



Factores que influyen en la evaluación de la Responsabilidad Social Interna de los empleados públicos

Factors that influence the evaluation of Internal Social Responsibility of public employees

Oscar Licandro

Universidad CLAEH, Uruguay

olicandro@claeht.edu.uy, <https://orcid.org/0000-0002-7771-2933>

Patricia Correa

Universidad Católica del Uruguay, Uruguay

macorrea@ucu.edu.uy, <https://orcid.org/0000-0001-6550-016X>

***Autor de correspondencia:** (olicandro@claeht.edu.uy)

Fecha de recepción: 05/05/2025

Fecha de aceptación: 14/07/2025

DOI <https://doi.org/10.48204/synergia.v4n2.8537>

Resumen

En general, las investigaciones sobre la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial se han focalizado en las empresas privadas, pese a la importancia que tiene el sector público como empleador en muchos países, poco se sabe sobre su involucramiento en la aplicación de la responsabilidad social en general y, particularmente, de su dimensión interna. El objetivo de este trabajo fue conocer la evaluación de los empleados públicos en Uruguay sobre la Responsabilidad Social Interna de los organismos públicos en los que trabajan (gobierno central, gobiernos departamentales, empresas públicas, etc.). Se eligió una muestra aleatoria de 183 empleados públicos residentes en las distintas regiones de este país, a quienes se les envió un cuestionario vía pauta publicitaria en Facebook. La percepción de la Responsabilidad Social Interna se operacionalizó con once indicadores, que se midieron con una escala Likert. El cuestionario incluyó una batería de variables de segmentación, cada una de las cuales operacionaliza un factor que podría ejercer algún tipo de influencia sobre esa percepción. Se encontró que predomina una opinión negativa sobre la aplicación de la Responsabilidad Social Interna de los organismos y empresas públicas. También se encontró que esa opinión se asocia fuertemente con el tipo de tareas que realizan los encuestados y con su condición de afiliados a un sindicato. Además, ésta se asocia levemente con su perfil ideológico. Sin embargo, resultó independiente del perfil





sociodemográfico (género, edad, nivel educativo, región de residencia), del nivel salarial, de la antigüedad en la empresa.

Palabras clave: responsabilidad social, empleado, ideología, Uruguay, salario

Abstract

In general, research on the application of Corporate Social Responsibility has focused on private companies. Despite the importance of the public sector as an employer in many countries, little is known about its involvement in the application of social responsibility in general and, particularly, its internal dimension. The objective of this work is to know the evaluation of public employees in Uruguay on the Internal Social Responsibility of the public organizations in which they work (central government, departmental governments, public companies, etc.). A random sample of 183 public employees residing in the different regions of this country was chosen, to whom a questionnaire was sent via advertising on Facebook. The perception of Internal Social Responsibility was operationalized with eleven indicators, which were measured with a Likert scale of agreement. The questionnaire included a battery of segmentation variables, each of which operationalizes a factor that could exert some kind of influence on that perception. It was found that a negative opinion predominates on the application of Internal Social Responsibility of public organizations and companies. It was also found that this opinion is strongly associated with the type of tasks that the respondents perform and with their membership in a union. In addition, this opinion is slightly associated with their ideological profile. However, it was independent of the socio-demographic profile (gender, age, educational level, region of residence), salary level, or seniority in the company.

Keywords: social responsibility, employee, ideology, Uruguay, salary.

Introducción

El concepto de Responsabilidad Social fue acuñado en la década de 1950, para referirse a determinados comportamientos esperados de las empresas privadas. De allí el adjetivo “empresaria” o “corporativa”, que dio lugar al término Responsabilidad Social Empresaria (RSE) o Corporate Social Responsibility (CSR) en inglés. Por lo tanto, el cuerpo teórico sobre este concepto fue elaborado considerando exclusivamente a las empresas privadas. Al comienzo del siglo XXI, se propuso que la RSE debiese ampliarse también a las organizaciones estatales, tal como se estableció en el Libro Verde la Comunidad Europea: “El concepto de responsabilidad social se aplica... en todos los tipos de empresas, públicas





y privadas, incluidas las PYME y las cooperativas” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p.3). Fernández Lombao y Campos Freire (2013), afirman que el concepto de RSE “paulatinamente se ha ido extendiendo a las organizaciones de capital público, sean de propiedad institucional pública (las gestionadas con aportaciones del Estado) o de inversión colectiva, a través de los mercados bursátiles” (p.149). Por su parte, Canyelles (2011), sostiene que el enfoque de la RSE “hoy se incorpora a todo tipo de organizaciones, privadas o públicas, en cada una de acuerdo con el grado de impacto que puedan tener en la sociedad y en el entorno” (p.78).

Gaete (2008), indicó que la RSE se “plantea como un modelo de gestión aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente del sector económico al que pertenezca o el tamaño de su estructura o recursos” (p.56). Este es el enfoque que adoptó la International Organization Standardization, en su Guía ISO 26.000 de Responsabilidad Social, donde se habla de organizaciones en general (ISO, 2011). Se ha señalado que las organizaciones públicas “están tratando de introducir los principios de la responsabilidad social en sus actividades” (Pauzuoliene et al., 2013, p.141) y que “las administraciones públicas cada vez más integran los principios de responsabilidad en sus propios sistemas de gestión y en las relaciones con terceros” (Hernández, 2007, p.88). En particular, se ha observado que, en el sector público de muchos países, se han incorporado la transparencia, la rendición de cuentas y mecanismos de diálogo con los stakeholders, como parte de su responsabilidad social (Navarro Galera, et.al, 2015). Además, se ha señalado que la adopción de la RSE “promueve la adaptación y la modernización de la administración pública, con el objetivo de proporcionar servicios óptimos, la gestión eficiente de los recursos y el logro de objetivos sociales” (Xanthopoulou et al., 2024, p.932), y que los “directivos del sector público consideran que la responsabilidad social corporativa (RSC) es estratégicamente importante para sus organizaciones” (Sangle, 2010, p.205).

En el caso de la Responsabilidad Social Interna (RSI), se argumenta que el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones públicas requiere: “Una gestión de recursos humanos que considere plenamente las necesidades de desarrollo y bienestar de los funcionarios públicos y sus familias” (Gaete, 2008, p.58). Sin embargo,





toda revisión de la escasa literatura sobre el tema de la RSE en el sector público sugiere que el foco de la responsabilidad social está puesto en los temas de transparencia, rendición de cuentas, anticorrupción y sostenibilidad, pero apenas atiende el tema de la responsabilidad con los funcionarios públicos. En este sector, la atención de la RSI parece reducirse a los temas de la negociación colectiva, las retribuciones, la evaluación del desempeño y los derechos de los funcionarios públicos (Hernández, 2007).

La investigación sobre la RSE en el sector público “es relativamente reciente y limitada” (Xanthopoulou et al., 2024, p.932). Es probable que el fuerte sesgo de los académicos por investigar la RSE de las empresas privadas se haya “utilizado para descartar o desincentivar el estudio y aplicación de esta temática a las organizaciones públicas” (Gaete, 2009, p.66). En particular, es escasa la investigación sobre la RSI en este sector. Por lo general, los escasos trabajos académicos sobre la RSE del sector público se han realizado en un solo sub-sector o sobre los gobiernos. Así, por ejemplo, Fernández Lombao y Campos Freire (2013) estudiaron la aplicación de la RSE en las corporaciones estatales europeas de radio-televisión; Navarro Galera et al (2015) investigó la responsabilidad social de los gobiernos europeos; Hawrysz y Foltys (2015) estudiaron la responsabilidad medioambiental en organizaciones del sector público en Polonia (2015); Pauzuoliene et al. (2013) analizó la implementación de la RSE en un municipio de una localidad en Polonia. Para el caso de la RSI, Gaete (2009) estudió su aplicación en los servicios públicos en una provincia de Chile. Pero, en general, son estudios aislados y no comparables entre sí.

En función de la importancia creciente de la RSE en el sector público (particularmente, la de su responsabilidad con los funcionarios públicos) y de que la investigación sobre la RSE en este sector es todavía limitada. Por ende, este trabajo fue diseñado para generar información que contribuya a la acumulación de conocimiento en este campo de estudio. Este trabajo se focaliza en la dimensión interna de la RSE. Su objetivo principal es evaluar la aplicación de la Responsabilidad Social Interna en las organizaciones públicas en Uruguay, mediante la medición de la opinión de sus funcionarios. Y como objetivo secundario, este trabajo se propone analizar si esa opinión depende de factores





sociodemográficos (género, edad, nivel educativo, región de residencia), laborales (tarea que realizan, antigüedad, ingresos mensuales), la afiliación sindical y la ideología política.

En general, las investigaciones en el sector privado han demostrado que un mayor grado de RSI impacta positivamente sobre las actitudes de los empleados (Glavas y Kelly, 2014), sobre su compromiso organizacional (por ejemplo: Brammer, Millington y Rayton, 2007; Turker, 2009; Hofman y Newman, 2014) sobre su satisfacción laboral (Valentine y Fleishman, 2007; Closon, Leys y Hellemans, 2015) y sobre el clima organizacional (Shen y Zhang, 2019; Licandro, 2022), entre otras variables importantes para la gestión de los recursos humanos. Parece razonable esperar que lo mismo ocurra en las organizaciones públicas. En consecuencia, conocer la evaluación de los funcionarios públicos sobre la RSI en las organizaciones, en donde trabajan, es un insumo de información para los líderes de estas organizaciones que se proponen generar un buen clima organizacional, aumentar la satisfacción de sus funcionarios, potenciar sus actitudes positivas e incrementar su compromiso organizacional.

Definición y dimensiones de la Responsabilidad Social Interna

De forma simple, se puede decir que la Responsabilidad Social Interna (RSI) es la dimensión de la RSE relacionada con las personas que trabajan en la empresa. Se la ha definido como la parte de la RSE que “se relaciona con “todos los temas laborales” (Aragón y Rocha, 2009, p.155), como las “actividades de RSE orientadas a los empleados” (Polak-Weldon, Balogh y Bogdany, 2013, p.756) y como las acciones de RSE “directamente relacionadas con el entorno laboral físico y psicológico de los empleados” (Ferreira y De Oliveira (2014, p.234). Ena y Delgado (2012, p.58) propusieron la siguiente definición: “la parte de la responsabilidad social corporativa que gestiona de manera social, ética, humanista y solidaria los recursos humanos de una empresa”. Obeidat (2016, p365) proponen una definición probablemente más operativa que las anteriores: “la responsabilidad social corporativa interna está relacionada con todas las operaciones internas de la empresa” (p. 365).





Todas estas definiciones comparten un problema: en ellas la RSI es definida como parte de la RSE o como un tipo específico de ella. Pero, la RSE es un concepto sobre el que aún no existe consenso (Licandro et al., 2023). Elkins (1977), afirmó “pocos observadores, incluidos académicos y profesionales, pueden ponerse de acuerdo sobre una definición universal de responsabilidad social” (p.128). Holmes (1977), al fundamentar su investigación sobre la forma como los directivos empresariales interpretaban la RSE, señaló: “Aunque existe una aceptación generalizada de la idea de que una corporación debe exhibir un comportamiento socialmente responsable, existe igualmente un desacuerdo generalizado sobre cómo hacerlo” (p.433). Más recientemente, Franco (2022, p.406): “Seis décadas de investigación y debate académico han producido docenas de definiciones sin consenso”. En consecuencia, dado que no existe una definición consensuada sobre la RSE, tampoco puede existir una definición consensuada sobre la RSI. Por lo tanto, toda definición de la RSI requiere estar precedida de la definición de la RSE a la que se subordina. Desde el punto de vista histórico, las responsabilidades sociales de las empresas con respecto al mundo laboral han ido evolucionando en paralelo a la evolución del concepto de RSE. Es posible identificar al menos tres grandes etapas en esa evolución.

La primera etapa se corresponde con el comienzo del debate sobre la RSE, el cual estuvo fuertemente centrado en argumentar su legitimidad, más que en definir con precisión el concepto. Este período puede ubicarse entre las décadas de 1950 y 1970. En esta etapa, la responsabilidad social se analizaba en relación con problemas sociales, por lo general externos a la empresa. Se daba por sentado que todos entendían lo mismo por responsabilidad social y buena parte del debate se centraba en acordar cuáles eran los problemas sociales en donde las empresas deberían involucrarse. Eilbirt y Parket (1973, p.7) sostenían que “la responsabilidad social significa el compromiso de una empresa o negocio, en general, con un papel activo en la solución de problemas sociales amplios, como la discriminación racial, la contaminación, etc. transporte, o decadencia urbana”. Y Fitch (1976) observaba: “Es difícil decidir qué problemas sociales debe abordar la corporación y cuáles ignorar. Varios son los criterios de decisión que parecen apropiados” (p.41). En esta etapa, la idea de una RSI diferenciada de la RSE en general no tenía lugar.





La segunda etapa, que inicia a principios de la década de 1980, estuvo marcada por la formulación de la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1983), y se extendió hasta el fin del siglo XX. Esta influyó para que los académicos comenzaran a pensar la RSE en función de los stakeholders (Pedersen, 2006) con los que interactúa la empresa, incluyendo a la sociedad y al medioambiente. El artículo de Carroll (1991) es un claro ejemplo de ello. Johnson (1971) propuso que la “empresa socialmente responsable es aquella cuyo personal directivo equilibra una multiplicidad de intereses. En lugar de luchar solo por mayores ganancias para sus accionistas ... también toma en cuenta a los empleados, proveedores, concesionarios, comunidades locales y la nación” (p.50). Y, tal como señaló Carroll (1999), en ese momento los académicos les pusieron rostro a las responsabilidades sociales de las empresas. De hecho, esta misma autora afirmó que existe cierta convergencia entre el concepto de RSE y el de stakeholder. La RSE pasó de ser un comportamiento empresarial orientado a la solución de problemas sociales y ambientales, a uno orientado a gestionar el vínculo con los stakeholders: satisfacer sus necesidades, responder a sus expectativas, incluir su voz en las decisiones y sustituir la orientación a la maximización del beneficio por el equilibrio entre la empresa y los stakeholders. Con esta definición, la RSI consiste básicamente en la gestión responsable de la relación con el stakeholder interno: los empleados.

La tercera etapa resulta de la consolidación de una forma de interpretar la RSE ya presente en el debate académico en la década de 1960, que luego fue opacada por el enfoque basado en la Teoría de los Stakeholders. Fitch (1976) escribió: “La responsabilidad social corporativa se define como el intento serio de resolver los problemas sociales causados total o parcialmente por la corporación” (p.38). La RSE se plantea como una forma de gestión que procura minimizar sus externalidades negativas sobre los stakeholders, la sociedad y el medioambiente, al tiempo que procura genera externalidades positivas para ellos. Esta forma de definir la RSE fue adoptada por la ISO en su Guía ISO 26.000. Allí se definió la responsabilidad social de todas las organizaciones como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente” (ISO, 2011, p.106). En línea,





con este enfoque, Reder (1994) asoció la RSI con la responsabilidad por los impactos internos sobre la fuerza de trabajo. Gaete (2010) propuso que, en la relación con sus empleados, las empresas “deberían prestar especial atención para atenuar comportamientos que se relacionan con formas de expresión socialmente irresponsables” (p.43). Ofenhejm y Queiroz (2019) definen la RSI como los sistemas sustentables de trabajo que minimizan los perjuicios humanos y sociales de las relaciones de trabajo.

En este documento, se adopta este último enfoque sobre la RSE. Consecuentemente, se adopta la definición de RSI propuesta por Licandro (2022), quien la define como:

la gestión responsable de los impactos que produce o puede producir la operación de la empresa sobre sus empleados, lo que supone minimizar impactos negativos y generar impactos positivos a los que no está obligada por contratos o por las leyes. Esos impactos ocurren o pueden ocurrir en el marco de las relaciones cotidianas dentro de la empresa e involucran todos los procesos de recursos humanos. La gestión socialmente responsable de la relación con los empleados se realiza mediante un conjunto de prácticas específicas que, por lo general, pueden enmarcarse en políticas (p.63).

Desde el punto de vista práctico, la RSI es una respuesta a todas las posibles externalidades, con potencial de impactar, negativa o positivamente, sobre sus empleados. Esa respuesta se materializa mediante políticas y prácticas específicas que la empresa elige adoptar. Es muy difícil elaborar una lista exhaustiva de esas políticas y prácticas dado que, entre otras cosas, las situaciones son diferentes entre empresas de distintas industrias, tamaños y países donde están radicadas; sin embargo, es posible identificar un conjunto amplio de externalidades que impactan sobre los empleados. En la literatura, se pueden encontrar referencias a muchas de ellas. Por ejemplo: discriminación (Jaramillo, 2011); diversidad (Albinger y Freeman, 2000); Acoso psicológico, moral, físico y sexual (Ethos, 2007); igualdad de oportunidades (Turker, 2009); equidad de género (Albinger y Freeman, 2000); inclusión de grupos vulnerables (De Paula, Da Silva y Tscha, 2011); trabajo infantil (López Salazar, Ojeda Hidalgo y Ríos Manríquez, 2017); transparencia en la relación con los empleados (Barrena-Martínez, López-Fernández y Romero-Fernández,



2017); diálogo con los empleados (Sánchez-Hernández, Gallardo-Vázquez, Barcik y Dziwiński, 2016); salud y seguridad laboral (Hoffmeister Arce, 2006); ambiente de trabajo (Turker, 2009); capacitación y formación (Duque y Martínez, 2011); desarrollo profesional (Buciuniene y Kazlauskaite, 2012); estabilidad laboral (Gaete, 2010); despidos (García Solarte y Duque Ceballos, 2012); diálogo con los sindicatos (Albinger y Freeman, 2000); negociación colectiva (ISO, 2010); ética en la relación con los empleados (ISO, 2011).

En función de esa amplia diversidad de externalidades, se han construido tipologías que las organizan en categorías relativamente homogéneas. Así, por ejemplo, Licandro (2022) las organizó en nueve categorías, a las que llamó dimensiones de la RSI: 1) derechos humanos; 2) informar a los empleados; 3) salud y seguridad laboral; 4) desarrollo personal y profesional; 5) ambiente interno; 6) otorgar beneficios; 7) protección del empleo; 8) remuneraciones justas y 9) relación responsable con los sindicatos. Para esta investigación, se construyó una batería de indicadores que operacionaliza las primeras seis categorías de la clasificación de Licandro (2022).

Los empleados públicos en Uruguay.

En 2021, en Uruguay había un total de 296.933 empleados públicos (INE, 2022, p.133), que equivalían al 17% del total de la población ocupada en el país. En el caso de los hombres, el porcentaje era 14,7%; y en el caso de las mujeres, 19.7% (INE, 2022, p.130). En cuanto a los salarios, el índice medio de variación de los salarios del sector público en 2020 fue de 9,18, contra 6,96 del sector privado. Y, en 2019, los índices fueron, respectivamente, 9,93 contra 7,22 (INE, 2022, p.135). En su conjunto, estos datos sugieren que los empleados públicos son una parte importante de la población ocupada en Uruguay, y que sus salarios se encuentran por encima de la media.

Un estudio reciente (Oficina Nacional de Servicio Civil, 2021) informó que más del 70% de los empleados públicos uruguayos se encuentran motivados y sienten pertenencia respecto de la organización en la que trabajan y que no desean abandonarla. Sin embargo,





solo el 40% o menos de ellos se sienten valorados y creen que su trabajo les permite desarrollar todo su potencial. En cuanto a la gestión de recursos humanos en sus organizaciones, tan solo alrededor de la mitad de los empleados califica de forma positiva aspectos relevantes desde el punto de vista de la RSI, como la carga laboral, la capacitación y los ascensos. Además, tan solo el 23% calificó en forma positiva las compensaciones y apenas el 12% evaluó positivamente la movilidad dentro de la organización. Únicamente dos indicadores fueron evaluados de manera positiva por dos tercios de los empleados: el trabajo en equipo y el reclutamiento.

Se cuenta con muy poca información sobre la incorporación de la RSE a la gestión de los organismos y empresas del sector público, particularmente sobre su RSI. Tan solo se conoce alguna información sobre las empresas públicas (petrolera, telecomunicaciones, agua potable, servicio postal, electricidad, etc.), que ocupan una parte pequeña del total de funcionarios públicos. Varias de ellas publican reportes de sostenibilidad y han participado en un sistema de autoevaluación, que se aplicó en Uruguay entre 2003 y 2019, implementado por la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE). Este sistema, que se llamó Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE), evalúa 109 indicadores de RSE, mediante una escala que va de 1 a 6 puntos. Veinticinco de esos indicadores evalúan distintos aspectos de la RSI (Licandro, 2022). En la última edición de 2019, la auto-calificación de las empresas públicas en el sub-índice que corresponde a la RSI fue de 4,88, contra 5,33 de las empresas privadas internacionales y 4,65 de las empresas privadas nacionales. Ese 4,88 estuvo por debajo de su autoevaluación de la responsabilidad social con otros stakeholders: los clientes (5,58), y el gobierno (5,43) (ACDE, 2019).

Pregunta de investigación e hipótesis.

Ambas fuentes de información sobre las organizaciones públicas en Uruguay muestran cierta inconsistencia. De un lado, la opinión de los empleados, sobre diferentes asuntos relacionados con la gestión de recursos humanos en el sector público, sugiere que la RSI en este sector presenta algunas carencias. Del otro, las empresas públicas se autoevalúan





bien en esta dimensión de la RSE. Esta situación fundamenta la pertinencia de la pregunta central de esta investigación: ¿Cómo califican los empleados públicos uruguayos la RSI de los organismos del estado en los que trabajan? En forma complementaria, este trabajo se propone evaluar si esa calificación se asocia con factores sociodemográficos (género, edad, región de residencia y nivel educativos), factores relacionados con la situación laboral (tipo de tarea, antigüedad, ingreso mensual), la afiliación sindical y la ideología política. Para ello, sometieron a contrastación las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: La evaluación de la RSI es independiente del perfil sociodemográfico (género, edad, nivel educativo y región de residencia)

Hipótesis 2: La evaluación de la RSI es independiente del perfil laboral (tarea que desempeña, antigüedad en la empresa e ingresos)

Hipótesis 3: La evaluación de la RSI es independiente de la afiliación sindical

Hipótesis 4: La evaluación de la RSI es independiente de la autoidentificación ideológica

Materiales y métodos

La población de esta investigación estuvo constituida por los empleados públicos residentes en Uruguay. Esta población incluye a los funcionarios del gobierno central (ministerios, agencias gubernamentales), organismos descentralizados, poder legislativo, poder judicial, empresas del estado (telefónica, eléctrica, petrolera, postal, agua y saneamiento, etc.) y gobiernos locales. Se seleccionó una muestra aleatoria de 183 empleados públicos residentes en las diferentes regiones y ciudades del país. Se utilizó un cuestionario estructurado, cuyo envío se hizo a través de Facebook. Esta red social utilizó sus algoritmos para identificar la población-objetivo e invitarla a responder el cuestionario. Se desconoce cuál fue la tasa de respuesta, porque la red social no aportó esa información. El trabajo de campo se realizó en el segundo semestre de 2023. El procesamiento de la información y los análisis estadísticos se realizaron mediante el software SPSS. El cuestionario incluyó una batería de indicadores para medir la percepción de la RSI y un conjunto de preguntas sobre variables de segmentación.





En el caso de la RSI, como las encuestas a través de Facebook deben tener una duración corta, se optó por trabajar con once indicadores. Esto implicó realizar una selección de dimensiones del concepto. Los indicadores utilizados operacionalizan las siguientes dimensiones de la RSI: 1) derechos humanos; 2) seguridad y salud laboral; 3) desarrollo personal y profesional; 4) diálogo y transparencia; 5) justicia y respeto y 6) apoyo a las necesidades personales y familiares. En la tabla 1 se incluyen los indicadores. Cada indicador consiste en una frase que describe una práctica de RSI. Se pide al encuestado que responda a la pregunta: ¿Cuál es su opinión sobre el accionar de la dirección del organismo/empresa pública en que trabaja, en cada una de las siguientes situaciones? Para responder, los encuestados utilizaron una escala Likert de acuerdo con soporte semántico, de cinco valores, con las siguientes correspondencias: uno (desacuerdo), dos (algo en desacuerdo), tres (ni desacuerdo ni acuerdo), cuatro (algo de acuerdo), cinco (acuerdo).

Las preguntas de segmentación incluyeron: cuatro variables sociodemográficas (género, edad, nivel educativo, región de residencia), tres variables sobre la situación laboral laborales (antigüedad en la organización, salario mensual, tipo de tarea que realiza), una variable que mide la afiliación sindical y otra variable sobre el perfil ideológico (autoidentificación ideológica).

Resultados

En la tabla 1, se resume información con la evaluación de los encuestados sobre cada uno de los once indicadores de RSI. Las tres primeras columnas indican, respectivamente, el porcentaje de encuestados que manifestó algún grado de desacuerdo con la aplicación de las prácticas referidas en cada indicador (desacuerdo más algo en desacuerdo), la tercera indica el porcentaje de los que manifestaron algún grado de acuerdo (acuerdo y algo de acuerdo) y la segunda indica el porcentaje de quienes expresaron una opinión neutra. La cuarta columna informa el valor medio registrado en cada indicador, al considerar la



escala sin el soporte semántico. Finalmente, la última columna incluye el desvío estándar de las respuestas.

Los datos incluidos en la tabla 1 ofrecen una respuesta a la pregunta de investigación. En primer lugar, se observa que, en todos los indicadores, solamente la mitad o más de los encuestados está de acuerdo con que la organización pública en la que trabajan aplique esa política de RSI. Inversamente, el 40% o más cree que no se aplica. En todos los indicadores, las opiniones neutras son muy pocas. En segundo lugar, se observan diferencias importantes entre indicadores. Solo en un indicador el acuerdo supera claramente al desacuerdo (la prevención de la discriminación), en seis indicadores la situación es inversa, y en cuatro el acuerdo y el desacuerdo se reparten casi en partes iguales. Si se considera la media de cada distribución, solamente el indicador sobre discriminación supera el valor 3. Esto, en una escala de 1 a 5, refleja una evaluación muy baja. En su conjunto, estos datos ofrecen una respuesta negativa a la pregunta de investigación. De manera clara, la mayoría de los funcionarios públicos encuestados no perciben que las organizaciones públicas en las que trabajan actúen con Responsabilidad Social hacia ellos. Este resultado coincide, a rasgos generales, con los obtenidos en la encuesta a funcionarios públicos realizada por la Oficina de Servicio Civil del estado uruguayo (Oficina Nacional de Servicio Civil, 2021), que fuera referida en la sección anterior. Y, también, contradice la autoevaluación sobre su RSI que, en promedio, realizaron las empresas públicas en la última edición del IRSE (ACDE, 2019).

Tabla 1.

Evaluación de cada indicador: grado de acuerdo, media y desvío estándar

Indicador	Desacuerdo	Ni ac ni des	Acuerdo	Media	Desv est
Hace todo lo posible para que las personas no sean discriminadas por su edad, género, raza, religión, discapacidad, etc.	40%	9%	51%	3,27	1,5930
Escucha a los empleados cuando quieren manifestar una insatisfacción, plantear un problema o formular una queja	50%	11%	39%	2,70	1,5408
Maneja en forma respetuosa las sanciones	45%	18%	37%	2,84	1,4771



Informa a los empleados sobre asuntos relevantes que los afectan o que puedan afectarlos (cambios de tarea o de lugar de trabajo, etc.)	46%	10%	44%	2,93	1,5550
Previene accidentes de trabajo y cuida la seguridad de los empleados	46%	12%	42%	2,95	1,5804
Previene enfermedades laborales (estrés, tendinitis, problemas de espalda, etc.) y brinda apoyo a los empleados cuando las adquieren	56%	14%	30%	2,50	1,4558
Promueve la participación y la iniciativa de sus empleados	55%	14%	31%	2,56	1,4733
Promueve un buen clima laboral y de relación dentro de la empresa.	53%	15%	32%	2,67	1,5088
Promueve y facilita la capacitación y el desarrollo profesional de sus empleados	44%	14%	42%	2,98	1,5388
Promueve que los jefes actúen en forma ética y traten con justicia a sus subordinados	50%	15%	34%	2,68	1,4781
Brinda algún tipo de apoyo a los empleados cuando tienen problemas personales o familiares (de salud, económicos, de adicciones, etc.)	49%	15%	36%	2,70	1,4871

A los efectos de la contrastación de las hipótesis se utilizaron las medias y, en base a ellas, se construyó un índice de RSI, que se calculó como el promedio de los once indicadores. En la parte superior de la tabla 2, se indica el valor de este índice: 2,80. Para contrastar las hipótesis se utilizaron dos tipos de pruebas estadísticas. En el caso de las variables categóricas o nominales, se aplicó el test de diferencia de medias, basado en una prueba ANOVA y, en el caso de las variables numéricas, se utilizó el análisis de correlación de Pearson. El análisis de la relación entre el índice de RSI y las cuatro variables de segmentación sociodemográfica revela que en ninguno de los cuatro casos se registra relación estadística. En el caso del género, las mujeres evalúan un poco mejor que los hombres, pero el nivel de significación es de 0,338. En el caso de la región de residencia, los funcionarios públicos residentes en la capital evalúan un poco peor, pero aquí el nivel de significación (0,420) registrado rechaza toda posibilidad de relación estadística entre

las variables. En el caso de la edad, se registra una pequeña correlación positiva (a más edad, mejor evaluación) y en el caso del nivel educativo, la correlación es pequeña e inversa (a mayor nivel educativo, peor evaluación); pero, en ambos casos, la correlación no es estadísticamente significativa (ver tabla 3). En su conjunto, estos datos indican que las variables sociodemográficas no influyen de manera significativa en la evaluación de la RSI. Por lo tanto, los datos indican aceptar la hipótesis 1, que propone: La evaluación de la RSI es independiente del perfil sociodemográfico (género, edad, nivel educativo y región de residencia).

En la tabla 2, se observan diferencias estadísticamente significativas (significación de 0,05) en la evaluación de los segmentos determinados por el tipo de tarea que realizan los funcionarios públicos. En un extremo, quienes desempeñan tareas de gestión evaluaron con un promedio de 3,45 (muy superior a la media de 2,80) y, en el otro, los funcionarios que realizan tareas manuales (operarios, limpiadores, choferes, etc.) evaluaron de forma bastante negativa (2,46). Por el contrario, el nivel de ingresos mensual y la antigüedad en la organización no correlacionaron con el índice de RSI (los coeficientes son inferiores a 0,10 y no resultaron estadísticamente significativos). En consecuencia, los datos validan parcialmente la hipótesis 2, así reformulada: La evaluación de la RSI es independiente del ingreso mensual y de la antigüedad, pero depende del tipo de tareas que realizan los funcionarios públicos.

Tabla 2.

Test de diferencia de medias aplicado a la relación de la RSI con el género, la región de residencia y el tipo de tareas: medias, valor F y nivel de significación

Variable	Segmentos	IRSI	F	Sig
	Todos	2,80		
Género	Hombre	2,64	,922	,338
	Mujer	2,86		



Región de residencia	Capital (Montevideo)	2,73	,420	,518
	Resto del país	2,86		
Tipo de tarea que realiza	De gestión	3,45	2,655	,050
	Técnica o profesional	2,85		
	Administrativa o comercial	2,70		
	Otro (operario, limpieza, etc.)	2,46		

Tabla 3

Coefficientes de correlación entre el Índice de RSI, la edad, el nivel educativo, el salario y la antigüedad en la empresa

	INDRSI	Edad	Niv. Edu.	Ingreso	Antigüedad
INDRSI	1				
Edad	,061	1			
Nivel Educativo	-,079	-,039	1		
Ingreso	,063	,324**	,355**	1	
Antigüedad	,022	,434**	,019	,234**	1

Nota:

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

La tabla 4 incluye la información necesaria para aceptar o rechazar las hipótesis 3 y 4. En primer lugar, se observa que la evaluación de la RSI es muy diferente entre funcionarios sindicalizados y no sindicalizados (2,56 contra 3,07). La prueba ANOVA indica que esta relación es altamente significativa (significación 0,008). Esto quiere decir que se puede



afirmar, con un nivel de confianza superior al 99%, que la condición de afiliado o no afiliado a un sindicato influye en la evaluación que los empleados públicos realizan de la organización en la que trabajan. Los afiliados evalúan de forma bastante más negativa. De esta forma, los datos rechazan la hipótesis 3, que establece: La evaluación de la RSI es independiente de la afiliación sindical.

En segundo lugar, se observa que los funcionarios que se identifican de izquierda evalúan peor (2,64) que los que se identifican de derecha (3,20), ocupando los de centro un lugar intermedio (2,81). Pero la prueba ANOVA impide generalizar este resultado a la población, porque el nivel de significación es relativamente alto (0,183). En consecuencia, los datos validan la hipótesis 4, que establece: La evaluación de la RSI es independiente de la autoidentificación ideológica.

Se construyó una variable que combina autoidentificación ideológica y afiliación sindical. Tal como puede observarse en la tabla 4, existe relación entre esta variable y el índice de RSI, con un nivel de confianza superior al 90% (significación igual a 0,07). Los promedios registrados muestran que, si se consideran por separado los dos segmentos determinados por la afiliación sindical, dentro de cada uno de ellos la ideología se relaciona con la evaluación de la RSI: entre los afiliados los promedios evolucionan 2,61, 2,80 y 2,91 al pasar de izquierda a derecha, y entre los no afiliados los promedios son, respectivamente, 2,71, 3,10 y 3,35. Y si se compara dentro de cada segmento ideológico, la evaluación de los afiliados con la de los no afiliados, en los tres casos, la evaluación de estos últimos es siempre menor. En síntesis, la combinación entre ideología y afiliación sindical permite observar que los funcionarios de izquierda y afiliados a un sindicato tienden a evaluar peor la RSI que los que son de derecha y no están afiliados a ningún sindicato.



**Tabla 4.**

Test de diferencia de medias aplicado a la relación de la RSI con el género, la región de residencia y el tipo de tareas: medias, valor F y nivel de significación

Variable	Segmentos	RSI	F	Sig
Afiliación a sindicato	Afiliado	2,56	7,087	,008
	No afiliado	3,07		
Auto-identificación ideológica	Izquierda	2,64	1,713	,183
	Centro	2,81		
	Derecha	3,20		
Auto-identificación ideológica controlada por afiliación sindical	Izquierda y afiliado	2,61	2,082	,070
	Izquierda y no afiliado	2,71		
	Centro y afiliado	2,80		
	Centro y no afiliado	3,10		
	Derecha y afiliado	2,91		
	Derecha y no afiliado	3,35		

Conclusiones

Este trabajo fue diseñado para generar información que contribuya a incrementar el conocimiento generado en un campo de estudio poco investigado: el de la Responsabilidad Social Interna de las organizaciones públicas (estatales y locales). En ese caso, esa responsabilidad se midió considerando la opinión de los funcionarios públicos. La principal conclusión del trabajo es que, desde la perspectiva de estos funcionarios, la RSI en las organizaciones públicas de Uruguay está poco desarrollada. También es consistente, en Uruguay, con lo revelado en estudios sobre la evaluación que hacen los funcionarios públicos de la gestión de recursos humanos en este sector. Además, el hecho de que ninguna variable de segmentación sociodemográfica ni el salario ni la antigüedad





influyan sobre esa evaluación, refuerza la idea de un bajo desarrollo de la RSI en las organizaciones públicas de Uruguay. Aunque esta conclusión puede relativizarse, debido a que la afiliación sindical y la ideología sí influyen sobre ella.

Estos resultados contribuyen de diversas formas al desarrollo del campo de estudio de la RSI en las organizaciones públicas. En primer lugar, refuerzan la idea de que, a nivel mundial, las organizaciones públicas estarían prestando más atención a otras dimensiones de la RSE (transparencia, rendición de cuentas, anticorrupción y sostenibilidad, por ejemplo) que a la RSI. En ese sentido, este trabajo puede inspirar investigaciones similares en otros países que confirmen o contradigan sus resultados. En particular, este tipo de investigaciones es relevante en los países de América Latina, donde los funcionarios de los estados nacionales y los gobiernos locales tienen un peso relativo importante dentro de la población ocupada. En segundo lugar, esta investigación pone en evidencia que en las organizaciones públicas se estaría desaprovechando un tipo de prácticas de recursos humanos, de las que se ha probado que son útiles para aumentar la satisfacción de los empleados, incrementar su compromiso organizacional y mejorar el clima organizacional, entre otros out-puts deseables para el buen funcionamiento de toda organización. En tercer lugar, este trabajo sugiere la necesidad de investigar con mayor profundidad sobre el impacto que parecen tener la ideología política y la afiliación sindical sobre la percepción de la RSI. Esto es así, porque en América Latina los sindicatos del sector público son fuertes y su liderazgo tiene un claro sesgo hacia las ideas de izquierda. También, este trabajo realiza una contribución metodológica interesante, ya que la herramienta utilizada es fácilmente replicable, tanto por su simplicidad como por el bajo costo que requiere el relevamiento de la información.

Finalmente, cabe señalar, algunas limitaciones de este trabajo. La primera deriva del procedimiento de muestreo. Si bien la muestra se selecciona de forma aleatoria, las respuestas a encuestas distribuidas a través de Facebook tienen sesgos retroalimentados por los algoritmos que utiliza esta red social. La segunda limitación viene dada por el pequeño tamaño de la muestra. Con muestras mayores, algunas diferencias aquí encontradas (por ejemplo, entre géneros) podrían resultar estadísticamente significativas.





La tercera limitación tiene también relación con el medio elegido para distribuir la encuesta. Las encuestas vía Facebook deben ser cortas, si se quiere obtener un número razonable de respuestas, y que estas no se sesguen hacia las personas más propensas a contestar encuestas. Esta situación implicó utilizar pocos indicadores para evaluar la RSI, lo que llevó a excluir algunas dimensiones de este concepto y a utilizar pocos indicadores para cada una de las dimensiones elegidas. La tercera limitación consiste en que la investigación se realizó en un solo país, donde las organizaciones públicas tienen características peculiares que, muy probablemente, no se encuentren en otros países.

Referencias bibliográficas

- ACDE (2019). *Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*. 17º edición. ACDE. www.acde.org.uy
- Albinger, H. S. y Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as employer to different job seeking population. *Journal of Business Ethics*, 28, 243-253. <https://doi.org/10.1023/A:1006289817941>
- Aragón, J. y Rocha, F. (2009). Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27(1), 147-167. <https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA0909120147A>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. y Romero-Fernández, P. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 55-61. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.05.001>
- Brammer, S., Millington, A. y Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Buciuniene, I. y Kazlauskaite, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5-24. <https://doi:10.1108/17465261211195856>
- Canyelles, J. M. (2011). Responsabilidad social de las administraciones públicas. *Revista de contabilidad y dirección*, 13(7), 77-104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3828243>





Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177%2F000765039903800303>

Closon, C., Leys, C. y Hellemans, C. (2015). Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. *Management Research*, 13(1), 31-54. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2014-0565>

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comisión de las Comunidades Europeas. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

De Paula, S. L., Da Silva, M. y Tscha, E. (20-22 de Noviembre de 2011). A Percepção dos Profissionais Atuantes em Recursos Humanos sobre a Responsabilidade Social Empresarial. III Encontro de Gestao de Pessoas e Relacoes de Trabalho. <https://www.researchgate.net/publication/319450626>

Duque, Y. V. y Martínez, D. (2011). Responsabilidad social empresarial en la dimensión laboral: caso Bancolombia y BBVA. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 20(1), 171-187. <https://doi.org/10.18359/rfce.219>

Elkins, A. (1977). Toward a positive theory of corporate social involvement. *Academy of Management Review*, 2(1), 128-133. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409184>

Eilbirt, H. y Parket, R. (1973). The practices of business: The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16, 5-14. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(73\)90043-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(73)90043-8)

Ena B. y Delgado S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Paraninfo.

Ethos (2007). *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social*. Ethos.

Fernández Lombao, T., y Campos Freire, F. (2013). La Responsabilidad Social Corporativa en las radio-televisiones públicas de Europa. *Cuadernos.info Comunicación y Medios en Iberoamérica*, 33, 145-157. <http://dx.doi.org/10.7764/cdi.33.530>





- Ferreira, P. y Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0070>
- Fitch, G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38-46. <https://doi.org/10.2307/257357>
- Franco, A. (2022). Toward a Workable Definition of Social Corporate Responsibility: A Restitutive Approach. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 11(3), 401-414. https://www.researchgate.net/publication/363094101_Toward_a_Workable_Definition_of_Corporate_Social_Responsibility_A_Restitutive_Approach
- Freeman, R.E. y Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106. <https://doi.org/10.2307/2F41165018>
- Gaete Quezada, R. A. (2008). Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva gestión pública. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, 11, 35-61. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=s1851-37272008000200002&script=sci_arttext
- Gaete Quezada, R., Valderrama Hidalgo, C., Carmona Robles, G., Elgueta Hernández, A., y Quiroz Castillo, J. (2009). Diagnóstico de la función de gestión de recursos humanos de los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta en Chile desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa interna. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, 13, 39-71. <http://dx.doi.org/10.14409/da.v1i13.1248>
- Gaete, R. (2010). Discursos de gestión de recursos humanos presentes en Iniciativas y Normas de responsabilidad social. *Revista Gaceta Laboral*, 16(1), 41-62. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/gaceta/article/view/3631>
- García Solarte, M. y Duque Ceballos, Y. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre Empresa*, 9(1), 13-37. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2012v9n1.2965>
- Glavas, A. y Kelly, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Hawrysz, L., y Foltys, J. (2015). Environmental aspects of social responsibility of public sector organizations. *Sustainability*, 8(1), 19. <https://doi.org/10.3390/su8010019>





- Hernández, M. M. (2007). La responsabilidad social dentro del sector público. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 65, 84-107. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2533613>
- Hoffmeister Arce, L. (2006). Responsabilidad Social Corporativa en Salud y Seguridad en el Trabajo: dimensiones, realidad y perspectivas. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 24(1), 183-198. <https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA0606120183A>
- Hofman, P. y Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.792861>
- Holmes, S. L. (1977). Corporate social performance: Past and present areas of commitment. *Academy of Management Journal*, 20(3), 433-438. <https://doi.org/10.5465/255416>
- INE (2022). *Anuario Estadístico 2022*. Instituto Nacional de Estadística.
- ISO (2011). *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26.0000:2012, IDT)*. UNIT.
- Jaramillo, O. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expo-pyme de la Universidad del Norte. *Pensamiento y Gestión*, 31, 167-195. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3665>
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth.
- Licandro, O. (2022). Job satisfaction and organizational climate as mediators in the relationship between internal social responsibility and organizational commitment. *Estudios De Administración*, 29(2), 59-78. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67639>
- Licandro, O., Vázquez-Burguete, J. L., Ortigueira, L., y Correa, P. (2023). Definition of Corporate Social Responsibility as a Management Philosophy Oriented towards the Management of Externalities: Proposal and Argumentation. *Sustainability*, 15(13), 10722. <https://doi.org/10.3390/su151310722>
- López Salazar, A., Ojeda Hidalgo, F. y Ríos Manríquez, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 20(1), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.01.001>





- Navarro Galera, A., Tirado Valencia, P., Ruiz Lozano, M., y De Los Ríos Berjillos, A. (2015). Divulgación de información sobre responsabilidad social de los gobiernos locales europeos: El caso de los países nórdicos. *Gestión y política pública*, 24(1), 229-270. <https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v24n1/v24n1a6.pdf>
- Obeidat, B. (2016). Exploring the Relationship between Corporate Social Responsibility, Employee Engagement, and Organizational Performance: The Case of Jordanian Mobile Telecommunication Companies. *International Journal Communications, Network and System Sciences*, 9, 361-386. <http://dx.doi.org/10.4236/ijcns.2016.99032>
- Ofenhejm, A. y Queiroz, A. (2019). Sustainable human resource management and social and environmental responsibility: An agenda for debate. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 353-364. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190505>
- Oficina Nacional de Servicio Civil (2021). *Encuesta para funcionarios públicos. Calidad de la gestión humana y motivación de los funcionarios públicos*. Oficina Nacional de Servicio Civil de Uruguay.
- Pauzuoliene, J., y Mauriciene, I. (2013). Implementation of social responsibility in public institutions. *Socialiniai tyrimai*, (4), 141-151. <https://ramp.ase.ro/vol36/36-07.pdf>
- Pedersen, E.R. (2006). Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and Society Review*, 111(2), 137-163. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2006.00265.x>
- Polak-Weldon, R., Balogh, A., Bogdany, E., y Csizmadia, T. (2013). Internal CSR Models in Hungary. Active Citizenship by Knowledge Management and Innovation Management, Knowledge and Learning International Conference, 19-21 June, Zadar, pp. 755-763. <https://ideas.repec.org/h/tkp/mk1p13/755-763.html>
- Reder, A. (1994). *In Pursuit of Principle and Profit: Business Success through Social Responsibility*. New York: Putnam.
- Sánchez-Hernández, M. I., Gallardo-Vázquez, D., Barcik, A., y Dziwiński, P. (2016). The effect of the internal side of social responsibility on firm competitive success in the business services industry. *Sustainability*, 8(2), 179. <https://doi.org/10.3390/su8020179>
- Sangle, S. (2010). Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 205-214. <https://doi.org/10.1002/csr.200>





- Shen, J. y Zhang, H. (2019). Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: Roles of organizational CSR climate and perceived CSR Directed Toward Employees. *Journal of Business Ethics*, 156, 875-888. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3544-0>
- Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Valentine, S., y Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77, 159-172. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>
- Xanthopoulou, P., Sahinidis, A., Horák, J., Antoniadis, I., y Panagopoulou, M. (2023, September). Public Organizations' Social Responsibility and Its Impact on Citizens' Trust in Public Administration. In *The International Conference on Strategic Innovative Marketing and Tourism* (pp. 931-938). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-51038-0_100

