistas del Sol | 12. Grupo Clarín SA | 21. SanCor Cooperativas Unidas Limitada |
| 4. Banco Galicia | 13. Holcim (Argentina) | 22. Telecom Argentina SA |
| 5. Banco Macro SA | 14. INVAP SE | 23. Telefónica de Argentina SA |
| 6. Banco Santander Río SA | 15. Ledesma SAAI | 24. Transportadora de Gas del Norte SA |
| 7. BBVA Banco Francés SA | 16. Mastellone Hermanos S. A | 25. Transportadora de Gas del Sur SA |
| 8. Benito Roggio ambiental | 17. Mercedes-Benz Argentina SA | 26. YPF SA |
| 9. Central Costanera SA | 18. Milicic SA | |

El método a aplicar ha sido el de explorar las declaraciones de cada una de esas empresas, relevando los datos informados en las COP del año 2015, publicadas en la página web del Pacto Global de la ONU. Allí se buscaba una mención explícita en cuanto a los ejes de la diversidad que ya hemos establecido.

Resultados y análisis

Del relevamiento realizado, se ha podido observar cuáles son las empresas que declaran explícitamente en sus COP acciones referidas a algunos de los ejes de diversidad. En el siguiente cuadro se detallan los resultados obtenidos.

	Ejes de diversidad	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Aeropuertos Argentina 2000				x		x		x		
2	Arcor SAIC	x			x		x		x		
3	Autopistas del Sol	x					x		x	x	x
4	Banco Galicia	x	x				x		x	x	
5	Banco Macro SA	x		x					x		
6	Banco Santander Río SA	x		x							
7	BBVA Banco Francés SA	x			x						
8	Benito Roggio ambiental				x	x					
9	Central Costanera SA								x		
10	Disal SA - Pinturas Tersuave	x		x						x	x
11	EDESA SA				x	x			x		
12	Grupo Clarín SA	x					x		x		
13	Holcim (Argentina)				x				x		
14	INVAP SE								x		
15	Ledesma SAAI					x			x		
16	Mastellone Hermanos S. A	x	x	x	x	x	x		x	x	
17	Mercedes-Benz Argentina SA	x							x		
18	Milicic SA										
19	Pan American Energy LLC						x		x		
20	SA San Miguel AGICI y F.	x					x		x	x	
21	SanCor Cooperativas Unidas Limitada				x				x		
22	Telecom Argentina SA	x	x	x	x		x		x		
23	Telefónica de Argentina SA	x	x	x	x		x		x	x	
24	Transportadora de Gas del Norte SA								x		
25	Transportadora de Gas del Sur SA					x			x		
26	YPF SA	x		x	x		x		x		

Fuente: elaboración propia.

Los ejes de diversidad se encuentran codificados según el siguiente detalle:

Ejes de diversidad	Código
Género	A
Diversidad sexual	B
Generaciones	C
Personas con discapacidad	D
Personas en vulnerabilidad socio-económica	E
Cultura país y étnica	F
Aspecto físico	G
Salud en general incluyendo HIV	H
Pluralidad religiosa	I
Pensamiento opinión y creencias	J

Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que en materia de salud, se consideró para incluirlo al eje el hecho de que tomaran medidas respecto de salud, seguridad e higiene en el ámbito laboral, aunque las mismas no implicaran una clara alusión a cuestiones de inclusión por cuestiones de salud o enfermedad.

Por otro lado, en la mayoría de los casos el hecho de que aparezca mencionado un eje determinado no necesariamente conlleva a una política de diversidad. En varios casos se puede observar que figuran allí por una cuestión de cumplimiento normativo y de forma, más que por la responsabilidad real de su aplicación.

Otra cuestión a destacar es que hay casos en que se declaran acciones sobre diversidad y al analizar los datos expuestos no se logra visualizar su impacto. Esto suele ocurrir en cuanto a diversidad de género, ya que la declaran como importante, describen acciones al respecto, pero al momento de ver el detalle de dotación del personal se puede notar fácilmente una profunda desigualdad. En términos generales, la cantidad de mujeres no suele superar el 30% del total, habiendo casos en que no llegan ni al 5%, sobre todo en puestos de mayor jerarquía. Algo similar sucede con la diversidad generacional, declarando que la edad no influye en la contratación y se puede observar una fuerte concentración etaria entre los 30 y los 40 años.

Ahora bien, con el objeto de poder observar el impacto de la diversidad en las empresas relevadas, se agrega el siguiente cuadro donde se ha calculado el porcentaje en que se menciona cada eje, ordenados de mayor a menor:

Ejes de diversidad	%
Salud en general incluyendo HIV	81
Género	54
Personas con discapacidad	42
Cultura país y étnica	42
Generaciones	27
Pluralidad religiosa	23
Personas en vulnerabilidad socio-económica	19
Diversidad sexual	15
Pensamiento opinión y creencias	8
Aspecto físico	0

Fuente: elaboración propia.

Lo que se observa es que en la mayoría se ha mencionado el tema de la salud, ya que es un tema relevante en los informes. En segundo lugar, aparece la diversidad de género, que es un tema en auge y de gran impacto en la sociedad actual. No obstante, apenas supera el 50%. Luego, los siguen discapacidad y etnia, para las cuales suele haber políticas en las empresas, según sus declaraciones. El resto de los ejes, no supera el 30% en las empresas relevadas, mostrando una clara falencia en ese aspecto. Esto puede deberse a que los temas de diversidad se suelen concentrar en las cuestiones que encabezan esta lista, invisibilizando otras desigualdades como ser las etarias, socio-económicas, religiosas o de opinión. Incluso las de diversidad sexual (que puede ir desde la orientación sexual hasta las identidades sexuales) que pueden confundirse con el género. Por último, el eje del cual nada se ha mencionado en los informes es el del aspecto físico, siendo el más invisibilizado de todos y el que tiene mayor recorrido por delante: la diversidad corporal.

Conclusiones

El tema de la diversidad en las organizaciones no es nuevo. Sin embargo, puede observarse que aún falta mucho camino para lograr una igualdad acorde a las necesidades humanas, respetando la diversidad que nos caracteriza como especie. Como consecuencia de ello, las organizaciones no están excluidas de tal necesidad, si se desea evolucionar como sociedad.

Del análisis realizado se desprende que algunas de las empresas se declaran conectoras de la diversidad, siendo que se ha detectado una invisibilidad de otros ejes que comprende la misma. La formulación de la problemática que se establece en una planificación contribuiría a las organizaciones llevar a la práctica determinadas políticas y acciones sobre el tema de referencia.

Queda de manifiesto que, en esta falta de recorrido en materia de diversidad, las empresas deberían incorporar a la planificación como una herramienta fundamental en la implementación de dichas políticas, en pos de mejora en la calidad de vida de las personas. El respeto a la diversidad posiblemente se convertiría en una ventaja competitiva empresarial.

Referencias Bibliográficas

Ackoff, R. L., (1976), *Un concepto de planeación de empresas*, México D.F., México: Editorial Limusa.

Ander Egg, E., (1991), *Introducción a la planificación estratégica*, Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Lumen.

Ansoff, H. I., (1985), *La estrategia de la empresa*, Barcelona, España: Ediciones Orbis.

Comisión Nacional de Valores, (2017), Comisión Nacional de Valores República Argentina. Recuperado de <http://www.cnv.gob.ar/web/>

Gilli, J. J., Schulman, D. y otros, (1999), *Administración. Conceptos y procesos claves*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Docencia.

Gómez Fulao, J. C., et. al., (2010), *Las claves de una organización eficiente. Diseño y comportamiento*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.

Gorochategui, N. y Krieger, M., (2012), *Dimensión Social de la RSE. Acciones de las organizaciones privadas y públicas. Argentina 2001-2010. Proyecto UBACyT 2010-2012 GEF*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Cooperativas.

Heller, L., (2012), *Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales*, Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Keil, M. et al., (2007), *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad*, International Society for Diversity Management – idm. Recuperado de <http://www.idm-diversity.org/eng/index.html>

R.E.D. de empresas por la diversidad, (2016), *Guía de diversidad sexual para empresas*, Buenos Aires, Argentina: Escuela de Negocios, Universidad Torcuato Di Tella.

R.E.D. de empresas por la diversidad, (2017), Escuela de Negocios, Universidad Torcuato Di Tella. Recuperado de http://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=23712

Robbins, S. y Coulter, M., (2010), *Administración. Décima Edición*, Ciudad de México, México: Pearson.

Sen, A., (1995), *Nuevo Examen de la Desigualdad*, Madrid, España: Alianza.

United Nations Global Compact, (2017), United Nations Global Compact. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/>