

Planes de igualdad por ley: Ventajas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para las empresas

M. Dolors Calvet-Puig

Universitat Politècnica de Catalunya
(Spain)
m.dolors.calvet@upc.edu

Amaia Lusa-Garcia

Universitat Politècnica de Catalunya
(Spain)
amaia.lusa@upc.edu

Carme Martinez-Costa

Universitat Politècnica de Catalunya
(Spain)
mcarme.martinez@upc.edu

Olga Pons Peregort

Universitat Politècnica de Catalunya
(Spain)
olga_pons@upc.edu

Marta Tura-Solvas

Universitat Politècnica de Catalunya
(Spain)
marta.tura@upc.edu

Received September, 2008

Accepted April, 2009

Resumen:

La Ley de Igualdad Efectiva de mujeres y hombres, aprobada en España en 2007, establece la obligatoriedad de elaborar e implantar planes de igualdad de oportunidades a aquellas empresas con más de 250 trabajadores. La relación "coste-beneficio" de la igualdad de oportunidades (relación entre el nivel de igualdad de oportunidades en una empresa y sus resultados) es un tema que no ha sido aún explorado y, por ello, las empresas deben autoconvencerse de la conveniencia de implantar planes de igualdad por medio de argumentos no cuantitativos. En este artículo se discuten las principales ventajas que puede

ofrecer a las empresas la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y se ofrecen criterios y herramientas para su aplicación.

Palabras clave: igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, equidad, discriminación por razón de género.

Title: Compulsory equal opportunities plans: Advantages of equal opportunities between women and men for companies

Abstract:

The Equal Opportunities Spanish Law (from 2007), establishes that those companies with more than 250 workers have to design and implement an equal opportunities plan between women and men. Since the “cost-benefit” relation of equal opportunities has not been yet studied, companies have to convince themselves about the convenience of designing and adopting an equal opportunities plan by means of non quantitative reasons. In this paper the main advantages of equal opportunities for companies are discussed, and some criteria are offered for its application.

Keywords: equal opportunities between women and men, equity, gender discrimination.

1. Introducción

En poco tiempo, la responsabilidad social (RS) se ha incorporado en el núcleo más estratégico del negocio de ciertas empresas orientadas a la mejora de la gestión de sus intangibles garantizando la sostenibilidad del propio proyecto empresarial. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de consideraciones sociales y medioambientales que van más allá de las obligaciones legales, en todas las operaciones comerciales y en sus relaciones con sus diferentes interlocutores: personal, personas consumidoras o inversoras y sociedad en general.

En el mundo empresarial, la RSC puede afectar a cuestiones diversas como el aprendizaje permanente, la información y participación del personal, la integración de personas con discapacidad, las reconversiones industriales o la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Mediante prácticas innovadoras dirigidas a mejorar el ámbito empresarial, la RSC incorpora la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las organizaciones. Estas prácticas se adaptarán a los cambios sociales surgidos, como la participación de las mujeres en el mercado laboral, transformando el entorno y la cultura empresarial de modo que puedan crearse condiciones más equilibradas para mujeres y hombres.

Existen diversas razones para esperar un refuerzo mutuo entre la transversalidad de género y la responsabilidad social. Las prácticas innovadoras de gestión del capital humano pueden mejorar los resultados de las empresas, especialmente ampliando la base de habilidades y aumentando la motivación de los trabajadores y de las trabajadoras. La igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo está ciertamente relacionada con todas estas mejoras (Grosser y Moon, 2005).

Las empresas tienen como objetivo principal crear valor con la actividad que desarrollan, generando beneficios para la propiedad, así como bienestar para la sociedad en general. Pero el éxito de las organizaciones no sólo depende de los beneficios a corto plazo, sino de un comportamiento orientado al mercado de forma responsable. Las organizaciones toman conciencia de que pueden fomentar la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores. Las empresas tienen la posibilidad de tomar en consideración los intereses de las mujeres como "stakeholders" (trabajadoras, consumidoras, proveedoras, inversoras y miembros de la comunidad), incorporando la perspectiva de género en sus políticas y en sus prácticas, sistemas y procesos (Grosser y Moon, 2005). De esta forma, las empresas tienden a tener más sensibilidad en los temas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, adoptando una cultura equitativa en género, porque son conscientes de que a largo plazo pueden tener consecuencias económicas, sociales y de imagen corporativa positivas.

Se han esgrimido diversos argumentos sobre la relación entre la responsabilidad social de las empresas y sus resultados financieros. En algunos estudios se demuestra empíricamente una relación positiva entre rentabilidad financiera y el desarrollo de buenas prácticas de RSC. Pero otros autores llegan a resultados

contradictorios debido, en parte, a diferencias en los métodos de investigación y análisis utilizados y en la forma de medir los resultados financieros (McGuire et al., 1988). En estos estudios no se llega a demostrar la existencia de ninguna relación entre RSC y rentabilidad, quizá porque los beneficios intangibles de la RSC son difíciles de medir o cuantificar (Aupperle et al., 1985).

La RSC puede verse como un indicador de habilidad directiva. El incremento en la percepción de una empresa como socialmente responsable puede mejorar su imagen y reputación. La reputación de una organización es un recurso intangible, sobre el que se asienta gran parte de las estrategias competitivas de las empresas (Duran et al., 2006). Así mismo, algunos autores (McGuire et al., 1988; Waddock y Graves, 1997; Mahon y McGovan, 1998) afirman que las empresas con un alto nivel de responsabilidad social experimentan una rentabilidad financiera más elevada que las empresas menos responsables, si bien, como pone de manifiesto Toro (2006) a partir de una revisión de la literatura, no existe consenso acerca de esta cuestión.

Si la repercusión de la RSC en los resultados de las empresas es una cuestión controvertida, la relación entre la incorporación de la igualdad de oportunidades y una posible mejora en los resultados de una organización lo es aún más, puesto que todavía no existen estudios empíricos que puedan cuantificar la relación “coste-beneficio” de la igualdad de oportunidades. Por ello, las empresas deben autoconvencerse de la conveniencia de implantar planes de igualdad por medio de argumentos no cuantitativos.

Es posible que las organizaciones que realmente tengan integrada en su cultura la igualdad de oportunidades puedan gozar de una ventaja competitiva. La diversidad en la plantilla ayudará a encontrar profesionales sin estereotipos de género. Cabe pensar que no sólo se hace por imagen corporativa, sino para luchar contra unos modelos que están arraigados y para retener el talento, pensando en el desarrollo profesional y personal de todas las personas integrantes de la organización.

Una de las áreas más utilizadas para mejorar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas es sin duda la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Los trabajadores y las trabajadoras buscan una mayor calidad de vida, mediante el equilibrio entre la vida laboral y la personal. Las personas tienen que encontrar su madurez personal, los valores necesarios para vivir en sociedad y

adaptarse al mundo laboral. La implantación de acciones de conciliación de la vida personal, familiar y laboral reduce la rotación, absentismo, estrés, ansiedad y depresión en las personas empleadas. Asimismo aumenta la productividad, motivación, compromiso y satisfacción laboral (Konrad y Mantel, 2000; Pérotin y Robinson, 2000). Podemos decir que existe una consciencia colectiva de que estas mejoras tienen una dimensión social que afecta la marcha de la empresa y del conjunto de la sociedad.

El camino hacia la plena igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es largo, pero hace tiempo que se está trabajando, y hacerlo bajo el paraguas de la RSC es un ejemplo más. En un futuro muy cercano las empresas serán plenamente conscientes de la existencia de este desajuste en las oportunidades que mujeres y hombres tienen, y formará parte de su estrategia el tener en cuenta la equidad retributiva, la selección y gestión neutra de los recursos humanos, la utilización de un lenguaje no sexista, las acciones de conciliación de la vida personal, familiar y laboral para todos, mujeres y hombres y las condiciones de trabajo justas para ambos géneros, entre otras.

Cabe destacar que, sólo la práctica puede confirmar a todos los colectivos implicados las ventajas de trabajar en una empresa que tiene reconocidos méritos en la igualdad de oportunidades, así como comprobar en qué medida la equidad repercute en sus resultados.

El resto del artículo se estructura del siguiente modo: en la sección 2 se destaca la incidencia de la Ley de Igualdad Efectiva de mujeres y hombres en las empresas; en la sección 3 se argumentan las ventajas de la igualdad de oportunidades para las empresas; en la sección 4 se propone y presenta el proceso para el diseño y la implantación de un plan de igualdad; finalmente, la sección 5 contiene las principales conclusiones del artículo.

2. Ley de Igualdad Efectiva: incidencia en las empresas

La *Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres* (Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo), recientemente aprobada, incide en el ámbito de la prevención de conductas discriminatorias y promueve políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad. Esta ley se dirige sobre todo a la administración pública, pero también establece medidas de promoción de la igualdad efectiva en las empresas

privadas en materia de contratación, de subvenciones públicas o referidas a la composición de los consejos de administración. Hay que decir que la ley sitúa la mayoría de estas acciones en el marco de la negociación colectiva, *"para que sean las partes, libre y responsablemente, las que acuerden su contenido"*. Así prevé que: *"De acuerdo con lo establecido legalmente, mediante la negociación colectiva se podrán establecer medidas de acción positiva para favorecer el acceso de las mujeres al empleo y la aplicación efectiva del principio de la igualdad de trato y no discriminación en las condiciones de trabajo entre mujeres y hombres"*. Para corregir las desigualdades en el ámbito específico de las relaciones laborales, la ley, mediante una serie de previsiones, reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y fomenta una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de obligaciones familiares.

A las empresas de cierto tamaño (al menos 250 personas en plantilla) esta ley les obliga a elaborar un Plan de Igualdad y, al resto de empresas, les obliga a implementar medidas antidiscriminatorias; para ello, es indispensable un Plan de Acción. También prevé la creación de un distintivo, que podrá ser utilizado con fines publicitarios, para reconocer a las empresas que destaquen en la aplicación de políticas de igualdad. Para la concesión de este distintivo se tendrá en cuenta, entre otros criterios, la presencia equilibrada de hombres y mujeres en los órganos de dirección y en los distintos grupos y categorías profesionales, la adopción de planes de igualdad, así como la ausencia de sexismo en la publicidad de los productos o servicios de la empresa.

La ley regula la participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada y dice que *"procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el plazo de ocho años..."*, debiendo ser éste el criterio a medida que venzan los mandatos de los consejeros existentes. También prevé que desde los órganos de contratación de la administración pública y siempre que se cumplan los requisitos exigidos en los pliegos de condiciones, se puede dar preferencia en la adjudicación de los contratos a las proposiciones de aquellas empresas que, además de acreditar la solvencia técnica o profesional requerida, cumplan con las directrices establecidas previamente tendentes a promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo. También en materia de subvenciones las

administraciones públicas determinarán ámbitos en que sea conveniente primar las actuaciones de efectiva consecución de la igualdad por parte de las entidades solicitantes, valorándose, entre otras, las medidas de conciliación de la vida personal, laboral y familiar, de responsabilidad social de la empresa o la obtención del distintivo empresarial en materia de igualdad.

3. Ventajas de la igualdad de oportunidades para las empresas y las personas que la integran

Son diversos los motivos que llevan a las empresas a promover la equidad y a adoptar políticas de igualdad de oportunidades: razones legales, éticas y económicas. Aunque la dimensión ética sea la principal, las empresas esperan que sus esfuerzos en favor de la equidad y la diversidad produzcan beneficios tangibles (European Commission, 2005). La lectura de numerosos documentos, seguida de un proceso de reflexión, nos lleva a presentar algunas de las ventajas que la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombre puede ofrecer a las empresas, las cuales se comentan a continuación.

Cumplimiento de la legislación vigente

La primera de las razones a favor de la igualdad de oportunidades es el cumplimiento de las leyes. El incumplimiento de la legislación vigente puede comportar importantes consecuencias económicas y de imagen para la empresa y el cumplimiento de la ley puede evitar un clima laboral tenso y posibles dificultades en las relaciones laborales.

Aumentar la motivación y el compromiso con el trabajo

Motivar y consolidar la implicación de todas las personas en el proyecto empresarial, de acuerdo con la responsabilidad y el nivel de compromiso de cada una de ellas, puede hacer posible conseguir más calidad de los productos y de los servicios de las empresas, así como incrementar la eficacia y la productividad.

Beneficiar a las mujeres y a los hombres

El trabajo a favor de la igualdad, a corto plazo, ha de repercutir a favor de una mejora de la situación de las mujeres dentro de la empresa. Estas mejoras se pueden manifestar en más presencia de mujeres en puestos de dirección, en una

equiparación salarial o en una flexibilidad en los horarios de mujeres y hombres que beneficie en primer lugar a las mujeres, que son las que aún hoy asumen la mayor parte de las tareas domésticas y de las derivadas de la responsabilidad familiar. Pero los hombres también son beneficiarios de estas medidas de equidad, ya que cuando la empresa acuerda una ventaja que facilite la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, beneficia a todas las personas. Además, un buen ambiente de trabajo ayuda a todo el colectivo, y si las personas que tienen puestos de responsabilidad son las más capacitadas, independientemente de su sexo, esto beneficia a toda la línea de mando y a las personas que tienen a su cargo.

Aprovechar el potencial y las capacidades de todo el personal

La empresa ha de saber aprovechar al máximo el potencial y el talento del personal y esto sólo es posible si todas las personas, hombres y mujeres, tienen garantizada una situación de igualdad de oportunidades. La empresa ha de instaurar los mecanismos necesarios para que no haya obstáculos ni limitaciones al desarrollo profesional de los miembros de su personal.

Las mujeres, como colectivo, son indispensables para el futuro de la organización

Algunas profesiones especializadas ya han detectado la falta de personal y están intensificando políticas para atraer a las mujeres a estas áreas de trabajo. La incorporación creciente de las mujeres al mercado laboral y su mejor preparación, contribuyen al hecho de que, cada vez más, las empresas estén interesadas en atraer y retener a un mayor número de mujeres.

La diversidad como fuente de enriquecimiento

Los intereses, las necesidades, las experiencias y las habilidades de las mujeres y de los hombres son diferentes y, al mismo tiempo, complementarios. La creación de equipos de trabajo, de resolución de problemas, de proyectos y de toma de decisiones con una participación equilibrada de personas de ambos sexos, puede ser altamente enriquecedora para la empresa. Además, el estilo de liderazgo propio de las mujeres, más comunicativo y participativo, de inteligencia emocional y de trabajo en equipo es más adecuado para la empresa de hoy que, lejos de la

tradicional estructura piramidal y jerárquica, tiende hacia estructuras organizativas más horizontales.

Consolidar la cultura de empresa

La cultura de una empresa se puede definir como el conjunto de valores, símbolos, creencias y pautas de comportamiento, compartidos por sus miembros, que determina el estilo de dirección hacia el personal y el trato entre compañeros y compañeras de trabajo. Es por todo ello que es necesario el compromiso de todo el colectivo de la empresa a favor de la igualdad de oportunidades, con el objetivo de conseguir un ambiente cómodo y agradable que permita a todo el mundo trabajar en las mejores condiciones.

Cuidar la imagen corporativa de la empresa

La igualdad de oportunidades puede dar a la empresa una ventaja competitiva. En algunos lugares y ambientes contar sólo con personas de sexo masculino da una imagen retrógrada y restrictiva, que de manera consciente o inconsciente, aleja a ciertos colectivos de la empresa y a veces también de sus productos. Se puede mejorar la imagen corporativa con la incorporación a todos los niveles de personas de ambos sexos, lo que puede contribuir a mejorar las relaciones con las empresas proveedoras y con la administración y puede facilitar la obtención de promociones, de contratos o de ayudas de ámbito nacional o internacional. Una buena imagen también hace que más personas estén interesadas en adquirir sus productos; no hay que olvidar que aún hoy las mujeres representan una parte importante de la clientela que escoge y decide la adquisición de productos o servicios de una determinada empresa o marca.

4. Mecanismos de actuación: plan de igualdad, plan de acción y diagnóstico previo

Las discriminaciones por razón de género existen en la mayoría de las colectividades y las empresas no son una excepción. La discriminación directa es relativamente fácil de detectar y combatir, pero muchas veces la discriminación es indirecta, no es visible, unas veces por falta de sensibilidad de quien discrimina y por resignación de la persona discriminada, otras veces porque la discriminación se esconde sutilmente en procesos que en apariencia parecen neutros pero que

terminan produciendo un resultado negativo y perjudicial para un colectivo, en este caso el de las mujeres. La falta de discriminación dentro de las empresas no es condición suficiente ni garantía de que haya igualdad de oportunidades real entre mujeres y hombres y de hecho la nueva ley incide en este aspecto.

El Plan de Igualdad ha de ser una estrategia empresarial tendente a la igualdad real entre mujeres y hombres en el trabajo, eliminando estereotipos, actitudes y obstáculos que dificulten a las mujeres acceder a determinadas profesiones y lugares de trabajo en igualdad de condiciones que los hombres. El Plan de Igualdad debe promover medidas que favorezcan la incorporación, la permanencia y el desarrollo de la carrera profesional de las personas, con la obtención de una participación equilibrada de mujeres y hombres en todos los lugares de trabajo y en todos los niveles de responsabilidad. De acuerdo con la ley citada, las empresas de menos de doscientos cincuenta trabajadores que no decidan voluntariamente desarrollar un Plan de Igualdad, deben hacer un Plan de Acción, entendiendo por ello un conjunto de acciones concretas para la consecución de los objetivos fijados. El Plan de Igualdad debe incluir los ejes estratégicos y los objetivos generales en relación con la igualdad de oportunidades, así como concretar un conjunto de acciones (que forman el Plan de Acción) dirigidas a alcanzar dichos objetivos. El Plan de Igualdad se desarrolla a largo plazo y requiere la definición de Planes de Acción para horizontes temporales concretos (de dos a tres años), que se deben ir sucediendo de forma consecutiva. Para cada uno de dichos horizontes temporales, se deben definir unos objetivos específicos y medibles así como un conjunto de acciones a realizar dentro del horizonte. A medida que se van alcanzando los objetivos específicos se debe ir revisando el Plan y proponiendo progresivamente nuevos objetivos y acciones para los periodos posteriores. El Plan de Igualdad termina cuando se alcanza la igualdad real entre mujeres y hombres y cuando la perspectiva de género se ha incorporado a la estrategia de la empresa, en todas las decisiones y las acciones.

Antes de proceder al diseño del Plan, se debe hacer un análisis cuantitativo y cualitativo que permita hacer un diagnóstico de la situación de la empresa en un momento dado en cuanto a la igualdad de oportunidades y a partir de aquí marcar unos objetivos de igualdad y las medidas adecuadas para llegar a ellos. Este diagnóstico debe cubrir todos los ámbitos relevantes como son los procesos internos, las políticas de gestión de los recursos humanos, la comunicación interna

y externa, las condiciones laborales y la proporción de hombres y mujeres en los diferentes puestos de trabajo, en las categorías profesionales y en los niveles de responsabilidad. Para cada uno de estos ámbitos, en Martínez et al. (2006) se facilitan unos indicadores que permiten evaluar la existencia o no de discriminación y cómo a partir de los resultados del diagnóstico se puede elaborar e implantar un Plan de Igualdad de Oportunidades (política de Igualdad de Oportunidades, objetivos generales y específicos y Plan de Acción). En la figura 1 se representa el proceso a seguir para la elaboración e implantación de un Plan de Igualdad.

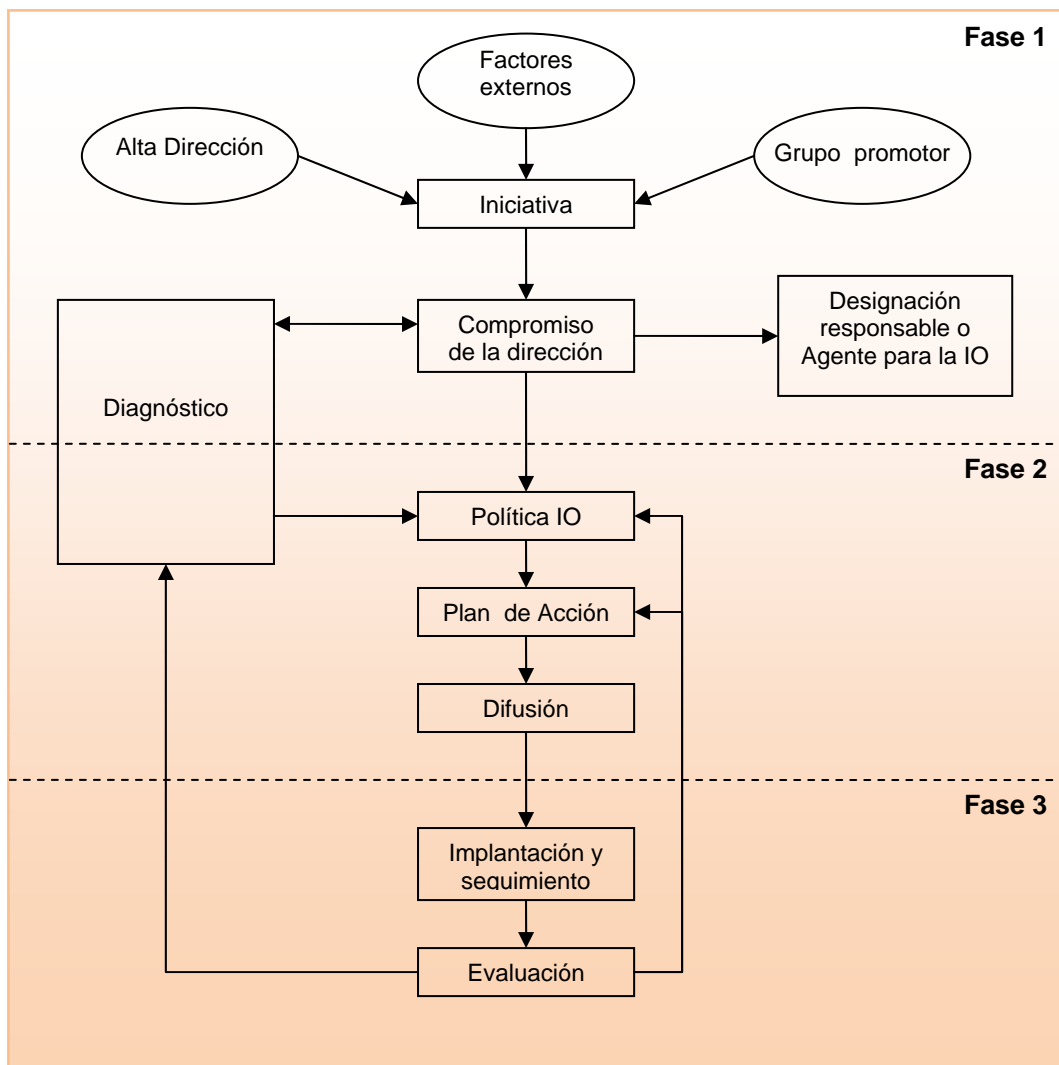


Figura 1. Plan de Igualdad y Plan de Acción: fases y tareas del proceso de diseño, implantación y evaluación. Fuente: Martínez et al. (2006)

La fase 1 corresponde al momento en que se toma la iniciativa y la dirección asume el compromiso de poner en marcha un Pla de Igualdad de Oportunitats y se acuerda iniciar el diagnóstico de la situación de partida así como designar a las personas responsables de preparar i poner en marcha el Plan.

La fase 2, de diseño, comprende la definición de la política de igualdad de oportunidades, de los objetivos y del Plan de Acción con la asignación de recursos necesarios para llevarlas a cabo. En esta etapa se incluye también la difusión de la política de igualdad de la empresa y del Plan de Acción.

La fase 3, de implantación, comprende la ejecución y el seguimiento de las acciones, y la evaluación del Plan, de sus resultados y del grado en que los objetivos han sido alcanzados.

5. Conclusiones

Cada vez hay más organizaciones empresariales que tienen conciencia social, que tienen objetivos que van más allá de maximizar beneficios y cuya RSC interna tiene en cuenta una gestión de los Recursos Humanos más equitativa también en materia de género. La nueva Ley para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, será un punto favorable para que estas organizaciones se responsabilicen de la equidad de género si cuentan con las facilidades y las flexibilidades apuntadas en la misma normativa y el apoyo directo de la administración. La ley da un claro protagonismo a las empresas para marcar los ritmos y los contenidos del Plan de Igualdad y del Plan de Acción, adaptarlos a cada situación concreta y aprovechar todo el talento y potencial del colectivo femenino.

Las empresas y la sociedad en general están preparadas para cambios legislativos que eliminen obstáculos y faciliten que las mujeres puedan acceder a profesiones y cargos de responsabilidad para los que están sobradamente preparadas. Las organizaciones, bajo el paraguas de la RSC, ya han empezado a desarrollar acciones para luchar contra la desigualdad de género, pero la nueva ley da la oportunidad al ámbito empresarial de tener un gran protagonismo en la obtención de organizaciones más equitativas en materia de género.

Sin embargo, y a pesar de los argumentos esgrimidos a favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, es necesario disponer de estudios

empíricos que ayuden a cuantificar los beneficios que la empresa puede obtener mediante la asunción de la igualdad de oportunidades.

Referencias

- AUPPERLE, J.; CARROLL, A.; HATFIELD, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability, *Academy of Management Journal*, 28(2): 446-463.
- DURAN, A.; DURAN A.; GIRALDO, E. (2006). Implantación gradual de la responsabilidad social corporativa (RSC) en las empresas: dimensiones de avance y papel de la acreditación, *Dirección, Organización y administración de empresas*, 32: 37-44.
- EUROPEAN COMMISSION (2005). The business case for diversity. Good practices in the workplace, Septiembre 2005.
- GROSSER, K.; MOON, J. (2005). Gender Mainstreaming and Corporate Social Responsibility: Reporting Workplace Issues, *Journal of Business Ethics*, 62(4): 327-340.
- KONRAD, A. M.; MANTEL, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity, *Strategic Management Journal*, 21.
- MAHON, J. F.; MCGOVAN, R. A. (1998). Modeling industry political dynamics. *Business & Society*, 37(4): 390-413.
- MARTÍNEZ, C.; LUSA, A.; CALVET, D.; GALLEGRO, I.; PONS, O.; TORRENS, M. C.; TURA, M. (2006). *Guia per al disseny i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats a les empreses*, Institut Català de les Dones. Barcelona.
- MCGUIRE, J. B. L; SUNDGREN, A.; SCHNEEWEIS, T. (1988). Corporate Social Responsibility and firm financial performance, *Academy of Management Journal*, 31(4): 854-872.
- PÉROTIN, V.; ROBINSON, A. (2000). Employee participation and equal opportunities practices: Productivity effect and potential complementarities, *British Journal of Industrial Relations*, December 2000.

TORO, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica, *Intangible Capital*, 2(4): 338-358.

WADDOCK, S.; GRAVES, S. (1997). The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4): 309-319.

©© Intangible Capital, 2009 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 2.5 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/>