

---

# Estudio del impacto de la gestión de la responsabilidad social en la reputación corporativa de las empresas en Perú. Casos: BCP, Kimberly Clark y AFP Integra-SURA

**Julianna Paola Ramírez Lozano**

[jramirez@ulima.edu.pe](mailto:jramirez@ulima.edu.pe)

Doctora y Master en Gestión de Empresas de Comunicación por la Universidad de Navarra, España. Magister en Gerencia Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Diplomado en Comunicación Corporativa por Esan y Licenciada en Comunicación por la Universidad de Lima, Perú.

Docente universitaria e investigadora del Instituto de Investigación Científica de la Universidad de Lima-IDIC. Docente de post grado en ESAN y Universidad del Pacífico. Ex coordinadora de Proyectos de Responsabilidad social del Grupo RPP entre 2006 y 2011. Autora del libro Responsabilidad social en los medios de comunicación, editado por el Fondo editorial de la Universidad de Lima en 2014.

Miembro del Comité espejo en Perú de la ISO 2600. Redactora de las revistas peruanas "Comunicación e Imagen" y "Stakeholders". Tiene el reconocimiento del premio internacional "Who is Who in the World" en 2015.

## RESUMEN

La responsabilidad social (RS) es una manifestación voluntaria y ética que debe entenderse como una filosofía de trabajo y un modelo de actuar que las organizaciones deciden adoptar en relación con los grupos de interés. Sin embargo la adecuada gestión de la responsabilidad social también genera beneficios en la empresa que lo realiza, entre ellas, la mejora o fortalecimiento de la buena reputación corporativa.

El artículo describe el estudio de tres empresas: Banco de Crédito del Perú (BCP), Kimberly Clark Perú y AFP Integra-SURA que ocupan los primeros lugares en el ranking Merco-Perú en el año 2013. En el análisis realizado se ha buscado conocer de qué manera la gestión de la responsabilidad social es un elemento que contribuye en la creación de la reputación corporativa, puesto que se trata de uno de los pilares de la reputación, no el único pero sí uno de los más visibles desde la mirada de los grupos de interés.

## PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social, empresas privadas, reputación corporativa, grupos de interés, comunicación.

## ABSTRACT

The social responsibility (SR) is a voluntary and ethical manifestation must be understood as a philosophy of work and a model act that organizations decide to take in relation to interest groups. However the proper management of social responsibility also generates benefits the company that makes, among one, is improving or strengthening good corporate reputation.

The article is based on a study of three companies: Banco de Credito del Peru (BCP), Kimberly Clark Peru and AFP Integra-SURA occupying the top places in the ranking Merco-Perú 2013. In the analysis it has been sought to know how the management of social responsibility is an element that contributes to the creation of corporate reputation, since it is one of the pillars of reputation, not the only but one of the most visible from the look interest groups.

## KEYWORDS

Social responsibility, private businesses, corporate reputation, stakeholders, communication.

**JEL**

M 14

## 1. INTRODUCCIÓN

La investigación realizada es un estudio que se origina en base al interés de conocer en qué medida las políticas y prácticas de responsabilidad social realizadas por las empresas generan un impacto en la creación de su reputación corporativa. Para ello el estudio describe el caso de tres empresas ubicadas en los primeros 20 puestos del ranking MERCO PERÚ.

El objetivo del estudio fue describir el conocimiento que tienen los grupos de interés sobre el concepto de responsabilidad social y su aplicación directa en las políticas, prácticas y programas realizados por las empresas. Así mismo, el estudio buscó comprender el impacto que generan las acciones y programas de responsabilidad social en la reputación corporativa originada en los grupos de interés de la organización. Finalmente, la investigación presenta un conjunto de indicadores desde los cuales se hace posible evaluar la relación entre la responsabilidad social que desarrolla una empresa y su impacto en la reputación corporativa, entendida como un conjunto de percepciones, opiniones y comentarios creados en las mentes de los diversos *stakeholders* de una empresa.

Para todo ello, la investigación presenta un marco teórico sobre el estudio de la responsabilidad social en las empresas y su impacto en la reputación corporativa. Además se hace referencia a la metodología y herramientas de la investigación cuantitativas y cualitativas implementadas para el estudio de las tres empresas: BCP, Kimberly Clark y AFP Integra-SURA.

## 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se inicia con una revisión bibliográfica de los conceptos de responsabilidad social y reputación corporativa con la finalidad de conocer su significado e implicancia en la gestión empresarial. Además se ha realizado una investigación de campo en tres empresas utilizando dos tipos de herramientas: cuantitativas y cualitativas. En total se han realizado 23 entrevistas a los directivos de las empresas investigadas y 11 entrevistas a stakeholders externos. También se han realizado tres grupos focales a los clientes de las tres empresas investigadas. (Anexos 1 al 9). Ambos estudios fueron complementarios pues buscaron conocer el impacto y relevancia de las acciones de responsabilidad social en la generación de la reputación corporativa.

## 2.1. Criterios de selección de las empresas investigadas

**Las empresas investigadas fueron seleccionadas siguiendo los siguientes criterios:**

- Poseer un área o responsable de responsabilidad social.
- Poseer por lo menos un reporte de sostenibilidad de las labores realizadas en materia de responsabilidad social.
- Estar entre los 20 primeros lugares del ranking Merco Perú 2012.
- Apertura de parte de la empresa para acceder a la realización de entrevistas en profundidad a directivos, encuesta a colaboradores y grupos focales a grupos de interés.

## 2.2. Matriz de consistencia de la investigación

La investigación, como se ha indicado anteriormente, tiene como objetivo explorar sobre el nivel de importancia que tienen las acciones de responsabilidad social en la creación o impacto de la reputación corporativa de la empresa. En la tabla n° 1 se presenta el planteamiento de la investigación, los objetivos, hipótesis, metodología y las variables de análisis.

**Tabla n° 1.** Matriz de consistencia de la investigación

Planteamiento de la investigación	Objetivos	Hipótesis	Metodología	Variables de análisis
Análisis del impacto de la gestión de la responsabilidad social en la reputación corporativa de las tres empresas estudiadas con altos niveles de reputación corporativa según el informe MERCOSUR.	Conocer y evaluar el impacto de las acciones de responsabilidad social en la creación y mantenimiento de la reputación corporativa.	Las acciones de responsabilidad social y la gestión de responsabilidad social representan para las empresas un impacto positivo en la creación de su reputación corporativa.	Investigación cualitativa y cuantitativa. Realización de entrevistas en profundidad a los principales gerentes y gestores de la responsabilidad social de las tres empresas estudiadas. Grupos focales a clientes de las tres empresas. Encuestas a los trabajadores o colaboradores de las tres empresas.	Impacto de las acciones o proyectos de responsabilidad social en la generación de responsabilidad social. Las percepciones positivas o favorables que originan las acciones de responsabilidad social. El impacto en los beneficiarios. El impacto positivo en la reputación de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

### 2.3. Herramientas de investigación

Las herramientas utilizadas fueron seleccionadas en base a la experiencia previa de otros estudios similares. Se realizaron entrevistas en profundidad a los principales directivos de las tres empresas seleccionadas. En el BCP a 9 directivos, en Kimberly Clark a 7 directivos y en AFP Integra-Sura a 9 directivos. También se hicieron entrevistas a *stakeholders* externos. En total se realizaron 44 entrevistas a profundidad. Además se realizaron tres grupos focales a clientes o consumidores de cada una de las tres empresas. También se realizaron encuestas a los colaboradores de las tres empresas (anexo 10), con una muestra de 200 encuestas a los colaboradores de cada empresa, con un margen de error y confianza de +/- 5.5%.

### 2.4. Variables para el análisis comparativo de los tres proyectos

Las variables seleccionadas para el estudio fueron elaboradas tomando en consideración la relación que existe entre la gestión de la responsabilidad social y la construcción de la reputación corporativa desde la mirada de sus principales grupos de interés: colaboradores y clientes. La base estas variables se tomó de la metodología utilizada por los estudios MERCO.

1. Liderazgo y ética de los directivos/accionistas de la empresa.
2. Calidad laboral y cultura corporativa.
3. Calidad e innovación en productos y servicios.
4. Cuidado del medio ambiente.
5. Programas y proyectos con la comunidad.
6. Comunicación adecuada con los grupos de interés.
7. Capacidad de gestión de alianzas público-privado.
8. Resultados económicos y financieros.

### 2.5. Perfil de las empresas estudiadas:

**A. Banco de Crédito del Perú – BCP:** primer banco peruano, fundado el 1 de febrero de 1942. Tiene como misión: “promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país”. Y como visión: “ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrece”. Sus principios son: “satisfacción del cliente, pasión por las metas, eficiencia, gestión al riesgo, transparencia, disposición al cambio, disciplina”. El BCP tiene como concepto de responsabilidad social: “modelo de gestión que incluye y administra al interior de la organización, pro-

moviendo la comunicación efectiva entre cada área del Banco y sus respectivos grupos de interés"; y hacia afuera, "ejecutando proyectos que promueven el desarrollo y el éxito".

### Principales programas y proyectos de responsabilidad social

- a. **"Contigo en las finanzas"**: enfocado en la creación de capacidades de la población no bancarizada. De esta manera se busca contribuir con la inclusión financiera en el Perú.
- b. **Empresarios de éxito BCP**: busca fortalecer la competitividad y el desarrollo de las Pymes, apoyando su crecimiento e impulsándolas al éxito. En Perú las pequeñas y medianas empresas (PYME) representan más del 99% del total de empresas del país y son responsables de casi el 50% del Producto Bruto Interno nacional (PBI).
- c. **Obras por impuestos**: fomenta la alianza público privada para focalizar el esfuerzo por el desarrollo del país. El BCP fue la primera entidad financiera que se acoge al mecanismo que permite contribuir a disminuir la brecha de infraestructura que existe en Perú. Se priorizan obras de acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento.
- d. **"Matemáticas para todos"**: ofrece un conjunto de herramientas a los escolares de colegios públicos en zonas de escasos recursos, con la finalidad de mejorar la calidad de la educación en matemáticas.
- e. **Becas BCP**: tiene la finalidad de beneficiar a miles de jóvenes con alto potencial académico y de liderazgo, y que cuenten con recursos económicos limitados para financiar sus estudios universitarios.
- f. **Voluntarios**: promover la cultura de trabajo voluntario entre los colaboradores del BCP para formar agentes de cambio en favor de la sociedad, a través de acciones en beneficio de la comunidad.

**B. Kimberly Clark Perú.** Es una empresa productora de productos de cuidado personal para la familia. La misión: "mejorar la salud, el bienestar y la higiene de las personas, cada día y en cada lugar" y su visión: "guiar al mundo en lo esencial para una vida mejor". Los valores de la empresa son: "autenticidad, responsabilidad, innovación y dedicación". Su concepto de responsabilidad social busca cómo hacer las cosas bien. Esto implica que su modelo de gestión busca alcanzar una actuación de excelencia, teniendo en cuenta los aspectos económicos, sociales y ambientales para lograr resultados sostenibles que generen valor a toda la organización.

## Principales programas y proyectos de responsabilidad social

- a. **“Recíclame, cumple tu papel”**: busca crear conciencia social sobre la necesidad del reciclaje del papel y la conservación del medio ambiente. A través de esta iniciativa, la empresa busca también generar fondos para la financiación de becas para niños de Fundades, y ayuda para Aldeas Infantiles SOS.
- b. **Bienestar**: ofrecer las condiciones laborales más óptimas, puesto que otorgan a sus colaboradores un seguro de vida desde el primer momento de ingreso a la organización.
- c. **“Kultura” de sueños**: la gestión de la cultura organizacional es un pilar de la estrategia del negocio. Su cultura se construye sobre una serie de creencias compartidas que refleja lo que son. Se caracteriza por un ambiente de trabajo donde prima el respeto mutuo, la credibilidad y empleabilidad.

**C. AFP Integra-SURA** es una administradora de fondos de pensiones (AFP) fundada en 1993 con la misión de liderar la industria, establecer el estándar en la administración de pensiones y otorgar el mejor servicio en el mercado. La compañía tiene un papel importante dentro del mercado de inversiones y operaciones, ya que constituye uno de los principales inversionistas dentro del mercado local. En dicho sentido destaca su aporte en la adopción y cumplimiento de estándares de Buen Gobierno Corporativo, así como prácticas y políticas internas. Los principios esta empresa son: “equidad, transparencia, respeto y responsabilidad”. Su concepto de responsabilidad social es “estar comprometido con el desarrollo sostenible del país, fomentando el progreso de sus grupos de interés, mediante el apoyo a la educación, el cuidado del medio ambiente y desarrollo de nuestras comunidades”.

## Principales programas y proyectos de responsabilidad social

- a. **“Emprendiendo”**: programa de educación social y financiera, dirigido a alumnos de 1º, 2º y 3º de secundaria, el cual tiene como objetivo empoderar a la niñez a través de la enseñanza y práctica de sus “derechos y deberes”, el fomento de una “cultura de ahorro”, y la ejecución de emprendimientos.
- b. **“Escuelas sostenibles”**: tiene como objetivo apoyar la educación de niños de comunidades vulnerables, mediante la mejora de infraestructura escolar, capacitación en valores, implementación y capacitación en centros de cómputo y bibliotecas, así como la implementación de un negocio que permita la sostenibilidad de la escuela.
- c. **Intégrate**: con el objetivo de aportar al desarrollo de la calidad de vida de nuestros pensionistas y promover el rol activo del adulto mayor en

nuestra sociedad. Las actividades que se realizan son: las Charlas Educativas, Cineclubs, Seminarios de Negocios, Despistajes Médicos, Talleres de Baile, Relajación y Teatro, y Noche de Talentos.

- d. **“Integrándonos”**: los colaboradores participan activamente en iniciativas a favor de las comunidades en estado vulnerable, apoyando iniciativas de educación, salud y el cuidado del medio ambiente.

### 3. LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU IMPACTO EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La preocupación de la investigación fue analizar la relación que existe entre la gestión de la responsabilidad social en las empresas y su impacto en la reputación corporativa. Por ello se aborda el presente marco teórico.

#### 3.1. La responsabilidad social

El concepto de responsabilidad social (RS) se expresa como una preocupación que existe por parte de las empresas en demostrar un comportamiento responsable con su entorno y en particular con sus grupos de interés. Existen algunos paradigmas y enfoques que explican los intereses de las empresas por ser socialmente responsables. Sin embargo, lo más importante es demostrar un ejercicio sólido, sostenido en el tiempo, coherente entre el discurso y las acciones que realiza la empresa. La responsabilidad social genera compromisos con el entorno, la sociedad y el medio ambiente, pero ante todo es un comportamiento ético y transparente con los grupos de interés.

La responsabilidad social es un tema que está tomando mayor preponderancia y se discute en los ámbitos empresariales, académicos y políticos. En las últimas décadas, se ha convertido en una referencia permanente que progresivamente está siendo aplicada por las organizaciones de todo tipo, es decir, de las compañías públicas, privadas y del tercer sector. Según Arredondo, la responsabilidad social corporativa tiene una dimensión transcendental en el ejercicio de una organización o empresa.

*“La RS permite establecer con claridad la interrelación empresa – sociedad en dos dimensiones: la empresa respecto al entorno y el entorno respecto a la empresa respectivamente. En el primer caso es retribuir a la sociedad por lo recibido en un horizonte a largo plazo y en el segundo caso es el reconocimiento de la sociedad sobre la importancia, que para ella tiene, el contar con una organización capaz de brindarle bienes y servicios de calidad, ade-*

*más de soporte en iniciativas de desarrollo, de acuerdo a sus requerimientos y posibilidades”<sup>1</sup>*

En décadas anteriores, los directivos de las organizaciones se centraban exclusivamente en producir bienes y servicios, sin tomar en cuenta que una empresa es una comunidad de seres humanos que está en el mundo de los negocios para crear valor compartido, tal como señala el nuevo concepto de responsabilidad social. Este nuevo enfoque de creación de valor compartido en donde la organización y sus diversos grupos de interés ganan, dentro de la premisa del “ganar-ganar”, resulta ser la explicación más acertada para comprender la trascendencia e importancia de la responsabilidad social como un modelo de gestión que genera valor compartido.

Navarro García expresa que *la responsabilidad social implica, en primer lugar, libertad de elección y compromiso voluntario con los stakeholders o grupos de interés*<sup>2</sup>. En consecuencia, la responsabilidad social es un nuevo paradigma organizacional que está integrado voluntariamente, sin ninguna imposición legal, en las estrategias de las empresas. Su implementación y ejecución se inicia en las manos de los directivos y accionistas y debe trascender a cada una de las áreas de la empresa u organización.

Es importante anotar que las empresas también han experimentado los efectos de su comportamiento responsable en la sociedad, sobre todo en el impacto que tiene en la reputación corporativa. Una empresa, gracias a su comportamiento de forma responsable, consigue perdurar en el tiempo. Sin embargo, el ejercicio socialmente responsable es sólo uno de los pilares de la reputación. En algunos casos puede ser el más visible pero no necesariamente es el más importante o es el que recibe la mayor atención del público.

La responsabilidad social inicialmente estaba compuesta por tres esferas o marcos: económico, social y medioambiental o también conocida como el triple *bottom line*. Mientras que hoy en día el nuevo triple balance ha insertado un nuevo componente que es el gobierno corporativo, desfasando el elemento económico como la base de la pirámide y colocando el aspecto ético y de gobierno corporativo como lo más importante de la pirámide.

El enfoque socialmente responsable asumido por las empresas y difundido en las nuevas tecnologías de la información como en las redes sociales, están contribuyendo a cambiar la imagen de muchas empresas y sobre todo, a empezar a mirar a las organizaciones en general como portadoras y generadoras de bienestar social y colectivo, pues muchas de ellas están generando políticas éticas y además están desarrollando diversos proyectos o programas

1 ARREDONDO, 2009: 5.

2 NAVARRO, 2008: 33.

dirigidos a sus grupos de interés. Lo cual engloba un comportamiento socialmente responsable.

En consecuencia, la RS está orientada a mejorar la gestión organizacional e interés por contribuir con el bienestar de su entorno, es decir, de sus grupos de interés. Las nuevas tecnologías también han incrementado las posibilidades de interrelación y comunicación entre la sociedad civil y las empresas. Por lo tanto, puede afirmarse que este explosivo crecimiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones está cambiando el mundo. *La visión de la RSC implica no sólo cumplir con la responsabilidad empresarial propia, sino también extender tal visión y prácticas a aquellos stakeholders con los cuales se relaciona la empresa.*<sup>3</sup>

### 3.2. Mapeo de stakeholders

Son aquellos grupos de personas, individuos u otras empresas que interactúan con la empresa u organización, que se ven afectados negativamente por las acciones que la compañía realiza. La relación con los grupos de interés constituye una oportunidad para demostrar el comportamiento y sobre todo el compromiso de la empresa. El principal medio es ganar la confianza de los grupos de interés siendo coherentes entre las acciones y la comunicación o discurso que el medio ofrece.

La forma de concretar un comportamiento socialmente responsable es manteniendo un diálogo auténtico con los diferentes grupos de interés. Esta interacción implica tener una visión sistémica para contemplar y entender la realidad de cada *stakeholder*, además de tener un conocimiento profundo de las necesidades y requerimientos del entorno. Según Peru2021, son 7 los grupos de interés primordiales de toda empresa/organización:

**Gráfico n° 1.** Mapeo de grupos de interés



Fuente: Perú2021.

3 Loc. Cit. p.33.

- a) **Accionistas:** son aquellos que aportan capital a la empresa. Asimismo, sus acciones y decisiones que se designen dentro de la organización afectarán a sus inversiones positiva o negativamente, repercutiendo en la toma de decisiones. De los accionistas depende el ejercicio del gobierno corporativo de la empresa u organización.
- b) **Colaboradores:** son los trabajadores/empleados de la empresa, también llamados clientes internos. Las acciones y decisiones que la organización lleve a cabo afectarán a la vida laboral y personal de los colaboradores y ello se manifestará en el desempeño y/o rendimiento de éstos dentro de la compañía.
- c) **Proveedores:** es aquella persona u organización que se encarga de proveer de bienes y servicios a la empresa u organización. Su rol principal es abastecer y proporcionar diversos materiales, insumos o productos a la compañía. No obstante, las acciones y decisiones que la compañía realice de manera positiva o negativa, repercutirán en el comportamiento, desempeño y calidad de los productos y servicios que brindan los proveedores a la organización.
- d) **Comunidad:** se compone por las personas que viven alrededor del lugar donde la organización opera y distribuye sus productos o servicios. Por lo tanto, las acciones y decisiones que asuma la organización tendrán un impacto considerable en la vida cotidiana dentro de esta comunidad, puesto que puede afectar positiva o negativamente en la reputación de la compañía.
- e) **Clientes/consumidores:** son aquellos individuos o empresas que compran y utilizan los productos o servicios que produce la empresa.
- f) **Gobierno:** está compuesto por el regional y local. El rol del Estado es de fiscalizador y regulador. Por lo tanto, las reglas que impone normarán la forma en que las organizaciones operan y por tanto en algunos casos pueden afectar positivamente o negativamente el accionar de las empresas.
- g) **Medioambiente:** es aquel entorno directo donde la organización opera y distribuye sus productos o servicios. Además, las acciones que la compañía desarrolle impactarán de forma negativa o positiva, repercutiendo en su conservación o deterioro. En consecuencia, al dañarlo se corre el riesgo que los recursos naturales que utilizan las empresas desaparezcan. El medio ambiente está compuesto por los recursos del agua, aire, recursos naturales, etc.

Entre otros grupos de interés que una empresa u organización pueden tener, se encuentran: los líderes de opinión, los medios de comunicación, las ONG, la

sociedad civil, etc. Todo depende del nivel de relación que tenga la empresa con diversos grupos de interés.

### 3.3 La construcción de la reputación corporativa

La reputación corporativa es un elemento muy importante, pues supone la suma de una realidad corporativa digna de ser reconocida como el resultado de un buen comportamiento, de la excelencia empresarial y de buena calidad en sus productos, además del reconocimiento de sus *stakeholders* o grupos de interés más importantes de la empresa/organización. Como lo señala Marín Calhorro:

*“La reputación es un intangible que las empresas gestionan estratégicamente y es consecuencia de los buenos resultados económicos y de un buen comportamiento socialmente responsable”.*<sup>4</sup>

Hoy en día, la reputación es sumamente importante para las empresas debido a que es el valor intangible que éstas no pueden modificar con dinero, sino más bien se modifican con políticas dentro y fuera de la empresa, que hacen que esta funcione mejor, tanto para sus colaboradores como para sus clientes y grupos externos.

Existen variadas definiciones de la reputación corporativa y empresarial que se han ido acuñando a lo largo del tiempo. Para Marín, por ejemplo, la reputación corporativa está relacionada directamente con las expectativas de los grupos de interés.

*“Se entiende la reputación como una representación cognoscitiva de la habilidad de la compañía para satisfacer las expectativas de sus stakeholders. Además, la reputación es la unión racional (comportamiento comparativo) y emocional (naturaleza intangible) que los stakeholders tienen con una compañía. En términos visibles, es la imagen neta de una empresa para cada uno de sus públicos”.*<sup>5</sup>

La reputación es importante porque en el tiempo construye la historia de la empresa y a medida que esto sucede, se van incrementando los grupos de interés y las opiniones a favor de la empresa. Para Villafañe, la reputación es el conjunto de buenas percepciones de los grupos de interés hacia una empresa, lo cual también se traduce en lealtad y recomendación (2013):

*“Otra definición hace referencia al resultado de una imagen positiva de la empresa cuando esta encierra valores como la autenticidad, la honestidad,*

4 MARIN CALHORRO, 2009:78.

5 Ídem.

*la responsabilidad y la integridad, es decir, valores que apelan al compromiso con los stakeholders y al grado de cumplimiento de dichos compromisos”.<sup>6</sup>*

Es importante mantener un compromiso permanente con los diferentes grupos de interés para que estos perciban una buena reputación y esto ayude a crear un clima de confianza. Este concepto permite una diferenciación sostenida en el tiempo, pues ayuda a responder a las expectativas de los públicos, prevenir y estar más protegidos frente a eventuales crisis.

Con respecto a mantener una diferenciación en tiempo, esto resulta ser clave, pues es la única forma de posesionarse en la mente de los grupos de interés, especialmente colaboradores y clientes. Villafañe hace referencia a la creación de la reputación a través del trabajo de la imagen en el tiempo.

*“La reputación es también la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos. Ese proceso de cristalización se da con el tiempo, generando confianza y buena reputación entre los inversores, clientes, empleados y la sociedad”.<sup>7</sup>*

Así como la reputación de marca hace referencia a la percepción buena o mala que los consumidores pueden tener sobre un producto o servicio, sucede lo mismo con las empresas/ organizaciones y su marca empresa. Si una compañía tiene buena reputación, es muy probable que sus índices económicos y financieros se eleven. El boca a boca es un elemento muy importante que crea la buena reputación, la cual básicamente está compuesta por un conjunto de características de experiencias vividas de cerca o comentadas por los diferentes grupos de interés. Villafañe lo explica de la siguiente manera:

*“Se ha definido como “La construcción social alrededor de la credibilidad, fiabilidad, moralidad y coherencia que se tiene de una persona, ente, organismo, institución, empresa, etc. Esto es, la reputación sólo es parcialmente controlable, ya que se crea y recrea a partir de las percepciones que conforman un estado de opinión, consideración y valoración de otros, a partir de las decisiones y comportamientos ético-morales y/o profesionales”.<sup>8</sup>*

6 VILLAFañE, 2013: 40.

7 *Op. cit.*, p.41

8 *Op. cit.*, p.53

### 3.4. Impactos y beneficios de la responsabilidad social en las empresas

La responsabilidad social exige un liderazgo de parte de las empresas, sobre todo pensar en las empresas y tener una visión de creación de valor no sólo financiero, prosperando a costa del resto de la comunidad, sino también social y medio ambiental. En este sentido, el primer impacto de la responsabilidad social es la creación de empresas sostenibles, con miradas de futuro.

Además, hay tres causas subyacentes e íntimamente relacionadas con el impacto que produce la responsabilidad social en las organizaciones: el medioambiente, el crecimiento de la población y los valores compartidos por la sociedad respectivamente. Estos valores están íntimamente relacionados, y tienen su raíz en una determinada visión de un mundo mejor.

El primer punto es el medioambiental, los colapsos, la deforestación, la pérdida de fertilidad de la tierra y la mala gestión del agua, que están causando un consumo de los recursos naturales a un ritmo no sostenible. En consecuencia, el impacto en el medio ambiente de una sociedad depende de su número de componentes. Como último punto están los valores culturales, que son la base sobre la cual las sociedades toman sus decisiones y construyen su presente y futuro. No obstante, las empresas no pueden crecer ni desarrollarse en entornos y zonas donde la mayoría de su entorno vive en condiciones infrahumanas y por debajo de los niveles mínimos de dignidad humana.

Por lo tanto, las organizaciones con enfoque socialmente responsable están interesadas en fomentar un desarrollo positivo que contribuya a las comunidades que se encuentran a su alrededor, de manera que se beneficien de los frutos de la globalización sin que se genere una situación de desigualdad acentuada. Para ello, las empresas/organizaciones necesitan trabajar a través de alianzas para el desarrollo, generando sinergias con los grupos estratégicos de interés. Como señala Porter, el primer paso de la responsabilidad social es generar un valor compartido.

*“El valor compartido es una nueva forma de éxito económico que reconoce que las necesidades sociales, y no las necesidades económicas convencionales, sino en expandir la torta del valor económico y social. También reconocen que los males o las debilidades de la sociedad suelen crear costos internos para las empresas.”<sup>9</sup>*

El principio de creación de valor compartido involucra crear valor económico pero también crear valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso

9 PORTER *et al.*, 2001: 5.

social. Por lo tanto, las empresas/organizaciones pueden beneficiarse de su implicación en el desarrollo a través de los beneficios derivados de utilizar la Responsabilidad social empresarial o corporativa como herramienta de gestión.

### 3.5. Sostenibilidad de la reputación corporativa

La sostenibilidad de la reputación es muy importante porque es necesario que esta se mantenga en el tiempo y en la mente de los grupos de interés, sobre todo de los consumidores y de los grupos más vulnerables. En la actualidad, las corporaciones trabajan dos vertientes que atañen a la reputación: una plataforma de oportunidades y una plataforma de riesgos. Estas dos plataformas les permiten tomar la mejor decisión a la hora de comunicar algo a sus grupos de interés. Navarro (2008) nos explica:

*“Las gestiones de la RSC y de la reputación tienen mucho que ver con el compromiso de la empresa en su sostenibilidad a largo plazo: anticipación, inversión continuada en los campos tecnológico, humano y de creación de confianza que faciliten la innovación permanente y poder estar muy atento a lo que pide el consumidor en cada uno de los mercados locales donde la empresa desarrolla su negocio”.*<sup>10</sup>

Las empresas que mantengan un comportamiento sostenible en el tiempo, serán reconocidas por su posicionamiento reputacional. Esta es la idea que mejor sintetiza la meta aspiracional de una compañía con relación a sus *stakeholders* y aquello por lo que espera ser reconocida. Calhorro (2009) lo explica de la siguiente manera: “Los tres requisitos de un buen posicionamiento reputacional es que sea declinable, diferenciador y con un significado extensible”.<sup>11</sup>

El posicionamiento reputacional debe ser único para todos los públicos, pero debe ser declinable para cada uno de ellos, es decir, debe tener un significado específico para cada grupo de interés. Este significado sólo será reconocido en la medida de cubrir las expectativas de los diversos grupos de interés. Sin embargo, cada *stakeholder* tiene diversas necesidades de la empresa. La sostenibilidad reputacional está asociada a los elementos del triple balance, tal como lo explica Joan Costa (2003):

*“La sostenibilidad puede ser entendida como un concepto macroeconómico y se asocia a desarrollo que significa asignación eficiente de los recursos que facilite, a nivel de toda la sociedad, niveles estables de crecimiento, de ocupación y utilización prudente de los recursos*

10 NAVARRO, 2008: 51.

11 MARIN CALHORRO, 2009: 90.

*medioambientales. Sin embargo, sostenibilidad asociada a reputación invita a focalizar el análisis al nivel más microeconómico, de empresa. En este segundo escenario, sostenibilidad, entendida desde el triple enfoque financiero, social y medioambiental, se considera que es resultado de una gestión socialmente responsable (RSC).<sup>12</sup>*

Según lo analizado, una empresa tiene que ser coherente con lo que dice y con lo que hace. Esto se refiere a la calidad de sus productos y servicios que ofrece a lo largo del tiempo y a las otras variables descritas anteriormente. En este sentido, la comunicación tiene que ser sostenible y coherente en el tiempo en relación a sus grupos de interés. El posicionamiento de una “buena reputación” ayuda a que la imagen que tienen los grupos internos y externos sea de manera positiva. Para que la reputación sea sostenible en el tiempo, se deben tomar acciones destinadas al público. Por ejemplo, para el público interno (entiéndanse colaboradores, socios, gerentes, accionistas, etc.) se debe:

- a. Dar a conocer las prácticas de responsabilidad social.
- b. Entregar la información elaborada en forma de folletos y catálogos, conocida como la memoria anual.
- c. Invitar a colaboradores y familiares a asistir a eventos relacionados con la responsabilidad social.
- d. Solicitar su opinión sobre los resultados en los programas de responsabilidad social.

Para una empresa u organización, es imprescindible mantener buena armonía con su público interno, puesto que en él se forma la sostenibilidad de reputación interna de la empresa y, por ende, la cultura corporativa. En ese sentido, gracias al buen clima que exista en la empresa, los trabajadores podrán sentirse contentos y comprometidos con la organización y ello repercutirá no sólo en los clientes, sino también en las referencias con sus conocidos. La reputación tarda muchos años en construirse mediante buenas acciones, pero puede ser fácilmente destruida mediante una mala acción, debido a que las personas se acuerdan y se quejan más de lo malo que de lo bueno. Al respecto, Villafañe señala:

*“Los empresarios están integrando a su ADN la sostenibilidad, y han entendido que la ciudadanía —no sólo clientes que son consumidores— se molesta frente a formas de actuar que reflejan irresponsabilidad frente a la sociedad... Las encuestas lo demuestran: la Reputación Corporativa es uno de los mejores activos de una empresa u organización, y se debe cuidar de forma muy cuidadosa y perseverante, ya que además de ser uno*

12 COSTA, 2003: 22.

*de los atributos más preciados, es, sin duda, el más vulnerable”<sup>13</sup>.*

El concepto de sostenibilidad permite una diferenciación sostenida en el tiempo, que implica responder a las expectativas de los *stakeholders*, prevenir y estar más protegidos frente a eventuales crisis. Quizá en este punto es donde realmente cobre importancia la buena gestión de la reputación corporativa de la empresa.

#### **4. INDICADORES PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA**

En el estudio realizado se ha abordado la necesidad de conocer la importancia de la gestión de la responsabilidad social en las empresas. En este sentido, los directivos de las tres empresas señalan la necesidad de trabajar diariamente en una gestión socialmente responsable mientras que los colaboradores de las tres empresas analizadas no están del todo comunicados acerca de las políticas y prácticas de responsabilidad social en las empresas. Sin embargo, manifiestan tener un gran interés por conocer lo que hace la empresa y sobre todo por las acciones que corresponden a las políticas de la empresa con los colaboradores. Por otro lado, los clientes tampoco tienen un amplio conocimiento de las políticas y prácticas de RS de la empresa, y en los tres casos demandaron una mayor comunicación de las acciones de responsabilidad que las empresas tienen. En este sentido, la imagen y reputación que tienen los clientes de estas empresas están basadas en la calidad del producto básicamente.

Podemos indicar que las políticas y acciones de responsabilidad social de las tres empresas estudiadas son pilares importantes que influyen en la generación de la imagen y reputación corporativa de las empresas. En el caso de las tres empresas se aprecia la preocupación que existe por los directivos del buen manejo de las políticas de responsabilidad social, sobre todo a nivel interno. Lo cual es el punto de partida para generar una buena reputación interna, debido a que los colaboradores son el primer grupo de interés en el cual se forma la imagen y reputación de la empresa. De esta manera, es preciso anotar que la preocupación de las tres empresas investigadas por hacer responsabilidad social tiene como base la perdurabilidad en el tiempo, la sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente, el entorno social y no en el sentido más práctico y pragmático de generar o buscar únicamente una imagen. En los tres casos, las empresas han manifestado su preocupación por el largo plazo, por mantener buenas relaciones y un buen comportamiento con sus grupos de interés.

13 VILLAFANE, 2013: 41.

Por otro lado, los grupos de interés externos, es decir los clientes, reconocen y valoran las acciones de responsabilidad social desarrolladas por las empresas analizadas y felicitan los esfuerzos que estas empresas realizan en beneficio de la comunidad, en su preocupación por tener un buen producto o servicio, en la calidad de atención de sus trabajadores o colaboradores, etc.

Luego del análisis realizado, podemos indicar que los indicadores de la gestión de la responsabilidad social a tener en cuenta para lograr un impacto positivo en la reputación corporativa son 6 y están dirigidos a la gestión de la empresa con sus grupos de interés.

**Tabla n° 2.** Indicadores para la gestión de la responsabilidad social que impactan de manera positiva en la reputación corporativa

<b>Aspectos</b>	<b>Indicadores</b>
Responsabilidad social que nace de las políticas empresariales se manifiesta en la preocupación de sus directivos	Número de políticas empresariales de RS descritas por la empresa
	Número de códigos de ética, normas de gobierno corporativo y otros comportamientos éticos
	Número de directivos/gerentes preocupados y alineados con la gestión de la RS de la empresa
Acciones de responsabilidad social que tienen como punto de partida la preocupación por sus colaboradores	Número de prácticas/programas desarrollados con sus colaboradores
	Número de políticas para la mejora de la cultura corporativa
	Número de colaboradores que sienten orgullo y pertenencia a la empresa
	Número de colaboradores que tienen una opinión favorable de la empresa donde trabajan
Prácticas de responsabilidad social desarrolladas con los grupos de interés externos.	Número de prácticas de RS desarrolladas con los grupos de interés
	Número de grupos de interés involucrados en las acciones de RS de la empresa
	Número de años en las cuales se realizan las acciones de RS
	Número de personas impactadas por las acciones de RS de la empresa

Aspectos	Indicadores
Prácticas de responsabilidad social alineadas al negocio de la empresa con la comunidad y otros grupos de interés externos	Número de acciones de RS que realiza la empresa en beneficio de sus grupos de interés externos
	Número de personas impactadas favorablemente por las acciones dirigidas a la comunidad
	Número de personas pertenecientes a la comunidad que tienen una buena opinión de la empresa
Estructura organizada para desarrollar la gestión adecuada de la responsabilidad social al interior de la empresa	Número de personas responsables de llevar a cabo las acciones de RS de la empresa
	Número de directores y gerentes que contribuyen en la gestión de la RS en la empresa
	Número de alianzas con organismos públicos, privados y del tercer sector con los cuales la empresa realiza o puede realizar proyectos o programas de manera conjunta
Comunicación de la empresa con sus grupos de interés	Número de colaboradores que conocen las acciones de RS de la empresa
	Número de herramientas de comunicación que la empresa elabora para comunicar su RS a sus grupos de interés externos
	Número de reportes de sostenibilidad desarrollados por la empresa
	Número de personas en el interior de la empresa responsables de comunicar las acciones de RS de la empresa

Fuente: elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

1. La gestión de la responsabilidad social tiene un impacto directo en la reputación corporativa de la empresa. Ello se evidencia en el reconocimiento que realizan los grupos de interés acerca de las buenas acciones de responsabilidad social que genera la empresa, sobre todo en los clientes.

2. Las acciones de responsabilidad social deben partir de las propias políticas empresariales que desarrolle la empresa, ello en un marco de ética, coherencia y transparencia entre el discurso de la empresa y las acciones que realiza la empresa. Ello se manifiesta en las declaraciones de los principales directivos.
3. Las primeras acciones de responsabilidad social que las empresas realizan deben estar enfocadas en sus colaboradores, pues si ellos se sienten satisfechos y contentos con su trabajo, la empresa tendrá una buena imagen y reputación interna y ello se demostrará no sólo en sus comentarios sino también en sus acciones de los colaboradores en la atención al cliente, servicio de post venta, etc.
4. Para que las acciones de responsabilidad social tengan un impacto directo y positivo en la reputación de la empresa es preciso que la empresa desarrolle acciones que estén alineadas al negocio de la empresa. Es decir, las acciones deben estar vinculadas al ejercicio diario de la empresa.
5. La buena implementación de la responsabilidad social y su futuro impacto en la reputación corporativa nacen de la buena estructuración del área de responsabilidad social y sobre todo del compromiso e involucramiento de cada uno de los gerentes o directores responsables de la empresa, pues con ellos se logrará materializar y engranar la gestión de la responsabilidad social, puesto que cada área tiene relación directa con alguno de los grupos de interés de la empresa.
6. Los colaboradores son los primeros en reconocer el interés y preocupación de sus empresas por las acciones de responsabilidad social y de manifestarlo o comunicarlo al exterior. Los colaboradores son los principales voceros de la reputación de la organización.
7. La comunicación de las acciones realizadas es muy importante. Por ello, la empresa debe tener buenos canales y herramientas de comunicación directos y especialmente diseñados para llegar a cada grupo de interés. Los clientes son el grupo de interés más importante a quien se debe comunicar lo realizado, después de los colaboradores.
8. El uso de la página web y las redes sociales es recomendable para complementar los canales de comunicación directa que la empresa tenga con sus grupos de interés. Es importante que la empresa reconozca el valor de la construcción de la reputación *online*, que a su vez es complementaria con los otros canales de comunicación creados por la empresa para comunicarse con sus grupos de interés.
9. Las alianzas que las empresas realicen, sea a nivel público, del tercer sector o con el gobierno en materia de responsabilidad social, no sólo

ayudarán a desarrollar las acciones con mayor sostenibilidad y a largo plazo, sino también darán mayor visibilidad y por ende mayor reputación a la empresa.

10. El reporte de sostenibilidad o balance social es una herramienta fundamental para la comunicación de la responsabilidad social a nivel general. Su importancia radica en la posibilidad de comunicar a todos los grupos de interés las acciones realizadas por la empresa en un periodo que puede ser uno o dos años.
11. La comunidad es el grupo de interés más visible y por ello la empresa debe determinar previamente su composición y nivel de impacto. Así mismo debe desarrollar acciones que sean a largo plazo, sostenibles y coherentes con las políticas empresariales propuestas o implementadas por la empresa.
12. La empresa debe buscar tener presencia en los medios de comunicación masivos como radio, prensa escrita o televisión. Ello debe formar parte de las estrategias de difusión de las acciones de responsabilidad social, siempre en cuando los espacios se consigan mediante relaciones públicas y no con espacios publicitarios. Es importante convencer a los periodistas del valor y aporte social de los proyectos que la empresa realiza hacia la comunidad y el país.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARREDONDO, Alberto (2009). *La responsabilidad social empresarial: Una síntesis de ideas y casos*.

CARRERAS, Enrique y otros (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID editorial empresarial.

CARRIÓ, Marta (2010). *Gestión de la reputación corporativa*. Madrid: Libros de Cabecera.

COSTA, Joan. (2003). *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Barcelona: La Crujía Editores.

GARCÍA, José (2004). *Las cuentas de la economía social: El tercer sector en España*. Madrid: Civitas Ediciones.

HERRERA ECHENIQUE, Raúl (2009). *El valor de la reputación corporativa en el siglo XXI*. Madrid: ESIC.

LEIVA, Javier (2013). *Gestión de la reputación on line*. Editorial UOC.

MARIN CALHORRO, Francisco (2009). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: ESIC.

MARTINEZ, Juan; CARBONEL, María y AGÜERO, Ana. (2006). *Los stakeholders y la acción social de la empresa*. 1.ª edición. Madrid: Fundación Rafael Del Pino.

MARTINEZ, Horacio (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

NAVARRO, Fernando, (2008): *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.

OLCESE, Aldo, (2008): *Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

PINTADO, Teresa, SÁNCHEZ, Joaquín (2013). *Imagen Corporativa, Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.

VILLAFÁÑE, Justo (2013). *La buena empresa*. Madrid: Civitas Ediciones.

## **b. Revistas**

PORTER, Michael y KRAMER, Mark. *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review, Enero 2011, págs. 03- 17.

## **c. Páginas web**

<http://www.business.dk/karriere/ledelse>

<http://www.compromisorse.com/opinion/director/foro-de-reputacioncorporativa/juan-cardona-soriano/el-reto-es-recuperar-la-confianza/>

<https://ipa.org.au/library/IPABackgrounder15-2.pdf>

<http://www.managementtoday.co.uk/go/bmac>

<http://www.merco.info>

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/globalmostadmired/top50/>

<http://www.reputationinstitute.es/>

<http://www.responsabilidadsocialempresarial.com/?p=211>

[http://www.villafane.com/files/Reputacion\\_Gijon\\_020709.pdf](http://www.villafane.com/files/Reputacion_Gijon_020709.pdf)

[http://www.wsj-asia.com/pdf/2006\\_A200\\_Final\\_Report.pdf](http://www.wsj-asia.com/pdf/2006_A200_Final_Report.pdf)

## **d. Documentos revisados de la página web de las empresas investigadas**

AFP Integra. "Manual del buen gobierno corporativo"

<<http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra>.

com.pe12298/f8d48a85-5cab-4d37-b83d-35eccc75fcd7/ManualdeBuenGobiernoCorporativo.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\_TO=url&CACHEID=f8d48a85-5cab-4d37-b83d-35eccc75fcd7Kimberly – Clark Perú. “Reporte de Sostenibilidad 2012”. <<http://kimberly-clark.com.pe/>>, [Fecha de consulta 20 de abril de 2014].

AFP Integra. “Manual de Directorio”

<[http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra.com.pe12298/57137ad5-91af-4561-80e8-969bd2a663a9/ManualdeDirectorio.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=57137ad5-91af-4561-80e8-969bd2a663a9](http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra.com.pe12298/57137ad5-91af-4561-80e8-969bd2a663a9/ManualdeDirectorio.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=57137ad5-91af-4561-80e8-969bd2a663a9)>, [Fecha de consulta 20 de mayo 2014].

AFP Integra. “Memoria Anual 2012” <[http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra.com.pe12298/648a791c-3e6c-40e8-9b17-7b4f29443d16/MemoriaAnual2012.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=648a791c-3e6c-40e8-9b17-7b4f29443d16](http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra.com.pe12298/648a791c-3e6c-40e8-9b17-7b4f29443d16/MemoriaAnual2012.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=648a791c-3e6c-40e8-9b17-7b4f29443d16)>, [Fecha de consulta 20 de mayo de 2014].

AFP Integra. “Memoria Anual 2011”. <[http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra.com.pe12298/dcad03c3-67ec-467a-98b3-1ce0a99d013a/MemoriaAnual2011.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=dcad03c3-67ec-467a-98b3-1ce0a99d013a](http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra.com.pe12298/dcad03c3-67ec-467a-98b3-1ce0a99d013a/MemoriaAnual2011.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=dcad03c3-67ec-467a-98b3-1ce0a99d013a)>, [Fecha de consulta 20 de mayo de 2014].

AFP Integra “Comunicación de Progreso: COP 2012, En: Reporte Global de las Naciones Unidas”. <[http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra.com.pe12298/9035ceba-475d-4c9d-9bb7-af981b7a3370/ReportePactoGlobal.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=9035ceba-475d-4c9d-9bb7-af981b7a3370](http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra.com.pe12298/9035ceba-475d-4c9d-9bb7-af981b7a3370/ReportePactoGlobal.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=9035ceba-475d-4c9d-9bb7-af981b7a3370)>, [Fecha de consulta 20 de mayo 2014 Perú 2021. “Primer portal de Responsabilidad Social del Perú”. <<http://peru2021.org/principal>>, [Fecha de consulta 23 de abril de 2014]>, [Fecha de consulta 20 de mayo 2014].

BCP “Reporte de Sostenibilidad 2012”

<[http://www.responsabilidadsocialbcp.com/pdf/memoria\\_2012.pdf](http://www.responsabilidadsocialbcp.com/pdf/memoria_2012.pdf)>, [Fecha de consulta 20 de mayo 2014].

## ANEXOS

### Anexo 1: Listado de *stakeholders* internos entrevistados en el BCP

CARGO	NOMBRE
Gerente General	Walter Bayly
Gerente de División Asuntos Corporativos	Pablo de la Flor
Gerente Adjunto de Responsabilidad Social	Eduardo Rubio
Gerente de Relaciones con el Gobierno	Jorge Silva
Gerente de Área de Relaciones e Imagen Institucional	Álvaro Carulla
Gerente de Prensa	Paola Maurtua
Gerente de Investigación de Mercados /Área de Marketing	Anna Lenka Jáuregui
Gerente de División Gestión y Desarrollo Humano	Bernardo Sombra
Gerente de División Banca Comercial	Lionel Derteano

Fuente: elaboración propia.

### Anexo 2: Listado de *stakeholders* externos entrevistados en el BCP

CARGO Y EMPRESA	NOMBRE
Responsable de Asuntos Corporativos- Cien Pies (Proveedor)	Ana María Vidal
Responsable de Asuntos Corporativos- TGC&W Consultores (Proveedor)	Walter Eyzaguirre
Jefe de departamento de educación e inclusión financiera- Superintendencia Banca y Seguros (Gobierno)	Juan Carlos Chong
Alcalde – Municipalidad de Chinchero- Cusco (Gobierno)	Juan Carlos Gómez
Coordinadora de educación e inclusión financiera ASBANC (Comunidad)	Hans Landolt
Director de la Fundación Teletón (Comunidad)	Hermano Isidro Vásquez
Gerente General- Techo Perú	Cheska Patow

Fuente: elaboración propia.

### Anexo 3: Listado de participantes del grupo focal realizado a los clientes BCP

CARGO	NOMBRE
Cliente BCP	Diego Dávila
Cliente BCP	Gabriela Vernal
Cliente BCP	Rocío Rodas
Cliente BCP	Roberto Arriaga
Cliente BCP	Carolina Flores
Cliente BCP	Daniella Ramírez
Cliente BCP	Marielena Agnini

Fuente: elaboración propia.

### Anexo 4: Listado de colaboradores entrevistados en AFP Integra-SURA

CARGO	NOMBRE
Gerente General	Jorge Ramos
Gerente de Responsabilidad corporativa	Ofelia Rodríguez Larraín
Gerente de Servicios Internos	Alejandro Sánchez Salazar
Gerente de marketing	Diego Caro
Vicepresidente de Recursos Humanos	Alberto García
Vice Presidente Comercial	Marcel Fort
Ejecutiva de control de recaudación	Margaret Aragonés
Sub Gerente de contabilidad	Ana Lourdes Ferreyra
Ejecutivo Senior de Auditoría Interna	Pedro Solis

Fuente: elaboración propia.

### Anexo 5: Listado de *stakeholders* externos entrevistados de AFP-Integra SURA

CARGO Y EMPRESA	NOMBRE
Gerente de cuentas- Telefónica del Perú (Proveedor)	Vanessa Matheus
Comunicador social del área de Participación ciudadana- Ministerio de Educación (Gobierno)	Humberto Jacobo
Responsable de convenios y relaciones públicas- Dirección Regional de Educación de Lima (Gobierno)	Gina Boggio

CARGO Y EMPRESA	NOMBRE
Director del Colegio- I.E. Sol Naciente de Carabayllo- 8190 (Comunidad)	Joaquín Mejía
Directora de proyecto- Visión Solidaria (ONG)	Diana Castañeda
Responsable de relaciones institucionales - Empresarios por la educación (ONG)	René Corbetto

Fuente: elaboración propia.

### **Anexo 6: Listado de participantes del grupo focal realizado a afiliados/jubilados de AFP Integra-Sura**

CARGO	NOMBRE
Pensionista AFP	Víctor Torres
Pensionista AFP	Ciro Palacios
Pensionista AFP	Francisco Román Ruiz
Afiliado AFP	Álvaro Zevallos
Afiliada AFP	Lorenza Renteria Guerra
Afiliado AFP	Daniel Patiño

Fuente: elaboración propia.

### **Anexo 7: Listado de colaboradores en Kimberly Clark**

CARGO	NOMBRE
Gerente General	David Caen
Gerente de Asuntos Corporativos	Juan Carlos Belaúnde
Gerente de Responsabilidad Social	María Jesús Oneto
Gerente de Marketing	Giorgio Taddei
Gerente de Recursos Humanos	Roberto Varela
Gerente de Operaciones y Logística	Carlos Bobadilla
Gerente de planta	Jesús Jaramillo

Fuente: elaboración propia.

### Anexo 8: Listado de stakeholders externos entrevistados en Kimberly Clark

CARGO Y EMPRESA	NOMBRE
Gerente General- Reciclame Asociación (Comunidad)	José Del Corral
Coordinadora de donaciones -Aldeas Infantiles SOS (Comunidad)	Nalda Loli
Ministerio del Medio Ambiente (Gobierno)	José Callirgos
Gerente- Sociedad Nacional de Industrias (Gobierno)	Jaime Reátegui
Gerente de operaciones- Papelera del Perú (Proveedor)	Jesús Mesías
Gerente de comité- Peruplats (Proveedor)	Lía Chipayo

Fuente: elaboración propia.

### Anexo 9: Listado de participantes del grupo focal a clientes corporativos de Kimberly Clark

EMPRESA	NOMBRE
Empresa Promart	Andrea Sangiacomo
Instituto del Niño	Adela Cristina López
DIAJO SAC	Ricardo Mendoza
3R- EIRL	Blanca Pimental
Trébol EIRL	Guillermo Flores

Fuente: elaboración propia.

### Anexo 10:

#### ENCUESTA A COLABORADORES / TRABAJADORES

Las preguntas de este cuestionario corresponden a una investigación académica realizada por una universidad peruana. Le agradeceremos responder con sinceridad a cada una de ellas. La encuesta es anónima.

Sexo: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ años

Área o departamento en el que labora: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?**

- a. Menos de 1 año \_\_\_\_\_ b. De 1 a 3 años \_\_\_\_\_ c. De 4 a 6 años \_\_\_\_\_  
d. De 7 a 10 años \_\_\_\_\_ e. Más de 10 años \_\_\_\_\_

**2. Con respecto a la empresa donde labora actualmente. ¿Qué tan satisfecho/a o insatisfecho/a se siente usted con...? (Coloque un aspa en la calificación que coincida con su opinión en cada tema)**

Temas	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
El Ambiente / clima laboral					
El salario que percibe					
Su horario de trabajo					
La línea de carrera (posibilidades de ascenso) que ofrece la empresa					
La comunicación entre las diferentes áreas					
La comunicación con su jefe					
Las capacitaciones que le ofrece la empresa					
Becas para estudios					
Bonos de productividad					

**3. ¿Considera que la empresa donde usted labora comunica a sus trabajadores las acciones de responsabilidad social que realiza?**

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_ → pasar a la pregunta 9

**4. ¿A través de qué medios lo hace?**

- a. Boletín interno \_\_\_\_\_ b. Correo electrónico \_\_\_\_\_  
(Especificar)
- d. Otros: \_\_\_\_\_
- c. En reuniones internas \_\_\_\_\_

**5. ¿Conoce las acciones de responsabilidad social que realiza su empresa?**

- a. Sí \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_ → pasar a pregunta 11

**6. Señale las acciones que conozca: (es posible marcar más de una opción)**

- a. Cuidado del medio ambiente \_\_\_\_\_
- b. Obras por impuestos \_\_\_\_\_
- c. Proyectos de educación \_\_\_\_\_
- d. Proyectos en salud \_\_\_\_\_
- e. Apoyo a personas con escasos recursos económicos \_\_\_\_\_
- f. Prácticas en favor de los trabajadores de la empresa \_\_\_\_\_
- g. Otros: \_\_\_\_\_

(Especificar)

**7. ¿Cree que las acciones de responsabilidad social que realiza la empresa donde labora le traen beneficios?**

- a. Sí \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

**8. Evalúe en una escala del 1 al 5, donde 1 es nada y 5 mucho, ¿Cuánto aportan estas acciones de responsabilidad social en cada uno de los siguientes temas? Luego pase a la pregunta 11**

Temas	1 Nada	2	3	4	5 Mucho
Una mejor imagen y reputación					
Un aumento de las ventas					
Reducir la rotación de personal/trabajadores					
Lograr retener a los mejores y más talentosos trabajadores					
El crecimiento del número de clientes					
Una mayor fidelidad de los clientes					
Aumentar el nivel de recomendación de la empresa por parte de los clientes					
Mayor apoyo entre los medios de comunicación					
Mayor apoyo de la comunidad					
Una mejor reputación corporativa					

**9. ¿Cree que la empresa donde usted labora debería de comunicar a todos sus trabajadores las acciones de responsabilidad social que realiza?**

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_ → pasar a la pregunta 11

**10. ¿A través de qué medios podría informar a los trabajadores?**

a. Boletín interno \_\_\_\_\_ b. Página web \_\_\_\_\_  
 c. Correo electrónico \_\_\_\_\_ d. Redes sociales \_\_\_\_\_  
 e. Otros: \_\_\_\_\_  
 (Especificar)

**11. ¿Cree que la empresa debería comunicar a la ciudadanía las acciones de responsabilidad social que realiza?**

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_ → pasar a la pregunta 13

**12. Específicamente, ¿A cuáles de los siguientes públicos cree que la empresa donde labora debería comunicar sus acciones de responsabilidad social? (Puede marcar más de uno)**

a. Clientes \_\_\_\_\_ b. Proveedores \_\_\_\_\_ c. Gobierno \_\_\_\_\_  
 d. Competencia \_\_\_\_\_ e. Accionistas \_\_\_\_\_ f. Comunidad \_\_\_\_\_  
 g. Otros: \_\_\_\_\_  
 (Especificar)

**13. Califique las siguientes características de la empresa donde labora actualmente en una escala del 1 al 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.**

Características que distinguen a la empresa donde trabaja	1	2	3	4	5
Calidad de productos y servicios que la empresa ofrece a sus consumidores					
Calidad de servicios post venta (atención a quejas y denuncias de sus clientes)					
Acciones de responsabilidad social que realiza la empresa					
Reconocimiento de la empresa a nivel internacional					
Capacidad de la empresa para innovar (nuevos productos y servicios)					
Solidez económica de la empresa					
Buen trato a los trabajadores de la empresa					
Imagen de la empresa frente a sus clientes					

Muchas gracias por su tiempo.