

**Asociación de Docentes Nacionales de
Administración General – ADENAG –**

Premio Estímulo “Prof. Cr. Antonio Kazilari”

2013

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES:

Perspectivas desde la Responsabilidad Social Interna

Seudónimo: NUR

Categoría A (un integrante)

INDICE

1.- Resumen	2
2.- Prólogo	3
3.- Introducción	4
4.- Desarrollo	5
Perspectivas de la Responsabilidad Social: Perspectiva del Personal	5
Indicadores de la perspectiva del personal	7
5.- Experiencia local: Indicador de la satisfacción del clima laboral	9
6.- Un “ejemplo” internacional	10
7.- Algunas reflexiones para continuar pensando	14
8.- Bibliografía	15

1.- Resumen

Reconociendo la Responsabilidad Social de una organización como una particularidad significativa de su gestión que debe ser tenida en cuenta en el proceso decisorio, este trabajo aborda una de sus formas, la Responsabilidad Social Interna (RSI).

Se describen en primer lugar, los aspectos generales de la RSI y sus fundamentos, para brindar luego una mirada desde la perspectiva específica del personal, considerando que es posible medir el nivel de comportamiento ético asociado, mediante un indicador que intenta medir cuantitativamente su estado, que deber ser tenido en cuenta para lograr la continua mejora de las organizaciones.

Luego y como ejemplo, se relata la experiencia de RSI de una conocida empresa internacional, que atenta contra las prácticas responsables que “dice” fomentar.

Finalmente, la conclusión propone una mirada global del tema, sugiriendo varios interrogantes para continuar pensando, investigando y, fundamentalmente, para empezar a “hacer”.

2.- Prólogo

Reconocer, luego de haber cursado el Programa Amartya Sen, que la Responsabilidad Social un tema de gran preponderancia actual en todos los ámbitos sociales y organizacionales en el que como futura profesional no puedo dejar de involucrarme, fue el motor fundamental que motivó el desarrollo del presente trabajo.

Otro punto determinante para la elección del tema específico ha sido el profundo interés referido a la calidad de vida laboral del personal de una organización, que se ha vinculado, explícitamente, con la Responsabilidad Social Interna.

Los indicadores que se han propuesto fueron construidos en base a conocimientos adquiridos en el área de Administración de Personal, a partir de la escasa bibliografía existente sobre el punto.

Por lo tanto, este trabajo intenta aportar algunos incipientes disparadores para profundizar el análisis de la temática.

Se espera que el tratamiento de este aspecto de la Responsabilidad Social Interna se constituya en un verdadero aporte para la disciplina y motivador, tal vez, de un proceso similar en el ámbito de la Responsabilidad Social Externa.

3.- Introducción

La pregunta ¿Cómo analizar la RSI con un enfoque general?, se responde afirmando: “en el marco de la Responsabilidad Social”.

En función de las diversas definiciones de Responsabilidad Social que surgen de la bibliografía especializada, en el marco de este trabajo se sostiene que “ser socialmente responsable es comportarse de manera ética y comprometida tanto hacia el interior como hacia el exterior de una organización, de forma desinteresada”.

A partir de esta idea, se asume que las acciones deben encuadrarse en un marco “ético”, o sea el conjunto de principios y valores que definen las buenas o malas conductas, y se deben llevar a cabo de “forma desinteresada”, es decir, sin esperar por ello ningún retorno económico a cambio, sólo la satisfacción y el orgullo de ser “socialmente responsable”.

Se trata de prácticas que van más allá del cumplimiento de las normas de los convenios colectivos y otras, que complementan y superan los mínimos requeridos.

Estas prácticas suponen una importante diferenciación y una verdadera ventaja competitiva para aquellas organizaciones que deciden integrar sus estrategias, planes y modelos de negocio a las referidas políticas sociales de gestión.

La implementación de políticas y acciones de responsabilidad social en las organizaciones hoy, cuenta con una herramienta básica que la posibilita, la Gerencia Social “... una estrategia que se base en los criterios de la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, que permite orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados” (Lettieri, A. 2011).

Por otra parte, si bien la responsabilidad social es una sola, es posible identificar dos dimensiones: la responsabilidad social externa y la RSI, distinción referida a la dirección de las acciones de responsabilidad social que realiza la organización.

En el marco de este trabajo se entiende que las estrategias, políticas, programas y acciones orientadas a la comunidad, a los participantes de la cadena de valor (desde los proveedores hasta los clientes), a los sindicatos, a

los competidores, etc., integran la responsabilidad social externa, entre las que se encuentran las iniciativas de apoyo a la comunidad, las donaciones, el voluntariado, las alianzas estratégicas, entre otras.

Asimismo, las estrategias, políticas, programas y acciones dirigidas a los miembros de la organización (directivos, personal y sus familias), forman parte de la RSI.

Por lo tanto, *la RSI afecta a las actividades que la organización controla de modo directo, sin intermediación, referidas a las condiciones de quiénes se desempeñan en ella.*

4.- Desarrollo

Perspectivas de la Responsabilidad Social: Perspectiva del Personal

Al administrar una organización en base al paradigma de la gerencia social, se observa que en términos de responsabilidad social, tanto en la dimensión interna, como en la externa, surgen diversas perspectivas o miradas que implican que una organización accione y sea considerada como “socialmente responsable”.

En particular, en el ámbito de la dimensión interna, es importante advertir con claridad que las prácticas socialmente responsables inciden directamente y de forma favorable en la calidad de vida laboral del personal, la cual está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral, en este sentido, se aborda la perspectiva del personal, que incluye a la totalidad de los miembros que se desempeñan en la organización.

Los nuevos paradigmas de la Administración han puesto en el centro de atención al ser humano y su papel hacia el interior de las organizaciones, al reconocerlo no sólo como generador de valor, sino también como el promotor de una ventaja competitiva organizacional relevante.

Por lo tanto, las nuevas políticas internas de gestión del capital humano deberán estar encaminadas a garantizar una mayor y mejor calidad de vida laboral y familiar a sus trabajadores y proporcionalmente, a exigir a los mismos mayor grado de compromiso, de lealtad y de eficiencia en el trabajo, lo cual repercutirá en mayores niveles de competitividad, rentabilidad y productividad

para las organizaciones, debido a que la alineación del personal con la misión y los objetivos, resulta fundamental para la mejora continua.

Para lograr que las personas constituyan un factor estratégico para la organización, se requiere una transformación, de fondo y de formas, en la administración de recursos humanos orientada hacia la reformulación de la filosofía, misión, visión, objetivos, políticas y actividades del área, a fin de implementar nuevas competencias y prácticas de gestión de personas destinadas a su desarrollo y capacitación.

Lo dicho implica un cambio en la cultura de la organización, que ponga en el centro de toda acción al individuo y a sus oportunidades de progreso y desarrollo, al contemplar todos aquellos elementos que involucran la noción de “trabajo decente”, aspecto fundamental para alcanzar una vida satisfactoria.

La calidad de vida laboral se encuentra estrechamente vinculada al concepto de satisfacción en el trabajo. Encierra una amplia gama de temas relacionados, tanto de naturaleza física y ambiental, como psico-sociológica, que emanan del puesto, de las condiciones y del entorno laboral.

Dichos factores impactan de manera directa en los estados de satisfacción o insatisfacción percibida por el personal en el desarrollo de las actividades que son inherentes a su puesto de trabajo, viéndose reflejados en la productividad, la motivación, las actitudes y emociones que puede asumir el hombre frente a su tarea, a sus compañeros y a la propia organización.

Las definiciones de calidad de vida en el trabajo resaltan diferentes vertientes relacionadas con el individuo, el trabajo, su ejecución y la organización, incluyendo desde temas de satisfacción en el trabajo, relaciones interpersonales, enriquecimiento del trabajo, motivación y mejoras referidas a la fuerza laboral y a la organización misma. Una de ellas expresa puntualmente: “La calidad de vida laboral se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral”. (Universidad de Santiago de Chile).

Desde la gestión de las personas, la responsabilidad social debe buscar la mejora continua de la calidad de vida laboral, a través del mejoramiento de las condiciones físicas y psicológicas del ambiente de trabajo, la capacitación constante del personal, el acatamiento de las normativas vigentes en cuanto a salud, seguridad e higiene en el ámbito laboral, así como gestionar una cultura

de prevención y promoción dentro y fuera de las instalaciones de la organización.

Indicadores de la Perspectiva del Personal

En el marco de este trabajo, se define que la calidad de vida laboral está conformada por la conjunción de una serie de indicadores no taxativos, que se detallan a continuación:

- **Compensación justa y adecuada:** Referida a una remuneración ajustada al puesto, a las responsabilidades asumidas y a la calidad y cantidad de trabajo aportado, así como también, equitativa en base a la compensación recibida por el personal de la misma organización y de otras similares. Por otro lado, se deberá tener en cuenta el contexto económico, de modo tal que realmente permita lograr la satisfacción de necesidades.
- **Expectativas y motivación:** Apuntan al reconocimiento moral y material oportuno y público, de los resultados alcanzados. Se trata de las oportunidades de crecimiento continuo en la organización, la estabilidad laboral, las recompensas adecuadas por el trabajo destacado, las medidas de motivación para la realización de las tareas y de labores especiales, el impulso de programas de apoyo al personal incluyendo entre otros, vales para comidas, gimnasio, guarderías, etc., así como también otros tipos de reconocimiento y estímulo, materiales o no, que impulsen el esmero continuo y conlleven a la gratificación por la realización de las tareas.
- **Diseño de puestos:** El puesto de trabajo debe ser lo suficientemente ajustado a las capacidades de cada persona, de modo tal de no implicar subvaloración o sobrevaloración de quien lo ocupa. Es conveniente un adecuado diseño de puestos que especifique claramente las tareas a realizar y las responsabilidades a asumir.
- **Clima Laboral:** Se debe promover un buen clima laboral basado en armonía, respeto, compañerismo y colaboración mutua tanto con los pares e inferiores, así como con los superiores. Las líneas de autoridad no deben implicar una "línea de tensión" entre las distintas jerarquías.
- **Condiciones de seguridad e higiene:** La seguridad consiste en reconocer, evaluar y controlar los factores de trabajo que pueden producir

accidentes laborales, buscando conservar la integridad psicofísica del trabajador. La higiene implica prevención en base al reconocimiento de los factores ambientales del lugar de trabajo que pueden causar deterioro de la salud o accidentes. Estas acciones voluntarias deben ser complementarias o suplementarias de la normativa y del control oficial.

- **Integración social:** Consiste en la eliminación del colectivo laboral de todo vestigio de discriminación por raza, color, sexo, religión, opinión política, origen, edad, orientación sexual o cualquier otro aspecto lesivo de la dignidad humana en la organización. Se orienta al logro de mayor diversidad de recursos humanos, por ejemplo, con prácticas responsables de contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres desempleadas y personas con capacidades diferentes reconocidas. Este indicador resulta fundamental para la reducción del desempleo y la lucha contra la exclusión social.
- **Cumplimiento de normas:** Consiste en el acatamiento de las normas legales o voluntarias, así como también de las normas y reglas internas de la organización y de los compromisos contractuales asumidos. No fomentar el trabajo infantil, cumplir con el pago de los impuestos correspondientes, realizar los aportes al Régimen de Seguridad Social, son algunos de los que favorecen la legitimación social de la organización.
- **Participación:** Orientada al fomento de la participación del personal en determinadas decisiones de la organización y en la operativa en general. Esta situación favorecería el compromiso y fortalece el sentido de pertenencia.
- **Recursos para realizar las tareas:** El personal solo podrá desempeñar su trabajo con la eficiencia requerida, contando con los recursos para hacerlo. La organización debe proveer a cada trabajador los medios necesarios para lograr los objetivos propuestos.
- **Comunicación:** Consiste en fomentar y reforzar los canales formales de comunicación, de modo de conseguir una efectiva circulación de la información entre los agentes involucrados, disminuyendo los canales informales y las barreras comunicacionales que atentan contra el buen desempeño.

- **Atmósfera laboral:** Referido al trabajo en espacios físicos gratos para los sentidos, dados por la buena iluminación, decoración adecuada, aromas agradables, ergonomía necesaria, etc.
- **Equilibrio adecuado entre trabajo, familia y ocio:** Implica el cumplimiento de los horarios pactados, la realización de planes de conciliación de la vida profesional y familiar, la implementación de políticas de flexibilidad horaria y laboral, la ampliación de medidas de apoyo a la maternidad, la adopción de nuevas formas de realizar las tareas como el teletrabajo, la instrumentación de planes de ayuda a familiares de los empleados, la realización de actividades culturales, recreativas y deportivas, entre otras.
- **Desarrollo personal:** Se refiere a fomentar y apoyar el entrenamiento, la actualización, la capacitación, la formación, la concientización y la educación de manera continua en función de las necesidades de la organización y de las demandas del personal.
- **Grado de autonomía:** Consiste en brindar al personal la autonomía necesaria a la hora de realizar sus tareas y tomar decisiones, de modo tal que les permita sentir cierta libertad en su puesto que conlleve a desarrollar la iniciativa y el pensamiento crítico y reflexivo.
- **Administración de conflictos:** Propiciar una actitud abierta frente a los posibles conflictos entre la organización y el personal, la conformidad de las partes, con resultados en lo posible, favorables para ambas partes.

Por lo expuesto, la conjunción de los indicadores presentados permiten inferir, en términos de los miembros que se desempeñan en una organización, el nivel de RSI que la misma posee en un momento dado, brindando la posibilidad de implementar ajustes eventualmente necesarios a partir de acciones éticas concretas, lo que repercutirá favorablemente en la organización y en su comunidad.

5.- Experiencia local: Indicador de la satisfacción del clima laboral

Como ejemplo de estrategias concretas vinculadas con la posibilidad de medición de la RSI, se refiere la experiencia desarrollada en el marco del Programa Amartya Sen versión 2012, a partir de la formulación de un proyecto de desarrollo local denominado "Elaboración de un indicador público de

satisfacción del clima laboral”, con la finalidad de proporcionar un instrumento de medición cuantitativa del mismo.

El objetivo del proyecto consistió en realizar un aporte desde la Administración, que permita a la sociedad en general y a cada organización en particular, tomar conciencia del nivel en el que se encuentran laboralmente satisfechas o no, las personas que las integran, y de esa manera intentar, a través de prácticas socialmente responsables, generar un mayor bienestar que favorezca y mejore la calidad de vida interna y el clima laboral, incentivando y afianzando la formación de círculos virtuosos.

Los resultados se observarán en las variaciones numéricas del índice, cuyo cálculo se debe efectuar anualmente para facilitar su comparación y la extracción de conclusiones.

En principio se diseñó un índice teórico, basado en la interacción de variables en tres dimensiones: organización-empleados, empleados-puesto y empleados-empleados.

Como metodología de relevamiento de información, se emplearon encuestas que fueron administradas en una muestra aleatoria, representativa de la población ocupada que trabaja en las diversas organizaciones públicas y privadas del ámbito de alcance de la investigación, durante el período considerado.

Los datos obtenidos están siendo tabulados y procesados en una base de datos y serán utilizados para la elaboración del índice que estime el nivel de satisfacción laboral de la muestra del personal encuestado.

La implementación del índice propuesto, permitirá conocer el estado de la RSI, desde la Perspectiva del Personal, facilitando la toma las decisiones con mayor precisión e información.

6.- Un “ejemplo” internacional

A partir de algunas noticias que revelan las condiciones laborales imperantes en tres de las principales empresas proveedoras de una conocida multinacional estadounidense, que diseña y produce equipos electrónicos y software.

Las crónicas refieren la contratación de mano de obra infantil con su consecuente explotación, encontrándose trabajadores a partir de los 13 años de edad que trabajan 16 horas por día y cobran 70 centavos de dólar por hora.

Jornadas extensas de trabajo, dormitorios compartidos en viviendas dentro del área industrial y condiciones insalubres en los sectores de fabricación, son parte de los reclamos expuestos por los empleados.

Un periodista de un prestigioso medio estadounidense, quién se infiltró para investigar durante 28 días como trabajador en una de las empresas, informó que los altos niveles de estrés y de exigencia que soporta el personal, han tenido como consecuencia varios suicidios de los empleados de entre 18 y 23 años, así como también la existencia de una explosión en una de las fábricas, debido a la escasa ventilación en las instalaciones, causando la muerte de 4 trabajadores.

Sin embargo, desde la empresa se destacan los beneficios que ofrecía a sus trabajadores expresando: "Es una fábrica, pero tienen restaurantes, cines, hospitales y piletas. Y eso, para una instalación de este tipo, es muy bueno", agregando: "Puedes producir en fábricas confortables para los trabajadores o puedes reinventar un producto cada año y hacerlo mejor y más rápido. Pero esto último requiere proveedores con normas mucho más duras respecto a las normas estadounidenses. Y al momento, a los clientes les importa más el nuevo producto que las condiciones laborales en China".

Los críticos de la situación, señalan que los bajos precios de los nuevos productos, así como los enormes márgenes de beneficio de las empresas, son sólo posibles gracias a que se fabrican con prácticas laborales que serían ilegales en Estados Unidos.

En realidad, esta corporación no es la única, sino que se suma a la larga lista de multinacionales marcadas por la explotación laboral, las cuales utilizan el incumplimiento de las normativas de este tipo, como herramienta frecuente a la hora de reducir costos y aumentar beneficios.

Numerosas fundaciones han denunciado a varios talleres instalados en países en desarrollo, debido a que violan derechos humanos y laborales especialmente con los eslabones más vulnerables de las cadenas de producción, las mujeres y los niños.

Respecto a la situación descrita anteriormente se deben analizar diversos aspectos que forman parte de caras de la misma moneda:

¿Quién es el responsable de esta situación?

¿Se pueden frenar estas prácticas?

¿Se puede disminuir el consumismo de este tipo de productos?

Lo cierto es que la multinacional de referencia no es la primera empresa que admite prácticas inhumanas y, aunque debemos intentar que sea la última, lamentablemente es sólo un ejemplo entre muchos otros.

Los antecedentes muestran que existen numerosas organizaciones que utilizan esta manera inapropiada de “trabajar”, que desgasta física y mentalmente al personal y que incluso, como en el caso en cuestión, puede resultar mortal.

Pero entonces, ¿por qué se juzga con mayor frecuencia sólo a estas grandes multinacionales? Se puede deducir la respuesta afirmando que estas empresas son las que deberían dar el ejemplo a seguir, porque son las que disponen de mayores posibilidades económicas para concretarlo.

La comunidad en general percibe los fascinantes productos ofrecidos como un fiel reflejo de la compañía y por ende, de sus técnicas del management para ponerlos en el mercado, pero lamentablemente, en muchos casos se intenta dar una imagen “irreal” hacia el exterior.

Obviamente se expone aquí un problema ético, sin transparencia ni honestidad. Estas corporaciones carecen de prácticas de gerencia social.

La confusión ¿intencionada?, muchas veces consiste en mostrar acciones de responsabilidad social “hacia afuera”, olvidando que el personal que trabaja para conseguir los estándares de productividad deseados, a veces demasiado ambiciosos, también forma parte de la sociedad, y tiene necesidades y expectativas que satisfacer.

Pero ¿ofrecen estas actitudes alguna ventaja? Sí, porque utilizar estos “actos de responsabilidad social” como herramientas de marketing, con la intención de aumentar los márgenes de comercialización, sin contemplar las condiciones laborales de los trabajadores, disminuye costos que sin duda influyen en los números totales.

Otro aspecto a tener en cuenta aparece con la pregunta ¿quién es responsable de este estado de cosas? Al respecto existen diversas posturas.

Hay quienes atribuyen la responsabilidad al Estado, considerando que es quien debe asegurar trabajo digno a la sociedad y defender los derechos de los trabajadores, incluyendo a los menores prohibiendo el trabajo infantil. Pero no en todos los países ocurre esto y la desigualdad social se ensancha cada vez más, por lo tanto, las personas se ven obligadas a trabajar en cualquier sitio en el cual se les presente la oportunidad, no importando las condiciones.

Otros opinan que los clientes son quienes cuentan con gran parte de la responsabilidad, por ser quienes consumen los productos fabricados en estas condiciones, aún con conocimiento de la situación. Aquí es importante resaltar que el consumismo es cada vez más exagerado e irracional, impulsado por las ingeniosas y atractivas campañas publicitarias, por lo tanto resulta cada vez más difícil escapar de sus garras. A su vez, el descenso del consumo debe ser masivo para lograr repercusiones en las grandes compañías.

Y por último, están quienes opinan que son las empresas quienes tienen la responsabilidad de devolver a la sociedad lo que ella les brinda adquiriendo sus productos, además de no permitir el trabajo infantil en sus fábricas y de velar para que parte de la sociedad que se encuentra dentro de ellas, el personal, disponga de las mejores condiciones de trabajo posibles.

Al respecto, ¿es socialmente responsable una empresa que conoce la necesidad de los menores de trabajar para colaborar con sus familias y no les brinda trabajo? Este también es un punto de discusión en la comunidad, ya que hay quienes opinan que los países asiáticos, de los que hablan las noticias en cuestión, están “acostumbrados” a estas prácticas, impulsados por la necesidad y ésta, de alguna manera, “justifica” ciertas prácticas como por ejemplo, el trabajo infantil.

La responsabilidad social debe ser compartida entre los tres actores sociales básicos de la comunidad:

- El Estado, garantizando trabajo digno a las familias y con ello evitando la necesidad de que los menores comiencen a trabajar.
- Las empresas, priorizando el desarrollo humano por sobre el tecnológico y por sobre el capitalismo desenfrenado, entendiendo que

el personal es el eslabón más importante de la cadena de producción, y que “el fin no justifica los medios”.

- Los clientes, quiénes deberían intentar manifestarse de alguna manera contra estos modos severos de producción, logrando así que las empresas conozcan la disconformidad de los mismos, viendo amenazadas sus ventas.

7.- Algunas reflexiones para continuar pensando

Es posible afirmar que en términos de Responsabilidad Social todos y cada uno de los individuos, desde los respectivos roles que desempeñan en la sociedad, deben procurar comportamientos éticos que frenen a los que no lo son y que al mismo tiempo los reviertan fomentando acciones positivas.

Las grandes empresas poseen mucho poder frente a la sociedad y justamente por eso, deberán aprovecharlo para brindar el ejemplo con un comportamiento social responsable, transformándose en un modelo a seguir y de esa manera contagiar al resto, logrando así fomentar círculos virtuosos en la sociedad.

Esto no quita la posibilidad y responsabilidad, ni a las pequeñas y medianas empresas, ni al resto de las organizaciones, de actuar éticamente colaborando con la comunidad.

Por otro lado, el capitalismo domina gran parte de las sociedades y que es difícil lograr el equilibrio desinteresado entre rentabilidad y responsabilidad social, pero se puede y se debe aportar un granito de arena entre todos, impulsando una formación ética y responsable en todos los niveles educativos, con campañas publicitarias de concientización o empujando en las organizaciones distintas herramientas como las propuestas en este trabajo, a fin de contribuir a lograr una sociedad más justa y solidaria.

8.- Bibliografía

1. Bohlander, G y Scott, S. Administración de Recursos Humanos. Editorial Cengage Learning, México, 2008.
2. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (CARL). Guía de responsabilidad Social empresarial interna y recursos humanos. Dirección WEB:
http://www.rsc_chile.cl/documentos/guia_responsabilidad_social_empresarial_interna_y_recursos_humanos-publicacion_carl.pdf
3. Font Playán, I.; Gudiño Pérez, P. y Sánchez Martínez. A. La arista interna de la responsabilidad social empresarial: una aproximación. Reporte de Investigación, 2009. Dirección WEB:
http://www.cshenlinea.azc.uam.mx/02_inv/archivos/reportes/adm/lec/vlad010.pdf
4. Kliksberg, B. Emprendedores Sociales, Los que hacen la diferencia. Editorial Temas Grupo, Buenos Aires, 2011.
5. Kliksberg, B. Más ética, más desarrollo. Editorial Temas Grupo, Buenos Aires, 2006.
6. Kliksberg, B. Primero la Gente, Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado. Editorial Temas Grupo, Buenos Aires, 2009.
7. Lettieri A. Responsabilidad Social. 2011. Dirección WEB:
<http://alessandralettieri.blogspot.com.ar>
8. Meneses Romero, Luis. La responsabilidad social interna, se debe predicar con el ejemplo, 2007. Dirección WEB:
<http://www.gestiopolis.com/otro/responsabilidad-social-interna-marketing.htm>
9. Merino Segovia, A. Responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral. Dirección WEB:
http://www.uclm.es/organos/vic_investigacion/centros/celds/LEGISLACION%20Y%20JURISPRUDENCIA/RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20CORPORATIVA1.pdf
10. Muñoz. Lucio A. Responsabilidad social corporativa interna. Dirección WEB:
<http://www.arearh.com/rrhh/responsabilidad-social-corporativa-interna.html>

11. ONU. Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, Bélgica, 2001.
12. Robbins, S. P. Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall, México, 2004.
13. RSE en la gestión interna de los RRHH. Dirección WEB:
<http://www.rsexuntadegalicia.com/rse-gestion-interna-rrh?lang=es>
14. Sarabia, F. y Escobar, J. Hacia una democracia socialmente responsable. Editorial Prometeo, Buenos Aires, 2010.
15. Snidersich, S. y Reitano Maya, L. Elaboración de un indicador público de satisfacción laboral. Proyecto Final Programa Amartya Sen, diciembre 2012.
16. Universidad de Santiago de Chile. Calidad de Vida Laboral. Dirección WEB:
<http://admusach.tripod.com/doc/calvida.htm>
17. Vidal, I. Ámbitos de actuación de la responsabilidad social.

Noticias:

1. El costo humano de fabricar una IPAD. El eje de una polémica. La Nación.com, 26/01/2012
2. Notario, E. Otro suicidio más en el Foxconn. El drama y la hipocresía continúan. Alt1040, 21/05/2010. Dirección WEB:
<http://alt1040.com/2010/05/otro-suicidio-mas-en-foxconn>