

CREACIÓN DE REPUTACIÓN CORPORATIVA MEDIANTE LA ADECUADA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. ESTUDIO DEL CASO DE LAS EMPRESAS: BCP, KIMBERLY CLARK Y AFP INTEGRA-SURA

Julianna Paola Ramírez Lozano

Docente e investigadora de la Universidad De Lima, Perú

Abstract

Social responsibility is a voluntary and ethic manifestation that should be understand as a philosophy of work groups and a role model of how organizations should act in relationships between them and their stakeholders.

The article is about the case study of three companies: Banco de Crédito del Perú (BCP), Kimberly Clark Perú and AFP Integra-SURA. In the analysis we get to know that the element of social responsibility plays is a very important part in the construction of corporate reputation, been one of the most visual elements, not the only one, but certainly one of the most important ones. Social responsibility guaranties and allows good relationships with the stakeholders, who are the ones that determine the corporate reputation of the company.

Keywords: Social responsibility, private companies, corporate reputation, stakeholder engagement, communication

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.

El artículo se basa en un estudio² de tres empresas: Banco de Crédito del Perú (BCP), Kimberly Clark Perú y AFP Integra- SURA. En el análisis se ha podido conocer que la gestión de la Responsabilidad social es un

² El estudio fue realizado con la financiación del Instituto de Investigación Científica de la Universidad de Lima- IDIC, siendo la autora de este texto la docente investigadora responsable de la investigación.

elemento que contribuye en la creación de la reputación corporativa, siendo uno de los elementos más visibles, no el único pero sí uno de los más importantes. La RS permite y garantiza las buenas relaciones con los grupos de interés y en ello se basa la creación de la reputación corporativa de la empresa puesto que la ello se construye en base al conjunto de percepciones de los grupos de interés.

Palabras clave: Responsabilidad social, empresas privadas, reputación corporativa, grupos de interés, comunicación

Metodología de la investigación

La investigación realizada se ha desarrollado en base a dos tipos de herramientas, la metodología cuantitativa y cualitativa. Ambas fueron utilizadas de manera complementarias teniendo como objetivo conocer el impacto o relevancia de las acciones de responsabilidad social en la generación de la reputación corporativa de las empresas estudiadas. Para ello se tomó como referencia a tres empresas reconocidas en el ranking MERCO por poseer altos niveles de reputación.

Criterio de selección de las empresas investigadas

Las empresas investigadas fueron seleccionadas siguiendo los siguientes criterios: poseer un área 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, encuestas a colaboradores y realización de grupos focales a otros grupos de interés: clientes y proveedores.

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 6 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 3 grupos focales a clientes o consumidores de cada empresa y encuestas a los colaboradores. En total se realizaron 200 encuestas en cada empresa.

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 el impacto en la creación de la reputación corporativa.

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.

La creación de reputación corporativa mediante la adecuada gestión de la responsabilidad social

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.

La responsabilidad social

El concepto de responsabilidad social (RS) se expresa como una preocupación que existe de parte de las empresas por demostrar un comportamiento responsable en su entorno. Existe 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. Pues la responsabilidad social genera compromisos con el entorno, la sociedad, 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 trascendental 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, además de soporte

*en iniciativas de desarrollo, de acuerdo a sus requerimientos y posibilidades”.*³

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 en las organizaciones.

Navarro García expresa que *la responsabilidad social implica, en primer lugar, libertad de elección y compromiso voluntario con los stakeholders o grupos de interés*⁴. 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.

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, tal como se analizará en esta investigación. 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.

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 empleo con políticas éticas y además están desarrollando diversos proyectos o programas dirigidos a sus otros grupos de interés. Lo cual engloba un comportamiento socialmente responsable.

³ ARREDONDO, 2009: 5.

⁴ NAVARRO, 2008: 33.

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 RS 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.*⁵

Mapeo de stakeholders

Son aquellos grupos de personas, individuos u otras empresas que interactúan con la empresa u organización, que se ven afectados positivamente o 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 es ganarse la confianza de ellos 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 la organización Peru2021, son 7 los grupos de interés primordiales de toda empresa/organización:

- a. Accionistas:** son aquellos que aportan capital a la empresa. Asimismo, sus acciones y decisiones que se designen dentro de la organización afectarán 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, afectará la vida laboral y personal de los colaboradores y ello se manifestará en el desempeño y/o rendimiento de estos 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

⁵ Loc. Cit. p.33.

productos a la compañía. No obstante, las acciones y decisiones que la compañía realice de manera positiva o negativamente, repercutirá 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 que compran y utilizan los productos o servicios que produce la empresa.
- f. Gobierno:** entidad que se enfatiza en los gobiernos que está compuesto por el regional y local. El rol del estado es de fiscalizador y regulador. Por lo tanto, las reglas que impone, normará 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, impactará 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.

Otros grupos de interés que una empresa u organización pueden tener son: 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.

La reputación corporativa

La reputación corporativa y empresarial 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 Marin 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”.*⁶

⁶ MARIN CALHORRO, 2009:78.

Hoy en día, la reputación es sumamente importante para las empresas debido a que es el valor intangible que estas 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 internos, como para sus clientes, colaboradores y otros grupos de interés.

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”.*⁷

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, la responsabilidad y la integridad, es decir, valores que apelan al compromiso con los stakeholders y al grado de cumplimiento de dichos compromisos”.*⁸

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, además de 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 posesionarte en la mente de tus 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

⁷ Ídem.

⁸ VILLAFANE, 2013: 40.

*tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos. Ese proceso de cristalización se dan con el tiempo, generando confianza y buena reputación entre los inversores, clientes, empleados y la sociedad”.*⁹

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”.*¹⁰

Beneficios de la gestión de la responsabilidad social en las empresas

La responsabilidad social exige un liderazgo de parte de las empresas, sobretodo 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 tiene su raíz en una determinada visión de un mundo mejor.

El primer punto que es el medioambiental, los colapsos, deforestación, la pérdida de fertilidad de la tierra y mala gestión del agua, están haciendo 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

⁹ Op. cit, p.41

¹⁰ Op. cit, p.53

los valores culturales, que son la base sobre lo que 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 inhumanas 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 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”.*¹¹

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 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.

Sostenibilidad de la reputación corporativa gracias a la gestión de la responsabilidad social

La sostenibilidad de la reputación es muy importante porque es necesaria 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

¹¹ PORTER et al, 2001:5.

*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”.*¹²

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”.¹³

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) explica:

*“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 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)”.*¹⁴

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 interno y externos sea de manera positiva. Para que la reputación sea sostenible en el tiempo, se debe 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.

¹² NAVARRO, 2008:51.

¹³ MARIN CALHORRO, 2009: 90.

¹⁴ COSTA, 2003:22.

- b. Entregar la información elaborado en forma de folletos, catálogos, lo que es 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 ellos se forma la sostenibilidad de reputación interna de la empresa y por ende, la cultura corporativa. En ese sentido, el 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 de los atributos más preciados, es, sin duda, el más vulnerable”*¹⁵

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 cobra importancia la buena gestión de la reputación corporativa de la empresa.

Perfil de las empresas estudiadas:

Banco de Crédito del Perú – BCP: primer banco peruano fundado el 01 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

¹⁵ VILLAFAÑE, 2013:41.

concepto de responsabilidad social: modelo de gestión que incluye y la administra al interior de la organización, promoviendo la comunicación efectiva entre cada área del Banco y sus respectivos grupos de interés; y hacia afuera, ejecutando proyectos que promuevan el desarrollo y el éxito.

Principales programas y proyectos de responsabilidad social

“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.

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 por casi el 50% del Producto Bruto Interno nacional (PBI).

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.

“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.

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.

Voluntarios: promover la cultura de trabajo voluntario entre los colaboradores 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 para 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 como 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

“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.

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.

“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 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. El 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

“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.

“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.

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.

“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.

Indicadores de la gestión de la responsabilidad social que miden el impacto en la reputación corporativa de las empresas

Luego del análisis desarrollado en el estudio basado en la experiencia de las tres empresas podemos indicar que las políticas y acciones de responsabilidad social son pilares importantes que influyen en la generación de la imagen y reputación corporativa de las empresas que cobran importancia debido a la que la gestión de la responsabilidad social contribuye de manera directa a tener y mantener relaciones directas con los grupos de interés, lo cual ya es un importante aporte a la gestión de la reputación corporativa. En el caso de las tres empresas mencionadas se aprecia la preocupación que existe en los directivos de establecer un buen manejo de las políticas de responsabilidad social sobre todo a nivel interno. El punto de partida para generar una buena reputación interna con los colaboradores nace en las acciones de responsabilidad social dirigidas a los colaboradores. Es preciso anotar que la preocupación de estas empresas 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 sólo generar o buscar una imagen positiva. En los tres casos, las empresas han manifestado su preocupación por el largo plazo, por mantener buenas relaciones y mantener un buen comportamiento con sus grupos de interés.

De otro lado, los grupos de interés externos 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, la calidad de atención de sus trabajadores o colaboradores, etc. Todo ello lleva a reconocer que la apuesta por la gestión de la responsabilidad social interna y externa tiene un impacto positivo que es reconocido por los *stakeholders* externos.

Luego del análisis realizado, la investigación realiza un aporte estableciendo 6 indicadores de la gestión de la responsabilidad social a tener en cuenta para lograr un impacto positivo en la reputación corporativa. Ello pensado directamente en la búsqueda de un impacto positivo y sostenible en el tiempo.

Tabla 1- Indicadores para la gestión de la responsabilidad social que impactan de manera positiva en la reputación corporativa

Aspectos	Indicadores
Políticas empresariales de la empresa manifestadas 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 tiene como punto de partida la preocupación por sus colaboradores.	Número de prácticas/programas desarrolladas 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.
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 llegar 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 al interior de la empresa responsables de comunicar las acciones de RS de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusion

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.
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.
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 on line que a su vez es complementaria a 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 ni 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.

References:

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

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

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

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

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

Revistas

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

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.wsj-asia.com/pdf/2006_A200_Final_Report.pdf

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-](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-35eccc75fcd7)

[35eccc75fcd7/ManualdeBuenGobiernoCorporativo.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=f8d48a85-5cab-4d37-b83d-35eccc75fcd7](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-35eccc75fcd7)Kimberly – 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>, [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>, [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>, [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>, [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>, [Fecha de consulta 20 de mayo 2014]

ANEXOSAnexo 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 Sambra
Gerente de División Banca Comercial	Lionel Derteano

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

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

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

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
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

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

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

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

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