



# **TESIS DOCTORAL**

## ***Percepción Directiva de la Responsabilidad Social Corporativa y sus Efectos sobre la Reputación Corporativa y la Confianza hacia la Empresa: Aplicación en el Sistema Financiero de una Economía Emergente.***

**Autor:**

Edmundo Lizarzaburu Bolaños

**Director/es:**

Jesús del Brío González

**Tutor:**

**Nombre y apellidos**

Belén Usero Sánchez

**DEPARTAMENTO/INSTITUTO : Ingeniería Mecánica**

Leganés/Getafe, junio de 2017



*[ a entregar en la Oficina de Posgrado, una vez nombrado el Tribunal evaluador , para preparar el documento para la defensa de la tesis ]*

## TESIS DOCTORAL

# **Percepción Directiva de la Responsabilidad Social Corporativa y sus Efectos sobre la Reputación Corporativa y la Confianza hacia la Empresa: Aplicación en el Sistema Financiero de una Economía Emergente.**

Autor: **Edmundo Lizarzaburu Bolaños**

Director/es: **Jesus del Brio Gonzalez**

Firma del Tribunal Calificador:

Firma

Presidente: (Nombre y apellidos)

Vocal: (Nombre y apellidos)

Secretario: (Nombre y apellidos)

Calificación:

Leganés/Getafe, de de

Agradecimientos:

*A mis hijos Macarena y Fausto, a mi esposa Gabriela por confiar en mí, darme aliento y acompañarme durante el desarrollo de esta tesis, la participación en los congresos y publicaciones.*

*A mi madre por su apoyo y a mi padre.*

*A mi asesor Jesús por las lecciones impartidas en el desarrollo de la tesis*

Quiero además dejar unas frases que siempre he repetido en la elaboración de esta tesis:

*Lo que se inicia, se termina.*

*Nunca hay que dejar de creer, el que la sigue la consigue.*



## **ÍNDICE GENERAL**

Índice General.....	I
Índice de Tablas.....	III
Índice de Figuras.....	V
<b>Introducción General.....</b>	<b>VII</b>
<b>CAPÍTULO 1: Efectos de la Responsabilidad Social Corporativa en países emergentes: un análisis de casos para el sector bancario.....</b>	<b>1</b>
1. Introducción.....	3
2. Prácticas de RSC y su Influencia sobre la Reputación Corporativa y Confianza Empresarial.....	7
3. Metodología.....	19
3.1 Definición y Tipos de Estudios de Caso: Selección para el Análisis .....	19
3.2 Selección de la Población Objeto de Análisis para el Estudio de Casos .....	23
3.3 Trabajo de Campo: Recogida de Datos.....	27
4. Descripción de los Casos.....	30
5. Discusión.....	40
5.1 RSC como Objetivo Estratégico y Confianza empresarial.....	40
5.2 Acciones económicas de RSC y reputación corporativa.....	42
5.3 Reputación corporativa y confianza empresarial.....	45
6. Conclusiones, Limitaciones y Agenda Futura.....	47
7. Bibliografía.....	52
ANEXO 1: Encuesta Semiestructurada.....	65
ANEXO 2: Difusión del trabajo sobre RSC y RC en los bancos peruanos.....	67
<b>CAPÍTULO 2: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa y su consecuencia en un país emergente.....</b>	<b>69</b>
1. Introducción.....	71
2. Relación Acciones de Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa.....	75
2.1 Acciones económicas de Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en países emergentes.....	79
2.2 Acciones de Responsabilidad Social Corporativa relacionadas con el ámbito rural en países emergentes.....	80
2.3 Acciones de Responsabilidad Social Corporativa relacionadas con la educación.....	84
3. Metodología.....	88
3.1 Variables del análisis.....	90
3.2 Trabajo de Campo.....	93
3.3 Ficha Técnica y Validez Estadística.....	95
4. Resultados.....	97
5. Conclusiones y limitaciones.....	110
6. Bibliografía.....	114
ANEXO I: Cuestionario.....	124
ANEXO II: Difusión de ASBANC.....	126

<b>CAPÍTULO 3: Efectos de la Responsabilidad Social Corporativa y de la Reputación Corporativa en la Confianza Empresarial en un país emergente.....</b>	<b>131</b>
1. Introducción.....	131
2. Reputación Corporativa y Confianza Empresarial.....	135
3. Reputación Corporativa y Confianza del Inversor.....	139
3.1 Consideración estratégica de la RSC en la empresa y su efecto en la confianza empresarial.....	139
3.2 Involucrar a los trabajadores en la RSC y la confianza empresarial.....	147
4. Metodología.....	152
4.1 Variables del análisis.....	152
4.2 Trabajo de Campo.....	155
4.3 Ficha Técnica y Validez Estadística.....	156
5. Resultados.....	157
6. Conclusiones y limitaciones.....	167
7. Bibliografía.....	172
ANEXO 1: Cuestionario.....	185
ANEXO 2: Difusión de ASBANC.....	186
 <b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	 <b>189</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CAPÍTULO 1: Efectos de la Responsabilidad Social Corporativa en países emergentes: un análisis de casos para el sector bancario.....</b>	<b>1</b>
Tabla 1.1: Características, ventajas y desventajas del Estudio de Caso.....	21
Tabla 1.2: Información General de los Bancos – Sistema Financiero Peruano.....	29
Tabla 1.3: Información General del BCP.....	31
Tabla 1.4: RSC en el BCP.....	32
Tabla 1.5: Información General del BBVA.....	33
Tabla 1.6: RSC en el BBVA.....	35
Tabla 1.7: Información General del Scotiabank.....	36
Tabla 1.8: RSC en el Scotiabank Perú.....	37
Tabla 1.9: Información General del Interbank.....	39
Tabla 1.10: RSC en Interbank.....	39
<b>CAPÍTULO 2: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa y su consecuencia en un país emergente.....</b>	<b>69</b>
Tabla 2.1. Propositiones derivadas del estudio de caso.....	72
Tabla 2.2. Determinantes de la reputación corporativa.....	76
Tabla 2.3: Iniciativas de RSC en el sector rural.....	80
Tabla 2.4: Principios para incentivar la inversión en educación.....	85
Tabla 2.5: Contribución por tipo de empresa.....	86
Tabla 2.6: Contribución por sector (multilaterales).....	86
Tabla 2.7: Bancos en Perú (por Ranking de Colocaciones, Captaciones, Patrimonio y Morosidad) Enero 2016 (En miles de nuevos Soles).....	94
Tabla 2.8: Ficha Técnica.....	96
Tabla 2.9. Representatividad de la muestra por género.....	96
Tabla 2.10. Representatividad de la muestra por edad.....	96
Tabla 2.11: Estadísticos descriptivos.....	97
Tabla 2.12: Correlaciones.....	98
Tabla 2.13: Varianza de los factores.....	99
Tabla 2.14: Matriz de componente rotado.....	100
Tabla 2.15: Factorial de dimensiones de reputación corporativa.....	102
Tabla 2.16: Factorial de dimensiones de acciones económicas de RSC.....	102
Tabla 2.17: Factorial de dimensiones de acciones de salud de RSC.....	103
Tabla 2.18: Factorial de dimensiones de acciones de infraestructura y medio ambiente de RSC.....	104
Tabla 2.19: Factorial de dimensiones de acciones educativas de RSC.....	105
Tabla 2.20: Modelos de regresión de variables independientes sobre la RC.....	106
<b>CAPÍTULO 3: Efectos de la Responsabilidad Social Corporativa y de la Reputación Corporativa en la Confianza Empresarial en un país emergente.....</b>	<b>131</b>
Tabla 3.1. Propositiones sobre la relación RSC y RC y confianza del inversor....	131
Tabla 3.2. Determinantes de la RC.....	136
Tabla 3.3. Fuente de ventaja competitiva sostenible de la involucración del trabajador en RSC.....	149
Tabla 3.4: Ficha Técnica.....	156
Tabla 3.5: Representatividad de la muestra por género.....	156
Tabla 3.6: Representatividad de la muestra por edad.....	156
Tabla 3.7: Descriptivos de variables analizadas.....	157

Tabla 3.8: Correlaciones de variables analizadas.....	158
Tabla 3.9: Varianza de los factores.....	159
Tabla 3.10: Matriz de componente rotados.....	159
Tabla 3.11: Factorial de dimensiones de confianzas del inversor.....	161
Tabla 3.12: Factorial de dimensiones de reputación corporativa.....	162
Tabla 3.13: Factorial de dimensiones de acciones estratégicas de RSC.....	163
Tabla 3.14: Factorial de dimensiones de acciones de RSC con los empleados....	164
Tabla 3.15: Modelos de regresión de variables independientes sobre la RC.....	165



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>CAPÍTULO 1: Efectos de la Responsabilidad Social Corporativa en países emergentes: un análisis de casos para el sector bancario.....</b>	<b>1</b>
Figura 1.1: Concepción histórica de la RSC en las empresas.....	10
Figura 1.2: Efectos de la relación entre la RSC y la RC .....	14
Figura 1.3: Elementos de la reputación corporativa.....	15
Figura 1.4: RSC y las expectativas generadas.....	17
Figura 1.5: Proceso de percepción del directivo del papel de la RSC y acciones en las empresas.....	18
Figura 1.6: Modelo de investigación.....	19
Figura 1.7: Créditos concedidos por entidad bancaria (2010 – 2014).....	25
Figura 1.8: Depósitos por entidad bancaria (2010-2014) .....	25
Figura 1.9: Nivel de Patrimonio del Sector Financiero por Bancos (2010-2014)...	26
Figura 1.10: Participación de las empresas bancarias en el mercado financiero.	27
Figura 1.11: Producto Bruto Interno Var % Anual (2002-2014).....	48
<b>CAPÍTULO 2: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa y su consecuencia en un país emergente.....</b>	<b>69</b>
Figura 2.1: Modelo de investigación general.....	71
Figura 2.2: Modelo de investigación general con las proposiciones del estudio de caso.....	72
Figura 2.3: Modelo de investigación del capítulo 2.....	73
Figura 2.4: Modelo final de investigación del capítulo 2.....	88
Figura 2.5: Modelo de investigación contrastado del capítulo 2.....	110
<b>CAPÍTULO 3: Efectos de la Responsabilidad Social Corporativa y de la Reputación Corporativa en la Confianza Empresarial en un país emergen.....</b>	<b>131</b>
Figura 3.1: Modelo de investigación.....	133
Figura 3.2. Modelo de investigación general con las proposiciones del estudio de caso.....	134
Figura 3.3: Modelo de investigación del capítulo 3.....	135
Figura 3.4: Pirámide de responsabilidades.....	142
Figura 3.5: El modelo de los 3 dominios de la RSC.....	143
Figura 3.6: Modelo de investigación contrastado del capítulo 3.....	167



## **INTRODUCCIÓN**

La investigación sobre responsabilidad social corporativa (RSC) ha evolucionado y se ha situado como un pilar de análisis en el ámbito de la organización de empresas (Goss y Roberts, 2011). En la actualidad aspectos de imagen, reputación y confianza empresarial se encuentran relacionadas al concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) en diversos estudios en países desarrollados. En este sentido, los resultados hasta el momento de la investigación sobre RSC indican que es preciso que las empresas asuman la RSC en sus actividades con la finalidad de considerar las necesidades de sus diferentes grupos de interés y de realizar una gestión eficaz y responsable. De esta forma, las empresas podrán reducir los impactos negativos por pérdidas de imagen y de reputación que se pueden generar por la falta de sensibilidad hacia los grupos de interés.

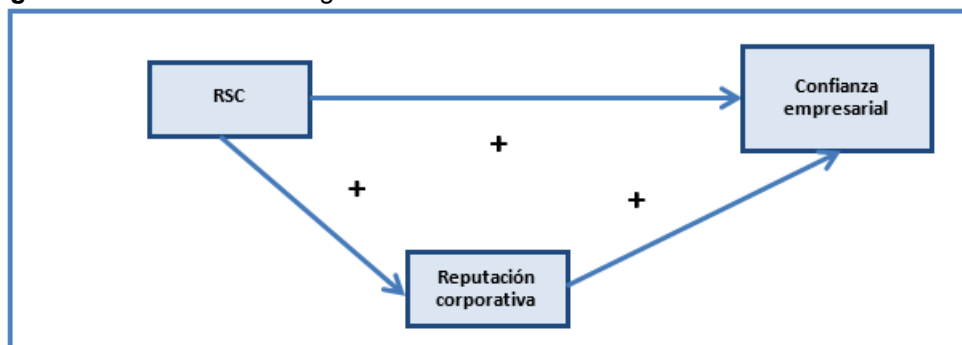
Sin embargo, la investigación académica no es unánime sobre los efectos que sobre las empresas ejerce la implantación de prácticas de RSC, debido en gran medida a que se mantienen visiones tradicionales de los directivos, quienes consideran que las acciones de RSC suponen incrementos de costes y son generadoras de restricciones. Porter y Kramer (2006) afirman que la respuesta más común en las empresas hacia la RSC no ha sido ni estratégica ni operativa, sino cosmética: campañas de relaciones públicas y medios de comunicación con brillantes informes de RSC que muestran las buenas acciones sociales y ambientales de la empresa. No obstante, la investigación aconseja que las acciones de RSC deben integrarse en la estrategia empresarial de una empresa. Es entonces cuando las empresas pueden beneficiarse de encontrar su propio enfoque innovador de conciencia social que puede ser útil tanto para fines de mejora de la marca y diferenciación, y para el desarrollo de modelos de negocios únicos y valiosos inspirados en la RSC (Hillestad, Xie y Haugland, 2010). Por tanto, para el éxito de las acciones de RSC es importante que los directivos rechacen que la RSC es una simple moda (McKinsey 2009).

Parece que el avance de esta cuestión en los países desarrollados es favorable ya que la literatura está mostrando como cada vez son más las empresas que consideran la RSC como un objetivo prioritario y forma parte de la misión, visión y

valores de la empresa y se integra en sus procesos (Engen y Di Piazza, 2005; Matten y Moon, 2008; Schuler y Jackson, 2006). Mientras, en países emergentes la apuesta por la promoción de acciones de RSC es aún incipiente por lo que su análisis ayudará a comprender el panorama actual de la RSC en un país emergente desde la perspectiva de los directivos responsables de su implementación. Dicho análisis será útil a la hora de vislumbrar por dónde puede transcurrir su futuro más probable y si la capacidad de influencia de dichos directivos impactará positiva o negativamente en el comportamiento de la empresa en lo referente a la RSC (Fatma y Rahman, 2015).

El modelo inicial presentado (figura I.1), sugiere que la responsabilidad social corporativa podría tener efectos positivos sobre percepción de la confianza empresarial de manera directa (Hill, Stephens y Smith, 2003; Klassen y McLaughlin, 1996; Moore, 2001; Knox y Maklan, 2004). Y por otro lado, de forma indirecta, las acciones de RSC de una empresa podrían mejorar su reputación corporativa (Knox y Maklan, 2004; Porter y Kramer, 2002, 2006) que a su vez, podría influenciar sobre la percepción de la confianza empresarial (Orlitzky et al., 2003; Margolis et al., 2007; Wood, 2010)

**Figura I.1** Modelo de investigación



El seleccionar a los directivos como unidad de análisis para investigar estas relaciones es adecuado puesto que las acciones socialmente responsables de las empresas son en gran medida promovidas, defendidas y desarrolladas por ellos (Godos-Díez y Fernández-Gago, 2011; Quazi, 2003). Los directivos influirán directamente en el compromiso de la empresa con la RSC, asignando recursos a distintos programas y prácticas y alineando estas actividades con los objetivos de la compañía (Aguilera *et al.*, 2007).

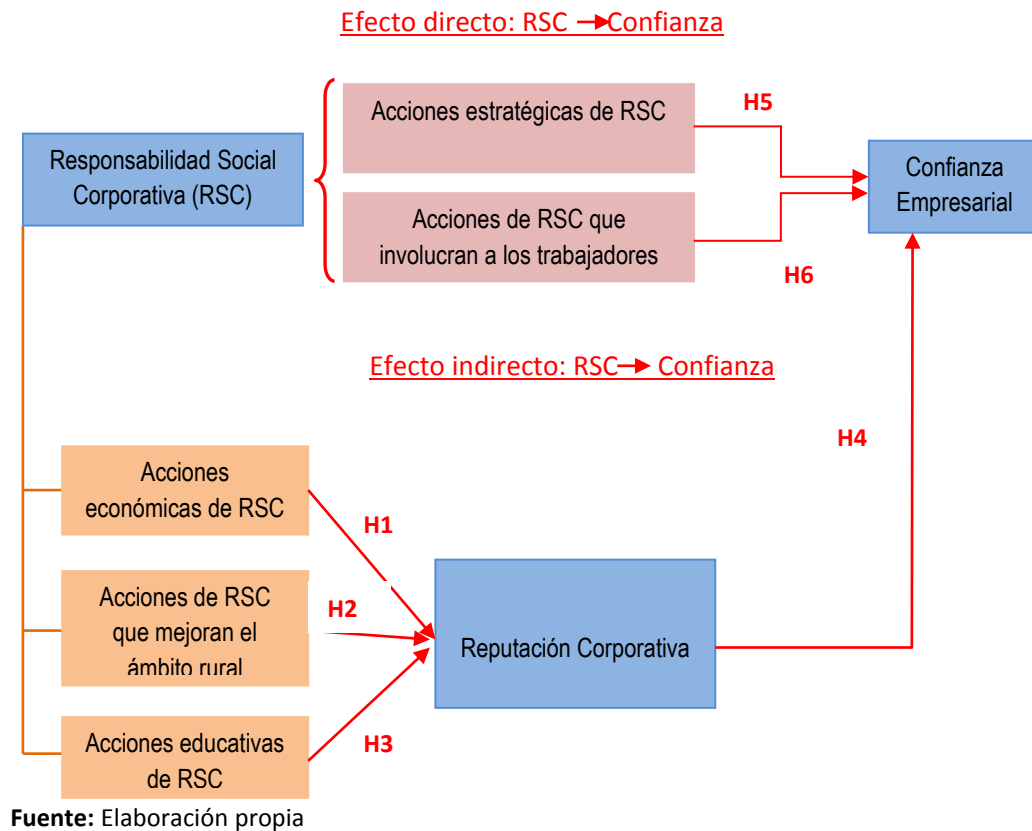
Con este fin, en el capítulo 1 se revisa la literatura que permite justificar el análisis de las perspectivas de los directivos en un país emergente acerca del rol e impacto de las acciones de RSC sobre el logros de los objetivos empresariales alineados con la reputación corporativa y la confianza empresarial. No obstante, como el estado de estas cuestiones en países emergentes es embrionario, en dicho capítulo 1 se completa el análisis teórico con un estudio de casos que nos permita fijar proposiciones sobre el efecto de la RSC en un país emergente, en cuyo contexto, la teoría actual todavía no ha planteado apenas indicios. En estos casos en los que se pretende enriquecer la teoría existente, el análisis de casos es una metodología adecuada. Los casos analizados en el sector elegido para el análisis empírico (sector bancario de un país emergente), fueron los de BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank, selección que se realiza considerando que las 4 entidades representan más del 80% de las captaciones, colocaciones y patrimonio del sistema bancario peruano<sup>1</sup>. Del análisis y discusión de los casos, se plantean una serie de proposiciones (tabla I.1) a partir de las cuales se genera un modelo que se contrastará empíricamente en los capítulos 2 y 3 (figura I.2).

Tabla I.1: Proposiciones provenientes del estudio de caso.

<b>Proposición</b>	<b>Variables relacionadas</b>
<b>1:</b> <i>La importancia estratégica de la responsabilidad social corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RSC y percepción de confianza empresarial
<b>2:</b> <i>La responsabilidad social corporativa, cuando involucra a los trabajadores de la empresa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RSC y percepción de confianza empresarial
<b>3:</b> <i>La dotación económica para las acciones de responsabilidad social corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.</i>	RSC y RC
<b>4:</b> <i>Las acciones de responsabilidad social corporativa orientadas a zonas rurales fuera de la capital influirá positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.</i>	RSC y RC
<b>5:</b> <i>Las acciones de responsabilidad social corporativa orientadas a fortalecer la calidad educativa influirá positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.</i>	RSC y RC
<b>6:</b> <i>La reputación corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RC y percepción de confianza empresarial

<sup>1</sup> Estos son los indicadores financieros propuestos por el regulador bancario en Perú siguiendo los comités de Basilea en su versión Basilea III.

**Figura I.2:** Modelo de investigación general con las proposiciones del estudio de caso



A partir del modelo propuesto, en el capítulo 2 se analiza la primera etapa del denominado efecto indirecto, es decir, la relación entre las acciones de RSC y su impacto en la RC, considerando entre las primeras las iniciativas económicas al desarrollo, las que mejoran el ámbito rural y las acciones educativas. Es decir el objetivo que se busca en el capítulo 2 es de establecer la relación de estas acciones de RSC en la reputación corporativa.

En el capítulo 2 se justifica teóricamente porque las acciones de RSC pueden mejorar la reputación corporativa y a su vez contribuyen a contener el potencial riesgo reputacional que una entidad en general podría sufrir en caso de no acometer ninguna de dichas prácticas. El análisis de la reputación corporativa se realiza siguiendo la aportación de diversos autores que consideran 4 grandes determinantes de dicha reputación: calidad de gestión y liderazgo empresarial, imagen de marca, oferta y satisfacción del cliente; y la confianza de los grupos de interés respecto a la competencia. Asimismo se analizan las acciones de RSC que

fruto del estudio de casos del capítulo 1 se consideran relevantes en un país emergente. La norma internacional ISO 26000, la más seguida para implantar prácticas de RSC en las empresas, explica que dichas acciones pueden ser de diferente índole. A partir del análisis de casos y de la literatura revisada sobre prácticas de RSC en países en desarrollo se han propuesto tres tipos de acciones de RSC fundamentales: acciones económicas para el desarrollo; acciones en el ámbito rural en salud y subsistencia e infraestructura y medio ambiente; y acciones educativas. Posteriormente, las acciones rurales fueron separadas en dos grupos (salud y subsistencia por un lado y las de infraestructura y medio ambiente por otro) tomando como base los estudios previos y de la evidencia del análisis de casos sobre las acciones realizadas en el ámbito rural en Perú. A continuación, en el capítulo 2, a partir de una encuesta enviada a los directivos de sucursales bancarias en 2016, se contrastan las hipótesis propuestas sobre la relación entre la importancia de las acciones de responsabilidad social corporativa y la percepción de la reputación del banco.

Finalmente, en el capítulo 3, se contrastan las hipótesis sobre la relación de implicación estratégica de la RSC y la involucración de los trabajadores sobre la percepción de la confianza empresarial (CE), el denominado efecto directo. Asimismo se contrasta la segunda parte del efecto indirecto, es decir, como la percepción de la reputación corporativa influye en la percepción de la confianza empresarial. El enfoque en este capítulo es el de trabajar la confianza empresarial percibida desde la perspectiva de los grupos de interés, en particular, para el estudio realizado, de los directivos pues son los que están asumiendo el papel principal en el desarrollo de la RSC.

Diferentes autores han justificado que cuando se otorga a la RSC una importancia estratégica, la confianza de los *stakeholders* hacia la empresa puede mejorar (Petrick y Quinn, 2001; Priego, Manzaneque y Merino, 2014). Es relevante comprobar si dicha percepción la están teniendo los directivos quienes son los principales impulsores de la RSC en la empresa, y en países emergentes, en los que estas prácticas se encuentran en un estado inicial. Un asunto relacionado con la concepción estratégica de la RSC que se aborda en un apartado especial es la

involucración de los empleados. Los trabajadores son un elemento clave alrededor del cual giran las políticas de RSC interna. El papel de los empleados en el establecimiento de prácticas responsables ha sido considerado un elemento necesario ya que el éxito de las prácticas de RSC difícilmente pueden lograrse sin una profunda transformación de las motivaciones y compromisos de los empleados (Bhattacharya et al., 2008, Maak y Pless 2006, Wittenberg et al., 2007). No obstante, no se ha analizado si la respuesta a este tipo de requerimientos en países en desarrollo se percibe de manera proactiva o reactiva. Finalmente, en el capítulo 3 se comprobará si la percepción de una buena reputación corporativa influye positivamente en la percepción de la confianza empresarial como han sugerido algunos autores, pero siempre para países desarrollados (Margolis, Elfenbein y Walsh, 2007; Orlitzky, Schmidt y Ryenes, 2003; y Wood, 2010).

Una primera novedad de este trabajo de investigación es la motivación de estudiar si las acciones de RSC en un país emergente son percibidas como fuente de mejora en la confianza empresarial por parte de los directivos. De ser así, se esperará que los directivos impulsen y se extiendan las prácticas de RSC en el tejido empresarial de los países emergentes. Sin embargo, de no poder aportar datos positivos, se esperará que los directivos sean reacios a implicarse en el desarrollo de la RSC y por tanto obstaculizarán dicho proceso.

La segunda novedad del trabajo radica en plantear como la RSC puede influir en la percepción de la confianza hacia la empresa de manera directa a la vez que se propone la variable reputación corporativa como variable moderadora de dicha relación. Es decir, que los directivos perciban la RSC como un medio cuyo desarrollo ejercerá un previsible impacto en la reputación de la compañía y esta, por tanto, se considere una variable que influya positivamente en la percepción de la confianza empresarial.

La tercera novedad de la investigación es el análisis de las acciones de RSC que pueden influir en la reputación corporativa. Solo se tiene constancia de algunos análisis empíricos recientes que constatan dicha relación en el ámbito de países desarrollados (Margolis, Elfenbein y Walsh, 2007; y Wood, 2010). Además, en los estudios mencionados previamente se analizan prácticas de RSC que pueden no



ser las que más se valoran en el caso de una economía emergente como el Perú. En esta misma línea la ISO 26000, norma guía internacional más seguida para implantar prácticas de RSC en las empresas, señala que estas prácticas pueden ser de diferente índole. Por ello, en esta tesis se van a resaltar aquellas más relevantes e idiosincráticas a un país emergente como Perú.

Asimismo la relación de la RC, las acciones de RSC y la confianza empresarial han sido estudiadas pero principalmente en países desarrollados como Alemania, España y Estados Unidos y principalmente en sector productivos (considerando industria), siendo un aporte de esta tesis su impacto en países emergentes y en el sector bancario en vías de desarrollo. Si en cualquier país el sector bancario representa un pilar de sus economías y en el desarrollo de las empresas, esta situación se acentúa en economías emergentes por lo que se hace relevante la selección del sector como fuente de información para el trabajo de la tesis. Si bien, las entidades bancarias están comenzando a implantar diversas acciones de RSC en los países emergentes, no han sido analizados sus efectos desde la perspectiva la perspectiva de los directivos de cómo puede impactar en la RC y en la confianza de la empresa siendo un asunto que interesa cada vez más a reguladores y agentes políticos (Goss y Roberts, 2011).

Finalmente, como se verá en el capítulo 1, la evolución histórica de la RSC en las empresas en países desarrollados ha pasado desde una concepción instrumental, a una RSC entendida como una reacción social, a una concepción de la RSC más proactiva, entendida como sensibilidad social capaz de adelantarse a las demandas sociales de todos los *stakeholders* y finalmente asistimos a una concepción de la RSC como actuación social, en la que estos criterios de responsabilidad estarían presentes en todas las políticas y procesos de la empresa y en todos los niveles jerárquicos, incluyendo los trabajadores. Cada vez son más las empresas en países desarrollados que se encuentran en esta última concepción y por ello, existe literatura que ha constatado el papel proactivo de los trabajadores en el éxito de la RSC. Pero el grado de avance de la RSC en países en desarrollo es notablemente inferior, por eso, aunque sería interesante comprobar que los trabajadores se involucran pues son llave del éxito, es dudoso

que lo estén haciendo de la misma manera que se observa en países desarrollados. Este análisis supone la última novedad de la tesis.

### Referencias de la Introducción

Aguilera, R.V.; Rupp, D.E.; Williams, C.A. y Ganapathi, J. (2007): "Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 32, n. 3, p. 836-863.

Bhattacharya, C. B., Sen, S., y Korshun, D. (2008): "Using corporate social responsibility to win the war for talent", *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n. 2, p. 37-44.

Engen, T., y Di Piazza, S. (2005): *Beyond reporting: Creating business value and accountability*, Cambridge, UK: Cambridge University Press. Retrieved from [http://www.wbcasd.org/DocRoot/Jjn1cB29B0UG90dx0RMZ/Beyond\\_rep\\_final\\_pre\\_ssv.pdf](http://www.wbcasd.org/DocRoot/Jjn1cB29B0UG90dx0RMZ/Beyond_rep_final_pre_ssv.pdf)

Fatma, M., y Rahman, Z. (2015): "Consumer perspective on CSR literature review and future research agenda", *Management Research Review*, Vol. 38, n. 2, p. 195-216.

Godos-Díez, J. L. y Fernández-Gago, R. (2011): "¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España?", *Universia Business Review*, primer trimestre, p. 32-49.

Goss, A., y Roberts, G. S. (2011): "The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans", *Journal of Banking and Finance*, vol 35, n.7, p. 1794-1810.

Hill, R. P., Stephens, D. L., y Smith, I. (2003): "Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior", *Business and Society Review*, Vol. 108, p. 339-362.

Hillestad, T.; Xie, C.; Haugland, S. A. (2010): "Innovative corporate social responsibility: the founder's role in creating a trustworthy corporate brand through

"green innovation", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, n. 6, p. 440 – 451.

Klassen, R. D. y McLaughlin, C. P. (1996): "The Impact of Environmental Management on Firm Performance", *Management Science*, Vol. 42, n. 8, p. 1199–1214.

Knox S. y Maklan S. (2004): "Corporate social responsibility: moving beyond investment towards measuring outcomes", *European Management Journal*, Vol. 22, n. 5, p. 508–516.

Maak, T., y Pless, N. M. (2006): "Responsible leadership in a stakeholder society. A relational perspective", *Journal of Business Ethics*, n. 66, p. 99–115.

Margolis, J., Elfenbein, H., and Walsh, J. (2007): "Does it pay to be good? a meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance" *Working Paper, Ross School of Business - University of Michigan*.

Matten, D. y Moon, J. (2008): "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, n. 33, p. 404-424.

McKinsey (2009): *Valuing corporate social responsibility: McKinsey global survey results*, McKinsey Quarterly, February. <http://www.mckinseyquarterly.com>.

Moore, G. (2001): "Corporate Social and Financial Performance: an Investigation in the UK Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, n. 3/4, p. 299-315.

Orlitzky M., Schmidt F., y Rynes S., (2003): "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis", *Organization Studies*, Vol 24, n. 3, p. 403-441.

Petrick, J. y Quinn, J. (2001): "The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset", *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, p. 331-343.

- Porter, M. y Kramer, M.R. (2006): "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 12, p. 78-92.
- Priego, A. M., Manzaneque, M. y Merino, E. (2014): "Business failure: incidence of stakeholders' behavior", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 27, n. 1, p. 75–91.
- Quazi, A.M. (2003): "Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations", *Management Decision*, Vol. 41, n. 9, p. 822-831.
- Schuler, R., y Jackson, S. (2006): *Strategic Human Resource Management*, New York, NY, Wiley-Blackwell.
- Wittenberg, J., Harmon, J., Russel, W. G., y Fairfield, K. D. (2007): "HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some world's best companies", *Human Resource Planning*, vol. 30, n. 1, p. 10–20.
- Wood, D.J. (2010): "Measuring corporate social performance: A review", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, p. 50-84.

**UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID**



**PROGRAMA DOCTORAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
(PhD in MANAGEMENT SCIENCES)**

**CAPÍTULO 1**

**Efectos de la Responsabilidad Social Corporativa en países  
emergentes: Un Análisis de Casos para el Sector Bancario.**

**Autor:** Edmundo Lizarzaburu Bolaños

**Director:** Jesús A. del Brío González



## 1. Introducción

La investigación sobre responsabilidad social corporativa (RSC a partir de ahora) ha evolucionado en el tiempo y actualmente se ha situado como uno de los pilares de análisis en el ámbito de la organización de empresas (Goss y Roberts, 2011). En los últimos años, la RSC ha recibido una atención creciente tanto por parte de las empresas (Bouslah, Kryzanoski y M'Zali, 2016) como por los reguladores y los responsables políticos (Bouslah, Kryzanoski y M'Zali, 2013). Desde el punto de vista académico, diversas investigaciones han abordado su importancia en el desarrollo de la comunidad (Frooman, 1999; Luo y Battacharya, 2006; Matten, Crane y Chapple, 2003) e incluso en los beneficios económicos de la empresa (De Matos y Rossi, 2006; De Pelsmacker, Driesen, y Rayp, 2005; Narwal y Sharma, 2008; Obermiller *et al.*, 2009; Román y Cuestas, 2008; Sen, Gurhan-Canli y Morwitz, 2001) traduciéndose estas acciones en una mayor confianza hacia la empresa (Brown y Perry, 1994; Graves y Waddock, 1997; Klassen y McLaughlin, 1996; Newgren, Rasher, y Szabo, 1985).

Desde el punto de vista empresarial, tradicionalmente los directivos consideraban que la responsabilidad social podría suponer un incremento de coste para sus actividades, una potencial limitación o restricción. Pero cada vez más, en países desarrollados, se está poniendo de manifiesto que la implicación social podría tener consecuencias positivas en cuanto al desarrollo, tanto interno como externo de la empresa fomentando mayor confianza hacia la misma (Porter y Kramer 2002) y al refuerzo de la reputación (Godos-Díez y Fernández-Gago, 2011). El refuerzo de la reputación vía responsabilidad social corporativa permite a las organizaciones obtener una ventaja competitiva sostenible y beneficios superiores, derivados de su capacidad de fijar precios más elevados; contratar o retener a los trabajadores más preparados; fidelizar a los clientes; o atraer nuevos clientes e inversores, mejorando su confianza hacia el exterior (Roberts y Dowling, 2002). Por el contrario, los daños de una mala reputación procedente de acciones no responsables pueden ocasionar consecuencias dramáticas (Ruiz, Esteban y Gutiérrez, 2014). Así, las decisiones de alto riesgo y el fracaso de los gobiernos corporativos de algunos de los principales bancos de Reino Unido, en especial

HSBC y de Estados Unidos, en especial Lehman Brothers, influyeron de forma muy negativa, no sólo en el estatus y la legitimidad de estos bancos, sino también en la reputación de todo el sector financiero de Reino Unido y Estados Unidos, incluidas las compañías de servicios legales y contables (Burke, Martin y Cooper, 2011).

Aunque la RSC es un concepto que está recibiendo cada vez más atención tanto en el ámbito académico como en el ámbito profesional todavía quedan aspectos que demandan un análisis en mayor profundidad, como es el caso concreto de la relación entre los directivos y el desarrollo de las prácticas de RSC en la empresa (Swanson, 2008). En este aspecto, resulta de especial interés saber cuál es su percepción de la relevancia de la RSC, ya que se configura como un elemento previo y determinante de su comportamiento en esta materia. Asimismo, las investigaciones en este campo, sobre todo aquellas de índole empírico, están orientadas a países desarrollados y a sectores productivos porque tradicionalmente son los que más problemas han generado hacia los *stakeholders* (Becchetti, Ciciretti y Hasan, 2009).

Ante esta situación, la presente tesis trata de conocer las percepciones de los directivos del sector bancario en un país emergente acerca del papel que juega la RSC en el logro de los objetivos organizativos (Singhapakdi et al., 1995; 1996). Este objetivo presenta tres novedades respecto a los estudios analizados hasta ahora.

En primer lugar, la percepción y la capacidad de influencia de los directivos impactará en el éxito en lo referente a la aplicación de acciones de RSC (Fatma y Rahman, 2015). Sin embargo, en países emergentes es muy reciente la apuesta por la promoción de acciones de RSC por lo que los resultados obtenidos ayudarán a comprender el panorama actual de la RSC en un país emergente desde la perspectiva de los directivos responsables de su implementación, lo que sin duda será útil a la hora de vislumbrar por dónde puede transcurrir su futuro más probable y si la capacidad de influencia de dichos directivos afecta positiva o negativamente el comportamiento de la empresa en lo referente a la RSC (Fatma y Rahman, 2015).



En segundo lugar, el nivel de estudio sobre los efectos de la RSC en el sector financiero ha sido históricamente inferior a otros sectores, especialmente a la industria química y farmacéutica (Roberts y Dowling, 2002), sin hacer justicia al papel central que juega en el desarrollo económico de las naciones. Aunque la ausencia de acciones en favor de la responsabilidad social pueden llevar a beneficios a corto plazo, ese beneficio se puede conseguir a costa de una pérdida de reputación y de ganancias futuras (Ruiz, Esteban y Gutierrez, 2014). De este modo, la responsabilidad social corporativa se convierte en un activo muy valioso del sector bancario. La elección de la banca comercial como marco de este estudio está condicionada por el gran desafío al que se enfrenta el sector financiero, para contrarrestar el efecto negativo que la crisis económica ha ejercido en las percepciones hacia las instituciones bancarias, que ha ocurrido no solo en países desarrollados sino también en países emergentes (Matute-Vallejo, Bravo y Pina, 2010). Ello ha provocado el deterioro de la percepción de las entidades financieras entre el público general, generando un sentimiento de temor entre los clientes bancarios sobre la seguridad de sus inversiones y activos financieros (Simon, 2009). Desde los gobiernos y reguladores bancarios se han intentado ofrecer soluciones, la mayoría de ellas dirigidas a mejorar la calidad de los activos financieros, mediante reformas legales para resolver los problemas de liquidez (Killian, 2008). Pero muy pocas son las decisiones tomadas para responder a los intereses de la comunidad, facilitando acciones de mejora hacia todos los *stakeholders*. Este tipo de acciones pueden ser especialmente valoradas en países en vías de desarrollo, como Perú, donde el papel del sector bancario como motor de crecimiento en todo el país es determinante. Las 17 entidades que conforman el sector bancario peruano representan el 55,3% de participación de los activos que mueve el sistema financiero y refleja un saldo de 289.482 millones de nuevos soles (SBS, 2014). Por ello conocer la percepción de los directivos acerca de si estas acciones están alcanzando el éxito pretendido es determinante para continuar con el apoyo al desarrollo económico para todo tipo de agentes de un país (Levine, 2005; Shen y Lee, 2005)

La última novedad del trabajo radica en plantear como la RSC puede influir en la percepción de la confianza hacia la empresa de manera directa a la vez que se

propone la variable reputación corporativa como variable moderadora de dicha relación. Las razones que están detrás de la implantación de la RSC en las empresas, las cuales no tienen que estar ligadas necesariamente al altruismo o a la búsqueda del bien común, pueden tener una justificación o motivación económica (McWilliams y Siegel, 2001). Los directivos pueden percibir la RSC como un medio, con un marcado componente económico e instrumental y cuyo desarrollo dependerá de su previsible impacto positivo para la compañía. Esta perspectiva implica la asunción de que las conductas socialmente responsables mejoran el desempeño de la empresa (Maignan y Ralston, 2002), esto es, los directivos implementarán iniciativas de RSC cuando estas se alineen con sus intereses instrumentales de aumentar el valor para los accionistas e incrementar la competitividad y rentabilidad de la compañía (Aguilera et al., 2007). El avance en este trabajo es que dicha percepción puede obtenerse de forma directa o relacionando la RSC en la banca con el papel de la reputación del banco (Wu y Shen, 2013).

No obstante, el estado de estas cuestiones en países emergentes es embrionario. Por ello, aunque se acuda a la revisión de la literatura para justificar la relación de la percepción sobre acciones de RSC y sus efectos en la confianza hacia la empresa de manera directa o bien, hacia el efecto que dichas acciones de RSC ejerce sobre la reputación corporativa y esta última hacia la confianza empresarial, es preciso completar el análisis teórico con un estudio de casos que nos permita fijar proposiciones sobre el efecto de la RSC en un país emergente, en cuyo contexto, la teoría actual todavía no ha planteado apenas indicios. En estos casos en los que se pretende enriquecer la teoría existente el análisis de casos es una metodología adecuada (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984; Yin, 1994)

En síntesis, el objetivo del trabajo es conocer las percepciones de los directivos del sector bancario en un país emergente acerca del papel que juega la RSC en el logro de los objetivos organizativos, estando esta investigación en estado embrionario en este tipo de contexto (por país emergente y por tipo de sector, financiero frente a industrial). Con este fin, la estructura de este capítulo es la siguiente. En primer lugar se muestra el estado del arte respecto a la investigación

sobre la RSC y sus consecuencias en la RC y la confianza empresarial para proponer el modelo teórico que relacione estos conceptos. No se tiene conocimiento, hasta donde ha llegado la revisión del autor, que se haya realizado este análisis previamente aplicándolo al sector financiero en una economía en desarrollo. Por ello, para extraer propuestas de investigación que se puedan contrastar en los siguientes capítulos de esta tesis, se ha seleccionado la metodología del análisis de casos, para a partir de la revisión teórica, producir un razonamiento inductivo y a partir del estudio, la observación y recolección de datos establecer proposiciones que se contrastarán con una investigación cuantitativa en el capítulo 2 y 3 de esta tesis. Por tanto, en la sección 3 de este capítulo se describe la metodología del análisis de casos seguida para el análisis empírico. En la sección 4 se describen los casos de las entidades financieras peruanas analizadas. En la sección 5 se procede a realizar la discusión de los casos a partir de la cuál se formularán varias proposiciones para validar en los capítulos siguientes. Este capítulo finaliza con las conclusiones y bibliografía.

## **2. Prácticas de RSC y su Influencia sobre la Reputación Corporativa y Confianza Empresarial**

Se han formulado varias definiciones de la RSC que coexisten en la literatura. Carroll (1979) considera la RSC como todas aquellas respuestas que las empresas dan a las exigencias o expectativas de la sociedad. McWilliams y Siegel (2001) amplían esta definición considerando la RSC como las acciones que promueven algún bien social, más allá de los intereses de las empresas y de lo que exige la normativa. Según esta definición, la RSC son acciones voluntarias, más allá de obligaciones legales, destinadas para mejorar el estado de la sociedad. Maignan y Ralston (2002) la definieron en términos de principios motivadores impulsados por valores, actores y desempeño y proceso, incluyendo programas y actividades como patrocinios, códigos de ética, actividades filantrópicas y temas relacionados con la comunidad, clientes, proveedores y partes interesadas. Waldman y Siegal (2008) definen la RSC como las acciones de las empresas para avanzar en el cumplimiento de los objetivos de grupos de interés identificables, tales como

empleados, proveedores, la comunidad local, organizaciones no gubernamentales y objetivos sociales más amplios. Finalmente Porter y Kramer (2006) distinguen entre RSC filantrópica y estratégica argumentando que la segunda es cuando la empresa integra las acciones de RSC en su modelo de negocio y puede lograr mayores beneficios para la sociedad como para el negocio.

La cuestión que surge de todas estas definiciones es conocer las exigencias o expectativas sociales a las que debe responder la empresa. En uno de los trabajos académicos más citados, acerca de los posibles enfoques de la RSC, se describen cuatro grandes grupos autores según su concepción de la RSC (Garriga y Melè, 2004). Por una parte están los autores que consideran la RSC como un medio para alcanzar resultados económicos y por tanto la responsabilidad incluiría el conjunto de acciones que permiten aumentar el valor del *shareholder*, medido por el precio de la acción (Friedman, 1970; Harjoto, Laksmana y Lee, 2015; Jensen, 2000), mediante la obtención de diversas fuentes de ventajas competitivas (Burke y Logsdon, 1996; Hillman y Keim, 2001; Husted y Allen, 2000; Porter y Kramer, 2002).

En un segundo grupo se encuentra la consideración de la empresa como una institución social y que tiene poder (poder social). Desde esta perspectiva las acciones de RSC deberían estar enfocadas a responder las demandas de carácter político (Davis, 1960 y 1967). Un tercer bloque de autores han analizado la RSC desde un punto de vista integrador, entendiendo las acciones responsables como aquellas que responden a las demandas sociales de los grupos de interés o *stakeholders* (Bouslach, Kryzanowski y M'Zali, 2013; Carroll, 1977; Freeman, 1984; Greening y Gray, 1994; Jizi *et al.*, 2014; Preston y Post, 1981, Rowley, 1997; Wood, 1991). Finalmente, el cuarto enfoque de la RSC estudian la responsabilidad ética de las empresas para con la sociedad basadas en el respeto a los derechos universales, desarrollo sostenible y el enfoque del bien común (Freeman, 1984; Giuliani, 2016; Russo y Fouts, 1997).

Otro modo de aproximarse al concepto de la RSC puede ser el estudio de su evolución histórica, en cuyo caso los resultados llegan a ser muy parecidos (Bañón, Guillén y Ramos, 2011). En la primera mitad del siglo XX, sobre todo en Estados

Unidos, la RSC era concebida por la mayoría de las empresas en términos de obligación social, centrada fundamentalmente en los intereses económicos de los accionistas, dentro de la legalidad y la ética imperante siguiendo los argumentos de los autores que conciben la RSC desde un enfoque instrumental (figura 1.1). Esta visión se fue superando en la década de los sesenta por una concepción de la RSC entendida como una reacción social, que más allá de lo económico debe dar respuestas a demandas de orden público, siguiendo el enfoque de la RSC como un medio para responder a las demandas de carácter político. En los años setenta aparece una concepción de la RSC más proactiva, entendida como sensibilidad social capaz de adelantarse a las demandas sociales de todos los *stakeholders* (siguiendo la visión integradora de la RSC) y viendo estas como una oportunidad de diferenciarse. Por último, en los años ochenta asistimos a una concepción de la RSC como actuación social, en la que estos criterios de responsabilidad estarían presentes en todas las políticas y procesos de la empresa y en todos los niveles jerárquicos, incluyendo además principios éticos de actuación social (siguiendo los argumentos de la concepción ética de la RSC). En la figura 1.1 se constata que en el histograma, cada período de la RSC llega a la actualidad porque no todas las empresas han seguido el mismo avance respecto a su concepción de la RSC. Actualmente, algunas todavía la consideran como un medio para conseguir ventajas económicas. Otras consideran la RSC desde el punto de vista de reacción social a las demandas públicas. Otras empresas, más avanzadas, se sitúan en la concepción como sensibilidad social. Y finalmente, las más proactivas, se encuentran entre aquellas que consideran la RSC desde un enfoque de actuación social. La investigación en esta cuestión muestra como cada vez son más las empresas en países desarrollados que consideran la RSC como un objetivo prioritario y necesita ser parte de las estrategias corporativas, los procesos y la cultura (Engen y Di Piazza, 2005; Matten y Moon, 2008; Schuler y Jackson, 2006). Mientras, el estado de este asunto en países emergentes es aún más incipiente.

Figura 1.1: Concepción histórica de la RSC en las empresas



Fuente: Guillén (2006)

Con el fin de avanzar en la concepción de la RSC en la empresa es fundamental analizar la percepción que de ella tiene aquellos que toman las decisiones, es decir los directivos (Hambrick, 2007). No obstante, es necesario tener en cuenta que su poder de decisión para implementar prácticas de RSC variará en función de factores tales como a) la disponibilidad de recursos financieros (Waddock y Graves, 1997); b) el compromiso de los empleados (Aguilera *et al.*, 2007); c) el país donde se sitúa la empresa (Matten y Moon, 2008). En cuanto a los recursos financieros, aunque los directivos implicados en impulsar la RSC estén concienciados con este asunto y perciban las ventajas que de ello se derivan, si no cuentan con presupuesto para emprender acciones sociales, no dispondrán de suficiente margen de maniobra para implantar correctamente las prácticas de RSC (Waddock y Graves, 1997). Respecto al compromiso de los empleados, Aguilera *et al.*, (2007) destacan que las acciones responsables de las empresas precisan para su éxito del compromiso de los empleados y si los directivos no son capaces de transmitir esta necesidad, tampoco se logrará el éxito pretendido con la RSC. Finalmente, en cuanto al país, Matten y Moon, (2008) han destacado que analizando países desarrollados se perciben diferencias al implantar acciones de RSC. En Estados Unidos, por ejemplo, donde se incentiva el individualismo y la discrecionalidad, la

RSC se centra en prácticas explícitas hacia el exterior. Mientras que en los países europeos, principalmente se fomenta el colectivismo y la obligación social, por lo que la RSC se centra en prácticas implícitas, hacia el interior de la empresa.

Aún estando condicionadas por recursos, empleados y contexto institucional, es posible concluir que el impacto de los directivos en las decisiones estratégicas es trascendental, lo cual justifica su elección como unidad de análisis al estudiar la RSC, debido a que las acciones socialmente responsables de las empresas son en gran medida promovidas, defendidas y desarrolladas por ellos (Godos-Díez y Fernández-Gago, 2011; Quazi, 2003). Los directivos influirán directamente en el compromiso de la empresa con la RSC, asignando recursos a distintos programas y prácticas y alineando estas actividades con los objetivos de la compañía (Aguilera *et al.*, 2007).

Estudios previos han criticado a las empresas por participar en actividades de RSC por razones simbólicas (DiMaggio y Powell, 1991). Porter y Kramer (2006) afirman que la respuesta corporativa más común a la RSC no ha sido ni estratégica ni operativa, sino cosmética: campañas de relaciones públicas y medios de comunicación con brillantes informes de RSC que muestran las buenas acciones sociales y ambientales de la empresa. Sin embargo, las acciones de RSC deben integrarse como dimensiones importantes de la estrategia empresarial de una empresa. Es entonces cuando las empresas pueden beneficiarse de encontrar su propio enfoque innovador de conciencia social que puede ser útil tanto para fines de mejora de la marca y diferenciación, y para el desarrollo de modelos de negocios únicos y valiosos inspirados en la RSC (Hillestad, Xie y Haugland, 2010). Por tanto, para el éxito de las acciones de RSC es importante que los directivos cuestionen que la RSC es una simple moda (McKinsey 2009). Para ello, en primer lugar los directivos deberían percibir la importancia de la consideración estratégica en el interior de la empresa, es decir, que la RSC sea considerada como un fin en sí misma, con un claro componente moral y de sostenibilidad. Así, la RSC vendrá condicionada por el hecho de que los directivos introduzcan sus valores morales en la empresa, lo cual, puede ir más allá de los intereses económicos o la autosatisfacción (Aguilera *et al.*, 2007). Los directivos deberán valorar intrínsecamente las obligaciones y responsabilidades hacia la sociedad (Maignan y

Ralston, 2002; Swanson, 2008), considerar que este tipo de acciones es moralmente apropiado (Pedersen y Neergard, 2009) y que contribuyen a un desarrollo socioeconómico sostenible y equilibrado. Esta concepción estratégica supone una visión de la RSC intrínseca a la empresa (Angus-Leppan, Metcalf y Benn, 2009) que implica que la responsabilidad social forme parte de la estrategia fundamental de la organización, con una asignación de responsabilidades y rendición de cuentas en todos los niveles adecuados de la empresa. Debería reflejarse en la toma de decisiones y tenerse en cuenta en la implementación de las actividades de la empresa. Esto implica prácticas como: convertir la responsabilidad social en una parte esencial de sus políticas, de su cultura organizacional y de sus estrategias y operaciones; generar competencias internas en materia de responsabilidad social; desarrollar la comunicación interna y externa relativa a la responsabilidad social; y revisar periódicamente estas acciones y prácticas relacionadas con la responsabilidad social (ISO 26000, 2010). Esta percepción estratégica de la RSC se extenderá cuando los directivos perciban que las iniciativas de RSC se alineen con sus intereses instrumentales de aumentar el valor para los accionistas e incrementar la competitividad y rentabilidad de la compañía (Aguilera *et al.*, 2007), así como aumentar la eficiencia operativa y reducir costes (Pedersen y Neergard, 2009). La literatura ha identificado los efectos positivos de la consideración estratégica de la RSC en el valor de la empresa lo cual mejora su confianza percibida (Brown y Perry, 1994; Graves y Waddock, 1997; Hill, Stephens y Smith, 2003; Klassen y McLaughlin, 1996; Moore, 2001; Newgren, Rasher, y Szabo, 1985; Wright y Ferris, 1997). Pero estos análisis no se han realizado en el ámbito de un país emergente. Por ello, puesto que como se ha indicado anteriormente, la implantación de la RSC está condicionada por el país donde se sitúa la empresa (Matten y Moon, 2008) es preciso conocer si en países en desarrollo donde la consideración de la RSC se encuentra en estado embrionario es percibida como relevante para el éxito de la empresa por parte de los directivos con el fin de que continúen impulsando estas prácticas en la empresa.

Un asunto relacionado con la concepción estratégica de la RSC que se aborda en un apartado especial es la involucración de los empleados. Los trabajadores y



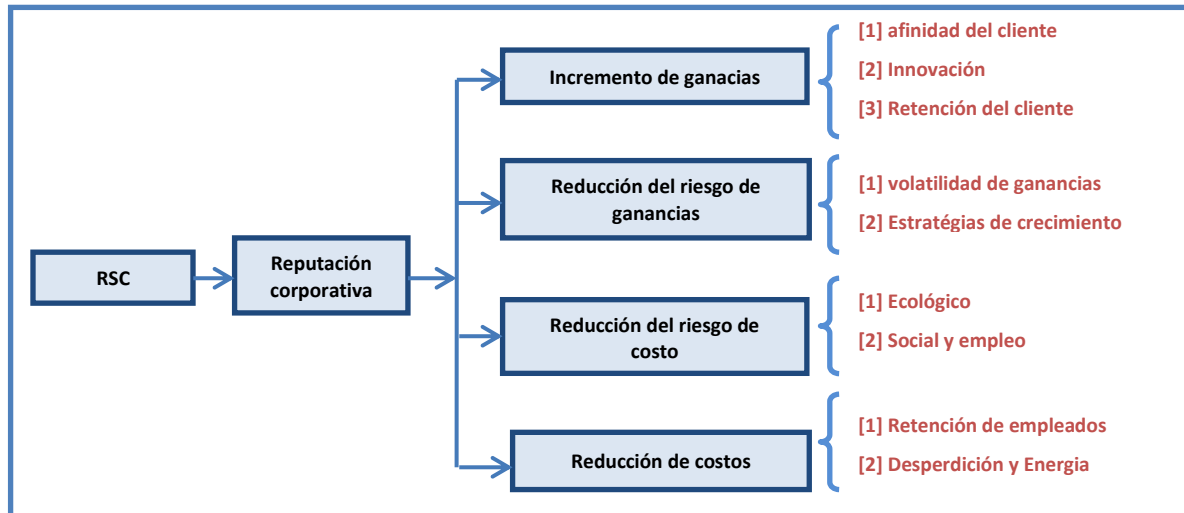
directivos son un elemento clave alrededor del cual giran las políticas de RSC interna. El papel de los empleados en el establecimiento de prácticas responsables ha sido considerado un elemento necesario ya que el éxito de las prácticas de RSC difícilmente pueden lograrse sin una profunda transformación de las motivaciones y compromisos de los empleados (Bhattacharya et al., 2008, Maak y Pless 2006, Wittenberg et al., 2007)

La implementación e integración de la RSC provoca cambios culturales (Maon et al., 2009) evidenciados por la adopción de diferentes prácticas laborales. Por ejemplo, estas prácticas pueden vincular las recompensas y el reconocimiento de los empleados a la adopción de comportamientos socialmente responsables, establecer un aprendizaje y una gestión iterativos, así como aumentar la sensibilización de los empleados a los grupos de interés (Lyon 2004). Las decisiones de las empresas deben reflejar que el entorno operativo cambia y deben estar influenciadas por las opiniones de los empleados sobre la RSC (Werre 2003). Aunque los empleados son reconocidos como un grupo de actores clave en el que los líderes deben centrar su atención (Maak y Pless 2006, Maak 2007, Waldman y Galvin 2008), son aún escasos los estudios que han cruzado el papel de dichos empleados con el éxito de la RSC (Gond et al., 2011). Si los directivos no son capaces de transmitir y de percibir esta necesidad, esto es, el compromiso de los empleados con las prácticas de RSC tampoco se logrará el éxito pretendido con la RSC (Aguilera *et al.*, 2007). Esta percepción del compromiso en un país emergente es fundamental para comprobar si se están implantando con éxito las prácticas de RSC y no se ha analizado hasta ahora, lo que supone otra novedad del trabajo.

Finalmente, los directivos pueden estimar que las iniciativas socialmente responsables componen una forma legítima y sostenible de crear valor a largo plazo para la empresa, ya que mejoran las relaciones con los grupos de interés relevantes, incrementando la confianza y reduciendo los riesgos (Barnett, 2007). Esta, a diferencia de los planteamientos anteriores, supone analizar las prácticas de RSC hacia el exterior. Una gestión adecuada del intercambio con los stakeholders puede materializarse en una mejora en la reputación de la compañía y ser fuente de ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2002, 2006). Según Knox y Maklan (2004), los efectos finales de la RSC sobre la reputación corporativa se

pueden dividirse en cuatro categorías: ganancias, riesgo asociado a la pérdida de las ganancias, riesgo de costo y reducción de costos (figura 1.2).

**Figura 1.2:** Efectos de la relación entre la RSC y la RC

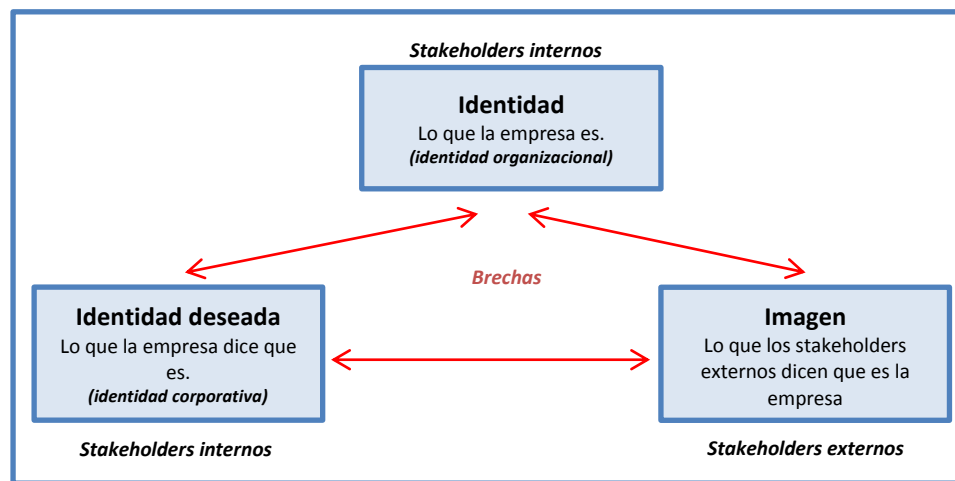


**Fuente:** Knox y Maklan (2004)

La reputación corporativa (RC) incluye las expectativas y percepciones de los grupos de interés o *stakeholders* involucrados con la empresa que determinan su grado de reputación (Chun, 2005; Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; Fombrun y Van Riel, 2002; Fombrun, Ponzi, y Newburry, 2015). Es de esperar que los distintos *stakeholders* tengan distintos intereses y distintas expectativas, por lo que la reputación corporativa dependerá del cruce de esas expectativas con las experiencias reales derivadas del cumplimiento o incumplimiento de los compromisos asumidos por la empresa.

En línea con lo anterior, la RC será el resultado de confrontar lo que la empresa se compromete a hacer, con lo que realmente hace y con la opinión de los *stakeholders* al respecto. Esto significa que la empresa debe de alinear la RSC con sus objetivos, sus valores declarados, con su conducta y con las expectativas de los *stakeholders*. Chun (2005) y Davies y Miles (1998) indican que la reputación corporativa tiene tres elementos interrelacionados entre ellos: imagen, identidad e identidad deseada (figura 1.3).

Figura 1.3: Elementos de la reputación corporativa



Fuente: Chun (2005), Davies y Miles (1998)

El primer elemento de la reputación corporativa es la imagen (cómo otros ven a la empresa). En línea con Davies y Miles (1998), la imagen, en el contexto de la reputación, se puede entender como un resumen de las impresiones o percepciones mantenidas por *stakeholders* externos. El segundo elemento es la identidad (cómo la empresa se ve a si misma). Finalmente, el tercer elemento es la identidad deseada (lo que la empresa dice que es), que también recibe el nombre de identidad corporativa o identidad estratégica. La identidad deseada se refiere a aquellos aspectos visuales de la empresa tales como el nombre de la compañía, logo y símbolos. También se refiere a aspectos estratégicos de identidad como la visión, misión y filosofía de la empresa, los cuales forman parte del proceso estratégico que relaciona la estrategia corporativa con la imagen de la compañía y su reputación.

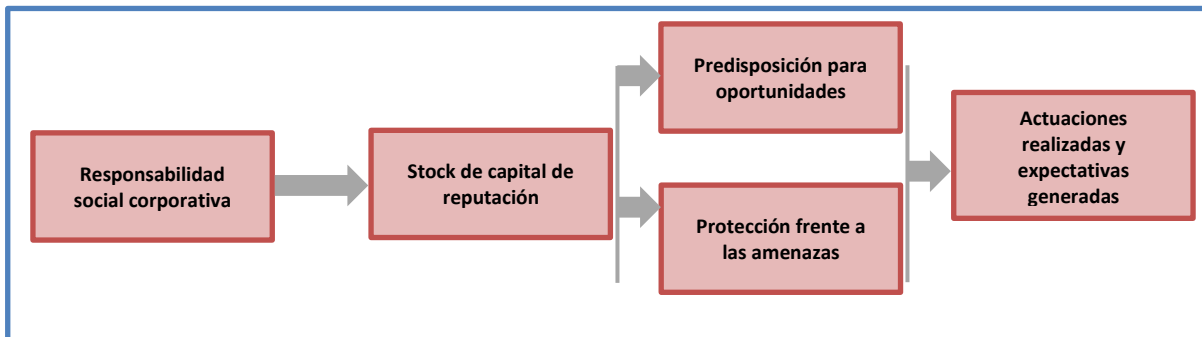
Cabe mencionar que cualquier diferencia relacional (brecha) entre las perspectivas de los *stakeholders* internos y externos tiene que ser considerado en la gestión de la reputación. Por ejemplo, si existe una brecha entre la percepción de los *stakeholders* externos, a causa de una mala experiencia con la empresa, (imagen) y lo que la misión y visión declara lo que la empresa promete hacer (identidad deseada), entonces la reputación corporativa se verá dañada.

El riesgo reputacional se define como la posibilidad de pérdida o merma en la reputación de una organización. Esta pérdida en la reputación afecta a la percepción que el entorno social tiene sobre la empresa produciendo una pérdida directa o indirecta en el valor de la empresa (Bebbington, 2007; Fombrun, Ponzi y Newburry, 2015; March y Shapira, 1987). El riesgo reputacional puede ser situacional o previsto. El situacional se caracteriza por ser inmediato, es decir, es imposible de anticipar acciones de RSC sobre él para controlar la situación. En el riesgo de reputación previsto la empresa puede anticipar acciones de RSC con la finalidad de minimizar las consecuencias. Por ejemplo, una empresa que planea el cierre de una planta llevará a cabo campañas comunicativas con la suficiente antelación para explicar los motivos y tratar de minimizar las reacciones adversas.

Según esta visión de la reputación corporativa, la reputación de la empresa depende de las percepciones de los *stakeholders*, entonces cada uno de ellos es una fuente de riesgo que ha de gestionar la empresa por medio de planes de RSC. La empresa debe administrar sus relaciones respecto de estos grupos de interés adecuadamente porque, según la explicación anterior, la RSC puede contener la incidencia sobre el riesgo de reputación previsto y por tanto reducir un posible daño a la reputación de la empresa (Pfeffer y Salancik, 1978; Turban y Greening, 1997; Wagner, Lutz y Weitz, 2009).

La RSC forma parte de un ciclo a través del cual las empresas generan capital de reputación, gestionan riesgo de reputación y mejoran su actuación. Las empresas invierten en RSC, lo que genera un *stock* de capital de reputación que se utiliza para un doble propósito: por una parte, constituye una plataforma de lanzamiento para oportunidades futuras y, por otra parte, salvaguarda los activos actuales, actuando como amortiguador contra las pérdidas. A través de los programas de RSC se otorga consistencia al ciclo y se gestiona el riesgo de reputación (figura 1.4).

Figura 1.4: RSC y las expectativas generadas



Fuente: Elaboración propia

De la revisión de la literatura sobre la investigación puente entre RSC y RC se desprende que la responsabilidad social corporativa puede tener efectos positivos sobre la reputación de la empresa (Hill, Stephens y Smith, 2003; Klassen y McLaughlin, 1996; Moore, 2001; Wright y Ferris, 1997). Para ello, las prácticas de RSC hacia los stakeholders externos deben ser visibles y creíbles, es decir, que no existan brechas entre la percepción de los *stakeholders* externos, a causa de una mala experiencia con la empresa, (imagen) y lo que la empresa declara que promete hacer (identidad deseada) sobre la RSC, entonces la reputación corporativa se verá dañada. Ejemplo de ello es el efecto que tuvo una sentencia que condenaba a Arthur Andersen, la principal firma de servicios profesionales del mundo, por haber obstaculizado una investigación judicial. Según la sentencia, el socio de Andersen, vinculado a la auditoría de Enron, había destruido voluntariamente pruebas importantes para la investigación por la quiebra del gigante energético. Esta situación supuso la desaparición de Arthur Andersen, y todavía Enron sigue siendo el ejemplo más citado de mala reputación con impacto negativo, no solo para la empresa principalmente afectada sino también para todo el sector al que pertenece (Ruiz, Esteban y Gutierrez, 2014). Un caso más reciente fue la pérdida de reputación de Volkswagen por falsificar datos en pruebas de emisión de gases en Estados Unidos, y Alemania en 2015.

La percepción de la importancia de la RSC y su influencia en la confianza empresarial a través de la reputación corporativa es otra novedad de este estudio, más aún considerando que se realiza en un país en desarrollo. Tan solo se tiene

constancia de algunos análisis empíricos recientes que constatan la relación entre RSC y RC pero en el ámbito de países desarrollados (Margolis, Elfenbein y Walsh, 2007; Orlitzky, Schmidt y Ryenes, 2003; y Wood, 2010). Además, el estudio de esta relación supone una dificultad añadida y es analizar qué prácticas de RSC hacia el exterior son las más valoradas para que puedan tener influencia en la RC. Según la ISO 26000, la norma guía internacional más seguida para implantar prácticas de RSC en las empresas, estas pueden ser de diferente índole: derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Como la RSC en países emergentes se encuentra en estados incipientes, debemos recurrir al análisis de casos para indagar qué prácticas se consideran más relevantes para saber si están teniendo importancia en la reputación de la empresa.

A raíz de la revisión de la literatura se ha constatado que la percepción de los directivos, debido a que las acciones socialmente responsables de las empresas son en gran medida promovidas, defendidas y desarrolladas por ellos, es fundamental analizarla para saber si las acciones de RSC pueden tener éxito o no (Godos-Díez y Fernández-Gago, 2011; Quazi, 2003). Los directivos influirán directamente en el compromiso de la empresa con la RSC, asignando recursos a distintos programas y prácticas y alineando estas actividades con los objetivos de la compañía siempre que perciban que la importancia de la RSC influye positivamente en su percepción de la mejora de la confianza hacia la empresa ya sea vía directa o mejorando la reputación corporativa. El planteamiento sería el que se muestra en la figura 1.5

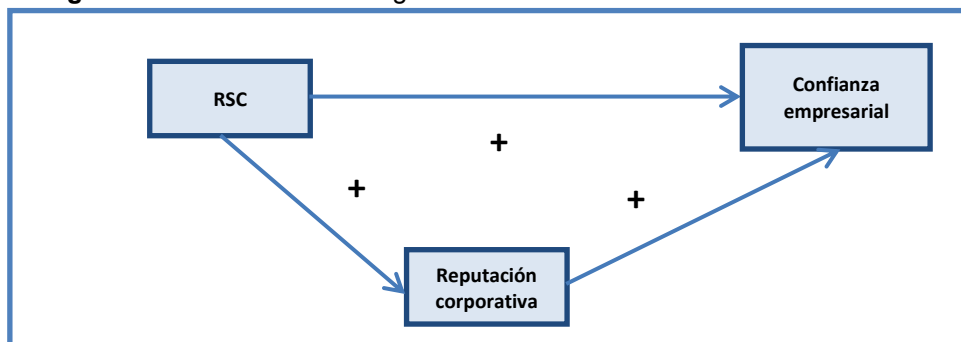
**Figura 1.5:** Proceso de percepción del directivo del papel de la RSC y acciones en las empresas



**Fuente:** adaptación a partir de Godos-Díez y Fernández-Gago, 2011

En la figura 1.6 se resume el modelo general de estudio del que se extraerán las proposiciones a contrastar en los siguientes capítulos. En primer lugar, a priori, se espera que las acciones de RSC emprendidas por las empresas se valoren positivamente por parte de los directivos en su influencia sobre la confianza empresarial lo que significaría un mayor impulso hacia las primeras (Hill, Stephens y Smith, 2003; Klassen y McLaughlin, 1996; Moore, 2001; Newgren, Rasher, y Szabo, 1985; Wright y Ferris, 1997). En segundo lugar, se prevé que la reputación corporativa podría percibirse por parte de los directivos como un factor de mejora de la confianza empresarial como han constatado algunos autores (Margolis, Efenbein y Walsh, 2007; Orlitzky, Schmidt y Ryenes, 2003 y Wood, 2010) pero no en el ámbito de países emergentes y sin tomar en consideración las prácticas que en dichos países se están emprendiendo. Además, se evaluará el rol de la reputación corporativa como variable moderadora de la relación entre RSC y la confianza empresarial (Graves y Waddock, 1997; Klassen and McLaughlin, 1996; Knox y Maklan, 2004).

Figura 1.6: Modelo de investigación



Fuente: Knox y Maklan (2004)

### 3. Metodología

#### 3.1 Definición y Tipos de Estudios de Caso: Selección para el Análisis

En este capítulo se usará la metodología del Estudio de Caso (*Case Study*). Esta metodología busca investigar de manera sistemática y profunda un caso en concreto o diferentes casos simultáneamente. Asimismo, el estudio de caso analiza temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real, en la cual el investigador no tiene control. Al utilizar

este método, el investigador intenta responder el cómo y el por qué, utilizando múltiples fuentes y datos.

El estudio de caso se origina en Harvard, en el programa de Derecho, hacia 1914. El *case system* pretendía que los alumnos del área de leyes buscaran la solución a una historia concreta y la defendieran. Es hacia 1935 cuando el método cristaliza en su estructura definitiva y se extiende, como metodología de investigación y docente, a otros campos. Se perfecciona, además, con la asimilación del *role-playing* y del sociodrama que son otras dos técnicas de enseñanza las cuales, en pocas palabras, consisten en representar o dramatizar una situación problemática concreta de la vida real.

Existen varias definiciones de lo que se entiende por análisis de casos, destacando en este capítulo dos de ellas porque son las que apoyan esta investigación dado su carácter actual (RSC, RC y confianza empresarial) en un contexto novedoso (sector financiero en una economía en desarrollo). Una de ellas es la definición de Yin (1984; 13), que considera el análisis de casos como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en las que se utilizan múltiples fuentes de evidencia”. La otra es la de Benbasat, Goldstein, y Mead (1987; 370), que define el estudio de casos como “aquella investigación que usa múltiples métodos y herramientas para la recogida de datos por un observador directo de varias entidades, en una escena única, considerando aspectos temporales y contextuales del fenómeno bajo estudio, pero sin experimentación ni manipulación”.

En general, tomando como referencia ambas definiciones, se puede concluir que el estudio de casos es una metodología de investigación dirigida a entender la dinámica de un proceso, evaluándolo en su contexto natural y recogiendo información acerca del mismo de múltiples fuentes. Entre los principales objetivos de esta metodología destacan: (1) producir un razonamiento inductivo y a partir del estudio, la observación y recolección de datos establecer hipótesis o teorías; (2) describir situaciones o hechos concretos; y (3) comprobar o contrastar fenómenos,



situaciones o hechos. En la tabla 1.1 se describe las principales características, ventajas y desventajas de este método (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

No todos los análisis de casos son idénticos, sino que pueden distinguirse varias tipologías. En la literatura existen diversas clasificaciones de los estudios de caso. No obstante, dos de ellas han sido consideradas las principales: la clasificación de Williams (1987) y la clasificación de Stake (1994; 1995).

**Tabla 1.1:** Características, ventajas y desventajas del Estudio de Caso

Características	Ventajas	Desventajas
<b>El investigador descubre hechos o procesos que pueden pasar por alto si utilizan otros métodos.</b>	Los estudios de caso se enfocan hacia un solo individuo o cosa (sea por ejemplo, una persona o una escuela), lo que permite un análisis profundo y consistente del mismo; así mismo permite una amplia recopilación de la información.	El tiempo requerido suele ser demasiado grande.
<b>Permite al investigador adoptar técnicas que sirvan a la tarea de distribuir, en lugar de imponerlas impidiendo dicha tarea.</b>	El desarrollo de este tipo de investigación se apoya en diferentes técnicas de recuperación de la información, que van desde observaciones personales, pasando por encuestas y entrevistas.	Es necesario recopilar una amplia cantidad de información en situaciones diferentes que casi nunca pueden ser seleccionadas.
<b>No prueban hipótesis, pero en cambio, sugieren líneas de investigación subsecuentes.</b>	Los estudios de casos no son apropiados para probar hipótesis; sin embargo, sus resultados pueden emplearse como base de estudios posteriores.	El investigador puede tener supuestos a priori que sesguen las interpretaciones.
<b>Es rico en descripciones, interpretaciones, explicaciones y narraciones.</b>	Presenta una imagen más completa y precisa del entorno y la acción	Se corre el riesgo de que los individuos, de donde proviene la información, puedan engañar al investigador.
<b>Revela una diversidad y riqueza de conducta humana que sencillamente no esta accesible por ningún otro método.</b>	Los datos son representativos	No permite establecer relaciones causa-efecto entre lo que se observa y lo que se piensa que es. Estudiar relaciones causales no es su propósito.
<b>No permite la generalización. Es posible una generalización válida sólo para la población que se ha estudiado.</b>		No pueden darse resultados preliminares hasta que el estudio ha concluido.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eisenhardt(1989) y Yin (1994)

Williams (1987) considera que el estudio de caso tiene cuatro tipos: (1) estudio de caso ilustrativo; (2) estudio de caso exploratorio; (3) estudio de caso acumulativo; y (4) estudio de caso crítico. El primer tipo (ilustrativo) se emplea principalmente en

demostraciones; para ello se utilizan uno o dos casos, para hacer una demostración de determinada situación y para que el investigador se familiarice con el lenguaje común. El segundo tipo (exploratorio) contribuye a explicar preguntas o selección de prioridades y se desarrolla previo una investigación más trascendente. La desventaja principal de este tipo de estudio de caso es que es demasiado superficial lo que no permite realizar conclusiones en forma convincente. El tercer tipo (acumulativo) se emplea para añadir información de diversas fuentes y en circunstancias distintas. Su principal ventaja es que al tratarse de una colección de estudios pasados, permite aproximarse a una generalización, así como crear nuevas perspectivas para ser usados en estudios posteriores. Finalmente, el cuarto tipo (crítico) examina una única situación sin mucho interés para la generalidad, o es utilizado en alguna cuestión específica llamada a describir una particularidad del hecho en general.

A diferencia de Williams (1987), Stake (1994; 1995) considera tres tipos de estudio de caso. El primero es el estudio intrínseco de caso (caso único). En este tipo de estudio de caso el investigador centra toda su atención en un caso, no hay desviaciones en el proceso y persigue un solo objetivo: aprender de él como un caso particular. En el segundo (estudio instrumental de casos), el investigador tiene una finalidad diferente; no pretende comprender específicamente un caso, sino que emplea el estudio de caso como un instrumento para la obtención de información más objetiva; por ejemplo: se puede elegir un profesor como objeto de estudio, observar de forma general como enseña y en particular la forma en que califica a sus alumnos y si esto es determinante en su forma de enseñar. El tercero es el estudio colectivo de casos (casos múltiples). En este tipo, el diseño de estos estudios es más completo y requiere de más tiempo y trabajo de análisis comparado con el caso único. Una observación interesante de este tipo de estudio es la tendencia que tienen muchos investigadores de querer generalizar sus resultados, aun con conocimiento de que no existe certeza en ellos.

En esta investigación se ha optado por seguir la clasificación de Stake (1994, 1995), y en particular se ha elegido el Estudio Colectivo de Casos (casos múltiples). Esta elección está justificada por tres argumentos: la primera es que se

desea analizar los planes de RSC de manera transversal entre los participantes de la muestra elegida; esto responde al interés de obtener similitudes como diferencias en cuanto a la RSC entre los casos estudiados. La segunda es que el tomar diversos casos fortalece la investigación por medio de mayor información sobre las variables estudiadas. Finalmente, la tercera razón es que el método de casos múltiples no solo permite describir cada caso sino también hacer posibles inferencias de los casos analizados con mayor rigurosidad que otros tipos del estudio de caso.

### **3.2 Selección de la Población Objeto de Análisis para el Estudio de Casos**

La selección de los casos es un aspecto importante para construir la teoría emergente de los estudios de casos. El concepto de una población es crucial, porque la población define el juego de entidades que serán deducidas. También la selección de una población apropiada permite controlar las variaciones extrañas y ayuda a definir los límites para la generalización de los resultados (Eisenhardt, 1989). En esta sección se describen los criterios de selección del conjunto de casos que constituyen la población objetivo o universo de esta investigación. Para ello se han tenido en cuenta las concepciones teóricas al respecto, considerando que, desde el punto de vista de autores tales como Eisenhardt (1989) y Meredith (1998), los criterios más generalizados para seleccionar los casos son: a) extremo o desviado, b) típico, c) crítico, d) políticamente importante, y e) conveniente.

Además de los anteriores criterios, también es aconsejable tener en cuenta el tiempo disponible para el trabajo de campo y la posibilidad de acceso al mismo. No se debe olvidar que estos dos factores son casi siempre limitados. Por ello, se deben escoger, si es posible, casos fáciles de abordar y donde los análisis sean bien acogidos, quizás aquéllos en los que se pueda identificar un posible informador y que cuente con personas dispuestas a dar su opinión sobre determinados materiales en borrador. Además, y dado que es limitado el número de casos que normalmente pueden estudiarse, tiene sentido que el investigador seleccione los casos teniendo en cuenta las situaciones extremas y los tipos de

casos en los que el fenómeno bajo estudio sea transparentemente notable (Eisenhardt, 1989; Meredith, 1998).

No se puede afirmar que exista un número ideal de casos. Sin embargo, se considera que con un número entre cuatro y diez casos se puede hacer una buena investigación (Eisenhardt, 1989). Con menos de cuatro casos suele ser difícil generar teoría y es probable que su conexión con la realidad de manera empírica sea poco convincente, a menos que el caso tenga mini-casos dentro de él (es decir, se pueda descomponer en subunidades). De otra parte, con más de diez casos, es difícil cubrir toda la información que arrojan los datos, debido al volumen y complejidad de la misma (Eisenhardt, 1989)

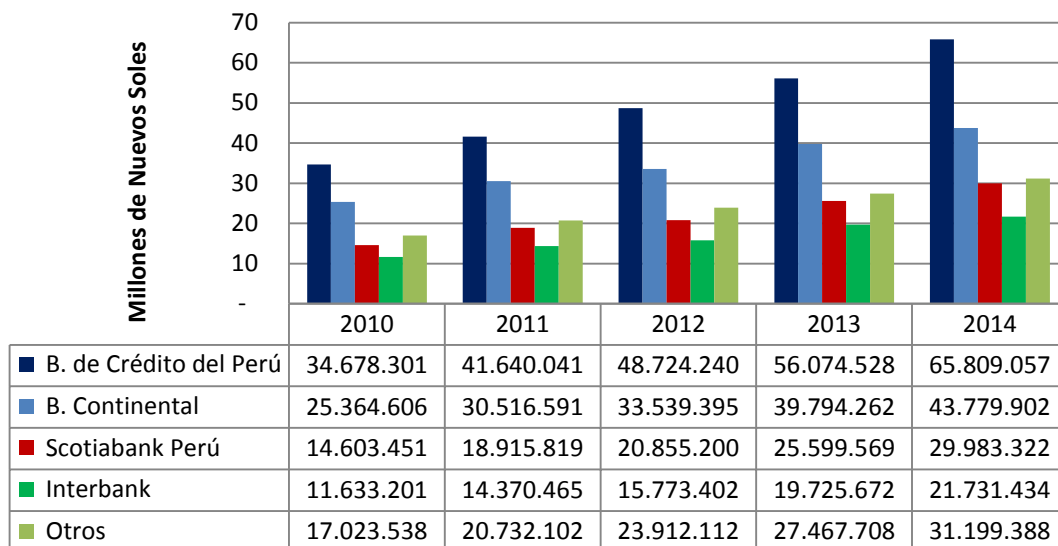
Esta investigación está enmarcada al estudio de casos de las empresas pertenecientes al sistema bancario peruano, la cual está conformada, al 2015, por dieciséis bancos. La Superintendencia de Banca, Seguros y Fondos de Pensiones (SBS) es la entidad que se encarga de supervisar a los agentes del sistema financiero, tales como bancos, financieras, cajas municipales, cajas rurales, compañías de seguros, fondos de pensiones. Según datos de la SBS los bancos que operaban en Perú en 2015 eran: Banco Agropecuario-Agrobanco, BBVA Continental, BCRP, Cencosud, Citibank del Perú, Banco del Comercio, Banco de Crédito del Perú, Banco Financiero, Interbank, Banco GNB, Banco Falabella, Banco Ripley, Scotiabank Perú y Banc Azteca. De este universo se va a considerar una muestra representativa, para ello se han elegido un conjunto de indicadores financieros que brindarán el criterio necesario para seleccionar los miembros de la muestra.

Entre los diferentes indicadores financieros disponibles se han seleccionado tres principales debido a que reflejan los ingresos de la empresa bancaria, la fuente de fondeo y la salud financiera frente a crisis. Estos tres indicadores son: la participación de la empresa en el mercado de créditos, en el mercado de depósitos y en el patrimonio.

El primero (% créditos) indica el porcentaje de colocaciones del banco con respecto al total en el sistema bancario. Este indicador es importante debido a que refleja, en cierto grado, el poder de mercado de las empresas bancarias. Según los datos que se muestran en la figura 1.7, cuatro de los dieciséis bancos que operaban en Perú

en 2015 habían colocado más del 80% del valor de los créditos en millones de nuevos soles.

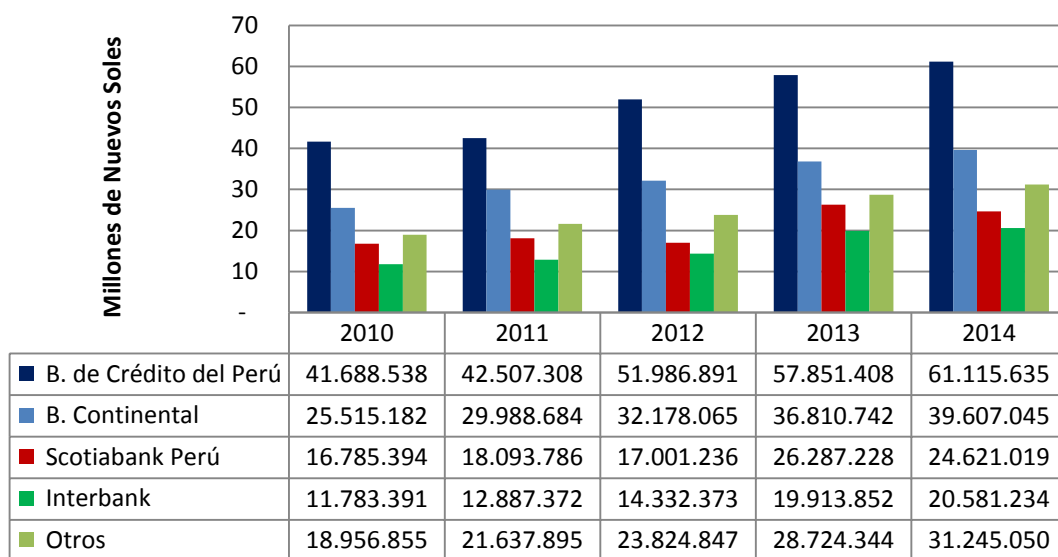
**Figura 1.7:** Créditos concedidos por entidad bancaria (2010 – 2014)



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de SBS ([www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe))

El segundo, % depósitos, refleja la participación en el mercado de fondeo. De nuevo los cuatro bancos citados anteriormente contaban en 2014 con más del 80% de los depósitos de todos los bancos (figura 1.8).

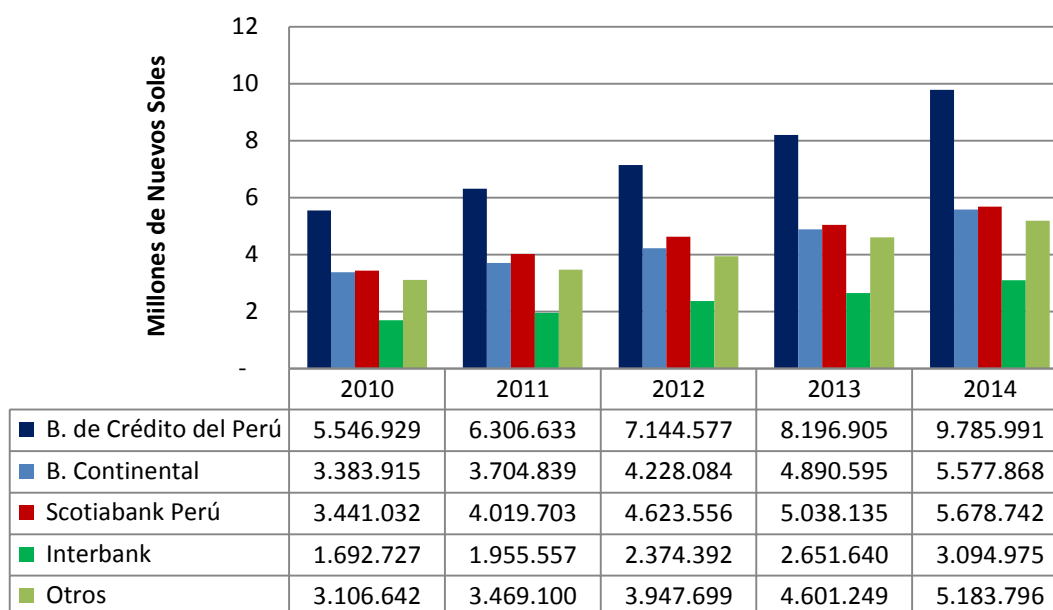
**Figura 1.8:** Depósitos por entidad bancaria (2010-2014)



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de SBS ([www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe))

El tercer indicador es el % de patrimonio que refleja el capital propio de cada banco en comparación con el total del sistema bancario. Esto último es relevante porque refleja cierta fortaleza financiera para hacer frente a pérdidas inesperadas. En la figura 1.9 se percibe que de nuevo los cuatro bancos mencionados cuentan con más del 80% del patrimonio total.

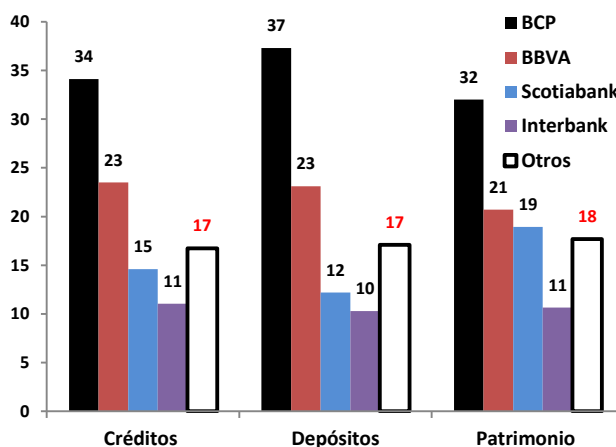
**Figura 1.9:** Nivel de Patrimonio del Sector Financiero por Bancos (2010-2014)



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de SBS ([www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe))

En la figura 1.10 se muestra un resumen del % de créditos, % de depósitos y el % de patrimonio del Banco de Crédito de Perú, el Banco Continental, Scotiabank e Interbank respecto al resto. Esos datos avalan que hayan sido los seleccionados para realizar el análisis de casos.

**Figura 1.10:** Participación de las empresas bancarias en el mercado financiero



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de SBS ([www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe))

Cabe mencionar que la selección de casos bajo los tres indicadores financieros, donde dichos casos tienen una representatividad -en el sistema bancario- por encima del 80 por ciento; y que los casos seleccionados representan un 25 por ciento de la población responden al objetivo de extender los hallazgos en esta muestra al universo en su conjunto en línea con Eisenhardt (1989). Se considera que el número de empresas seleccionadas es adecuado para la aplicación de una metodología de investigación basada en casos de estudio, más aún si se tiene en cuenta que para autores tales como Lewis (1998), McCutcheon y Meredith (1993) y Meredith (1998) el aumento del número de empresas debe considerarse solo como un paso para seguir adelante con más estudios y poder extender el estudio a nuevas poblaciones.

### 3.3 Trabajo de Campo: Recogida de Datos

En el proceso de obtención e información se ha tratado de garantizar la validez interna y externa. La validez interna de la investigación se deriva del uso de las diferentes triangulaciones:

- *Triangulación de las fuentes de datos.* La información de la empresa fue suministrada por directivos de diferentes áreas: RSC, finanzas, atención

al cliente y riesgos. La triangulación de las fuentes de datos se lleva a cabo de la siguiente manera:

- a) En las entrevistas cruzando información con los directivos de las diferentes áreas con los que se han matenido entrevistas en cada banco (directivo de RSC, de finanzas, de atención al usuario y de riesgos).
  - b) En las observaciones directas, que sirven para confirmar la información dada por el personal de la empresa.
  - c) En los documentos y publicaciones, que confirman una vez más la fiabilidad de la información obtenida tanto en la observación como en las entrevistas.
- *Triangulación del investigador.* Casi todas las entrevistas y visitas se realizaron en compañía de otro profesional vinculado con esta investigación.
  - *Triangulación metodológica.* Llevada a cabo cuando se emplearon las tres técnicas de recolección de información: a) entrevista semi-estructurada, b) observación directa y c) revisión de documentos y publicaciones.
  - *Revisión de los interesados.* Todos los estudios de casos fueron sometidos a las observaciones e interpretaciones por parte del personal de la empresa, quienes, con sus acertadas sugerencias, permitieron la depuración de la información que en ellos se contiene.

Para iniciar el proceso de obtención de información se realizó primero una reunión con la Asociación de Bancos – ASBANC. La persona de contacto fue la gerencia de estudios económicos. El objetivo de esta reunión fue de poner en conocimiento a la asociación el trabajo realizado. Es importante indicar que la ASBANC está integrada por todos los bancos que representan el total de población de empresas que según los datos disponibles, a final del año 2014, cuando se empezó a plantear el análisis de casos, eran 16.



**Tabla 1.2:** Información General de los Bancos – Sistema Financiero Peruano

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Número de Bancos	15	15	15	16	16	17
Número de Oficinas	1.528	1.603	1.771	1.828	1.910	2.185
Número de Personas	41.416	47.074	54.190	55.992	56.696	62.351

**Fuente:** ASBANC (2015)

Asimismo ASBANC esta conformado por diversos comités, en los cuales participan diversos funcionarios de las entidades financieras, es por ello que se tomó contacto con los siguiente comités: RSC, Finanzas y Tesorería, Atención al Usuario, Riesgos. La información de los comités y sus integrantes fue proporcionada para la gerencia de coordinación institucional y se procedió a realizar las reuniones respectivas con cada uno de los representantes de cada una de las instituciones que forman parte del estudio realizado. La entrevista semiestructurada que se empleó se muestra en el anexo 1 de este capítulo. Hubo mucha voluntad para colaborar con el estudio. El investigador de esta tesis se comprometió a enviar un resumen de los datos y los artículos que se consiguieran publicar. De hecho, ASBANC hizo público el estudio al medio de prensa más relevante en Lima, El Comercio de Perú para que se hiciera eco toda la sociedad (anexo 2).

Después de haber obtenido la información necesaria en las diferentes empresas, se procedió a la redacción de los casos de estudio que se presentan en el capítulo siguiente. Cabe destacar que estos análisis de casos fueron revisados por personal académico y que han pasado por revisiones científicas e incluso se han publicado en revistas de investigación<sup>2</sup>.

La validez externa es la cualidad de la investigación que permite generalizar los resultados de la muestra original a otra muestra y, luego, por extensión a la población de la cual se obtuvo la muestra (Lewis, 1998). La validez externa se relaciona con la pertinencia general de las conclusiones, es decir, que las mismas

<sup>2</sup> Lizarzaburu, E. y Brío, J. Á. (2016): "Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo", *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, Vol 10, n1, ISSN: 1988-7116.

Lizarzaburu, E. y Brío, J. Á. (2016): "Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014", *Suma de Negocios*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.06.001>, n. 1, Bogotá. ISSN :2215-

Lizarzaburu, E.; Arbaiza, L. y Brío, J. Á. (2016): "Grupos de interés en Mercadeo emergentes: Sistema bancario", *Punto de Vista*, Volumen #10 ISSN (0123-580X).EISSN digital (2027-5253).

reflejen la realidad de la verdad y, por consiguiente, puedan aplicarse a otra situación. Ello implica que los resultados sean generalizables al conjunto de la población objeto de estudio. En este capítulo se describen, a continuación, los casos de estudio individualmente. Después se realiza un análisis cruzado de los casos para establecer proposiciones sobre la relación entre RSC, RC y confianza empresarial. Finalmente, en los siguientes capítulos de la tesis se tratará de contrastar las hipótesis con una metodología de índole cuantitativo. Aún siendo relevante la generalización, autores tales como McCutcheon y Meredith (1993) y Meredith (1998) explican que el cometido real del estudio de casos es la particularización y no específicamente la generalización, ya que se analiza un caso para conocerlo bien y entender cómo y por qué se da el fenómeno objeto de estudio en el mismo.

#### **4. Descripción de los Casos**

La RSC en el Perú ha estado enmarcada generalmente al sector productivo; es decir, a empresas de extracción de materia primas como la minería y pesca. El desarrollo de la RSC ha ido mejorando al pasar el tiempo, y las empresas han ido incluyendo planes estratégicos que busquen el desarrollo de todos los *stakeholders* involucrados con la operación de la empresa.

En esta misma línea, el sector financiero peruano desde inicios del 2000 ha empezado a incluir dentro de su plan estratégico diferentes planes de RSC. Tal es así que en estos últimos años diferentes empresas bancarias han fortalecido dichos planes debido a que los resultados de las primeras acciones han sido positivas.

Entre los principales resultados se puede mencionar que las empresas bancarias peruanas han mejorado su reputación debido a su participación social. Esta mejora de reputación ha estado correlacionada con un fortalecimiento del valor de la empresa, de tal manera que en el neto, el beneficio económico que representa la RSC ha superado los costos de ejecutar dichos planes. A continuación se describe el desarrollo de la RSC en cada uno de los miembros de la muestra seleccionada. En esta investigación en particular, para los cuatro casos se ha considerado tres

campos comparativos: (1) percepción de la RSC como objetivo estratégicos, (2) percepción de los grupos de interés implicados y (3) acciones emprendidas.

### **Banco de Crédito del Perú (BCP)**

El Banco de Crédito del Perú (BCP), llamado durante sus primeros 52 años Banco Italiano, inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. El 1 de febrero de 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social, por la de Banco de Crédito del Perú. Desde entonces el BCP ha fortalecido su presencia en el sistema financiero peruano e inclusive se ha extendido en diversos años a otros países (por ejemplo a Colombia y Bolivia) y cuenta con la autorización de la SBS para operar como banco múltiple y ser intermediario financiero. El banco forma parte del grupo económico Credicorp Ltd, siendo este uno de los más importantes grupos económicos del Perú. Como grupo se extiende a otros sectores además del bancario tales como seguros, fondos mutuos y mercado de valores.

En esta línea de diversificación y crecimiento, el BCP concibe la RSC como la forma de satisfacer las expectativas económicas, ambientales y sociales de los grupos de interés que están relacionados con los objetivos y funciones del Banco. Esa información fue propocionada en las diversas reuniones sotenidas con gerentes del banco, tanto de área de RSC, de tesorería como del área de negocios en donde se realizó una entrevista a cada uno de ellos. En la tabla 1.3, se muestra la información del número de personal y agencias del BCP

**Tabla 1.3:** Información General del BCP

BCP / Años	2012	2013	2014	2015
Número de Oficinas	367	389	422	445
Número de Personas	17.053	21.207	21.267	21.615

**Fuente:** Asbanc (2015)

Para plasmar dicha filosofía, el BCP creó en el 2008 el área de Responsabilidad Social (RS) dentro de la División de Asuntos Corporativos, con el fin de gestionar las expectativas de sus grupos de interés a través de acciones éticas y

responsables que promuevan la sostenibilidad económica del negocio, e incorporen aspectos sociales y ambientales a su gestión. La tabla 1.4 busca de resumir los principales elementos de la RSC en el BCP.

**Tabla 1.4:** RSC en el BCP

Elementos de la RSC	Descripción
[1] Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comprender las expectativas e inquietudes de nuestros grupos de interés.</li> <li>-Fortalecer el compromiso de nuestros colaboradores tanto con nuestro negocio como con nuestras actividades de Responsabilidad Social.</li> <li>-Promover la inclusión financiera en poblaciones menos favorecidas del Perú.</li> <li>-Fomentar el desarrollo de la niñez y la juventud a través de iniciativas de educación y deporte.</li> <li>-Ser un banco ambientalmente responsable.</li> <li>- Incentivar la educación y cultura financiera</li> </ul>
[2] Grupos de interés:	<b>Accionistas, Empleados, Comunidad, Líderes de opinión y Clientes.</b>
[3] Acciones emprendidas	
Educación	<p>BCP es patrocinador líder nacional del proyecto Matemática para todos (MPT), cuyo objetivo central es despertar en los escolares el interés por las matemáticas y fortalecer su aprendizaje para, al mismo tiempo, contribuir a su formación intelectual óptima.</p> <p>BCP otorga al primer puesto de la promoción del Colegio Mayor Presidente del Perú una beca integral para estudios universitarios en el Perú. Los siguientes diez mejores escolares podrán acceder a préstamos preferenciales en nuevos soles.</p> <p>BCP firmó el primer convenio de cooperación con la Facultad de Estadística de la Universidad Nacional de Ingeniería, con el fin de contribuir con la reducción de la brecha entre la preparación pre profesional y las competencias organizacionales que las grandes empresas requieren.</p> <p><b>Beneficios:</b>                      59.460 escolares beneficiados.                      38.822 materiales entregados.                      1.148 docentes capacitados. 115 colegios beneficiados en 15 regiones del país</p> <p><b>Beneficios:</b>                      2 becas integrales otorgadas.                      S/. 10.000 anuales para los estudiantes becados.                      20 préstamos preferenciales colocados.</p>
Obras de infraestructura	<p>BCP apoya al Estado peruano en la disminución de la brecha de infraestructura, a través del mecanismo de "Obras por Impuestos". En el 2012, BCP financió el proyecto de "Ampliación y Mejora del Sistema de Agua Potable y Construcción de Alcantarillado del Centro Poblado La Encantada" en Piura.</p> <p><b>Beneficios:</b>                      S/. 12 millones en inversión pública.                      4000 beneficiados.                      670 conexiones domiciliarias.</p>
Voluntariado	<p>Es liderado y administrado por los colaboradores, a través de diez comités a nivel nacional. Involucra a los colaboradores con la comunidad en jornadas de construcción de infraestructura, dictado de talleres de gestión empresarial, y diseño y ejecución de proyectos elaborados por el personal.</p> <p><b>Beneficios:</b>                      857 voluntarios movilizados.                      2.516 participaciones voluntarias.                      5.164 beneficiarios. 28 actividades. 20 viviendas de emergencia construidas.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

Además de los tres tipos de acciones de RSC que ha implementado el BCP (educación, infraestructura y voluntariado), el banco ha orientado esfuerzos para

promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y el desarrollo del sector turismo.

En cuanto al desarrollo de las Pymes, el BCP implementó planes de RSC orientados a incrementar la competitividad de las empresas que operan en el sector textil-confección (Lima). En estos planes de RSC se trabajó con 500 Pymes para reforzar procesos de producción y calidad, dirección y gestión de negocio, acceso a nuevos mercados, y diseño de prendas y accesorios de calidad.

De otro lado, en el sector turismo, el BCP realizó capacitaciones y asistencia técnica para que 50 hospedajes y restaurantes, ubicados en la ruta Moche (Trujillo), obtengan el sello CALTUR del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

### **Banco Continental (BBVA)**

BBVA Continental inicia sus operaciones como banca privada en el año 1951 y se mantiene así hasta el año 1970 donde es adquirido por el estado peruano. A mediados de los 90, se inicia en el Perú un proceso de privatización mediante el proceso de subasta, siendo el ganador el Holding Continental S.A. en ese entonces los accionistas eran (Banco Bilbao Vizcaya – BBV y el grupo Breca). Es importante indicar que posterior a esta subasta, a mediados de 1998, el estado peruano a través de una Oferta Pública de valores transfirió el 19.12% de acciones que aún poseía. Con la fusión del BBV y Argentaria en 1999, la entidad resultante BBVA aumenta su presencia en varios países de Latinoamérica. En materia de RSC el banco mantiene diversas políticas de RSC enfocadas en medio ambiente, en sus colaboradores y en aspectos sociales, entre otros. En la tabla 1.5, se muestra la información del número de personal y agencias del BBVA.

**Tabla 1.5:** Información General del BBVA

BBVA / Años	2012	2013	2014	2015
Número de Oficinas	288	312	322	331
Número de Personas	5.127	5.327	5.421	5.529

**Fuente:** Asbanc (2015)

La política adoptada por BBVA Continental en materia de responsabilidad corporativa sigue la tendencia general de todas las entidades financieras que conforman el Grupo BBVA: definir decisiones y acciones para impulsar aquellas

que involucren a todos los grupos de interés en la generación de valor social y que involucren en forma directa al Grupo en la generación de valor económico y de reputación.

Desde el 2008, BBVA Continental cuenta con un Comité de Responsabilidad y Reputación Corporativas (RRC), el cual se reúne periódicamente para hacer seguimiento y evaluar los temas más relevantes que se proponen en esta materia. Las reuniones son dirigidas por el Director Gerente del banco y cuentan con la asistencia de los miembros del Comité de Dirección y del Gerente de Imagen y Comunicación, responsable de la ejecución de las acciones en cuanto RSC.

Las directrices que este comité asume se basan en el plan estratégico desarrollado por el Comité de RSC del Grupo BBVA en España, el que ha contemplado dos focos prioritarios de actuación: la inclusión financiera y la educación y cultura financiera.

En cuanto a la inclusión financiera, el banco lleva a cabo una serie de acciones que buscan la participación del mayor número posible de personas a través de la implementación de servicios en lugares donde no tiene aún presencia física; o, en su defecto, en programas de corte social impulsados por el Gobierno, principalmente en el terreno de las oportunidades de vivienda. BBVA Continental ha identificado este nicho y centra sus esfuerzos en captar la atención de un segmento de la población que aún no cuenta con acceso al sistema financiero.

Asimismo, en el rubro de educación y cultura financiera, el BBVA ha implementado esfuerzos importantes. Por ejemplo en el 2007 el BBVA lanzó el programa “Leer es estar adelante”, cuyo objetivo es incrementar los niveles de comprensión lectora de los estudiantes del 3° al 6° grado de educación primaria y que viene logrando importantes resultados. Además, desde el 2004 se viene desarrollando el programa “Aprendo BBVA”, dirigido a estudiantes de educación primaria, que brinda los conocimientos necesarios acerca del sistema financiero. Ambos conceptos se enlazan para lograr un fin común: inclusión financiera con conocimiento y uso prudente de los servicios financieros. Finalmente en el 2015 han continuado con el impulso de su Plan de Negocio Responsable que se enfoca en tres pilares estratégicos:

- Comunicación transparente, clara y responsable (TRC).
- Educación financiera
- Productos de alto impacto social.

En la tabla 1.6 se describen los objetivos estratégicos de RSC del BBVA como también las acciones emprendidas por esta empresa. Cabe destacar que el programa “Leer es estar adelante” representa el mayor esfuerzo del banco en temas de RSC.

**Tabla 1.6:** RSC en el BBVA

Elementos RSC	Descripción
[1] Objetivos estratégicos	<b>Inclusión financiera y educación y cultura financiera.</b>
[2] Grupos de interés	<b>-Accionistas, Empleados, -Comunidad, Líderes de opinión y Clientes.</b>
[3] Acciones emprendidas	<p>-Programa: “Leer es estar adelante”. Este programa permite a un importante número de docentes y alumnos, en ocho regiones del país, lograr los objetivos de aumentar los índices de lectura y mejorar los niveles de comprensión de esta entre los estudiantes peruanos. Actualmente el banco está implementando este programa en 8 regiones del Perú: Ancash, Arequipa, Ayacucho, Ica, La Libertad, Lima, Loreto y Piura.</p> <p>El programa tiene cuatro líneas de acción:</p> <p><b>Materiales:</b> El programa ha elaborado libros de texto para los alumnos y guías pedagógicas para los docentes de acuerdo con la zona de intervención.</p> <p><b>Capacitación:</b> El programa fortalece en los maestros un conjunto de habilidades conceptuales, pedagógicas y metodológicas para la enseñanza de la lectura comprensiva.</p> <p><b>Medición de aprendizaje:</b> El componente medición de aprendizajes busca analizar la efectividad de la intervención del Programa desde el punto de vista del cambio en el rendimiento de los estudiantes en el área de la comprensión lectora.</p> <p><b>Institucionalización:</b> El componente transversal de institucionalización busca fortalecer los esfuerzos e iniciativas locales y de nivel macro relacionadas con la comprensión lectora. Para ello, se ha firmado desde el inicio un Convenio de Cooperación interinstitucional con el Ministerio de Educación a fin de aportar desde el diseño del programa a la política educativa nacional.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

### **Scotiabank Perú**

El banco Scotiabank es una empresa subsidiaria de The Bank of Nova Scotia – Scotiabank (BNS) de Canadá. Es importante indicar que Scotiabank surge del proceso de fusión que se da entre el Banco Wiese Sudameris (fundado en 1943) y

el Banco Sudamericano (fundado en 1992), en lo que The Bank of Nova Scotia fue adquiriendo participación mayoritaria. En la tabla 1.7 se muestra la información del número de personal y agencias del Scotiabank.

**Tabla 1.7:** Información General del Scotiabank

Scotiabank / Años	2012	2013	2014	2015
Número de Oficinas	191	197	213	212
Número de Personas	4.437	4.828	5.071	5.375

**Fuente:** Asbanc (2015)

Para Scotiabank, la RSC constituye una parte importante en la forma de realizar sus negocios y operaciones. Su filosofía se basa en incorporar prácticas medio ambientales, sociales y de gobierno corporativo en sus operaciones y en la toma de decisiones. El banco fundamenta además sus principios y prácticas en los principios del Pacto Mundial, Carta de las empresas para un Desarrollo Sostenible de la Cámara de Comercio Internacional, Ethical Funds, entre otros acuerdos enfocados por ejemplo en aspectos laborales y lucha contra la corrupción. Asimismo desde el 2009 publica este desempeño en sus reportes de sostenibilidad bajo la metodología GRI ([www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP](http://www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP)), siendo estos a su vez auditados.

Scotiabank integra internacionalmente la RSC en todas sus actividades diarias. Las prioridades de RSC establecidas por la casa matriz están alineadas en una estrategia de cinco puntos: (1) crecimiento sostenible y rentable de los negocios, (2) gestión del capital y el balance, (3) liderazgo, (4) manejo prudente del riesgo y apetito moderado por este, y (5) eficiencia y administración de gastos.

Asimismo, Scotiabank considera que la RSC es una visión de negocio comprometida con los valores éticos, las personas, el medio ambiente y las comunidades. Este comportamiento contribuye al desarrollo sostenible, considera a los *stakeholders* y cumple con las leyes.

Con el fin de gestionar la RSC, el banco ha desarrollado “El Plan Estratégico de Responsabilidad Social”, el cual se formuló con un horizonte de cinco años, del 2009 al 2014, considerando la siguiente visión: “Scotiabank Perú sobresale dentro del sector financiero en el Perú posicionándose como un líder social y



ambientalmente responsable, promoviendo el desarrollo de su entorno sostenible. Sus colaboradores, proveedores y clientes son parte activa de esta diferencia y la comunidad los reconoce como tales”. En la tabla siguiente se mencionan los objetivos estratégicos, los grupos de interés y las principales acciones de RSC que el banco ha implementado en el Perú.

**Tabla 1.8:** RSC en el Scotiabank Perú

Elementos de la RSC	Descripción
[1] Objetivos estratégicos	<p>(1) Incorporar la Responsabilidad Social transversalmente en todo el Banco. Incluye el desarrollo de herramientas de gestión.</p> <p>(2) Integrar los Grupos de Interés externos en las acciones de Responsabilidad Social (clientes y proveedores).</p> <p>(3) Ejercer liderazgo social y ambiental logrando impactos en el ambiente y beneficios en la comunidad.</p> <p>(4) Difundir las acciones realizadas por el Banco en la sociedad en materia de Responsabilidad Social.</p> <p>(5) Educación financiera.</p>
[2] Grupos de interés	Accionistas, clientes, empleados, proveedores y comunidad.
[3] Acciones emprendidas	
Mejora de ingresos y seguridad alimentaria con mujeres en Santa Teresa - Cuzco Fase II	<p>Scotiabank Perú y Care ayudan a las familias, especialmente a las mujeres de las microcuencas, a mejorar sus ingresos económicos y seguridad alimentaria, siempre considerando la adaptación al cambio climático.</p> <p>Esto forma parte del proyecto Buen Gobierno Local y Responsabilidad Social Empresarial para Mejorar la Calidad de Vida de la Mujer y el Niño en las Cuencas Andinas.</p>
Creación de capacidades para la inclusión financiera y social de familias de bajos recursos en Piura, Ica y Huancavelica	<p>El objetivo es repetir las metodologías y estrategias desarrolladas en Santa Teresa, incluyendo las innovaciones y el resultado de las lecciones aprendidas. Se espera lograr un modelo de inclusión financiera y social sostenible que se aplique en familias de bajos recursos en otras zonas del país.</p> <p>El proyecto espera los siguientes resultados: Que 2 mil familias de bajos recursos generen sus ingresos de manera sostenible, que 1,800 menores de 3 años mejoren su estado de salud y nutrición, que 27 instituciones educativas logren calidad de enseñanza con énfasis en emprendimientos escolares.</p>
Oportunidad de acceso a la educación superior y voluntariado en la comunidad de las zonas marginales del Callao	<p>Este proyecto se ejecuta en alianza estratégica con COPRODELI y tiene dos componentes:</p> <p><b>Componente 1:</b> Fondo de Becas y de Crédito Educativo dirigido a escolares y egresados para el ingreso y estudios en centros superiores.</p> <p><b>Componente 2:</b> Acciones de transferencia de capacidades por medio del voluntariado</p>
Programa EcoNegocios Escolares	<p>Scotiabank Perú ha apoyado este programa de educación ambiental y de emprendimiento creado por IPES (Instituto de Promoción de la Economía Social), que está dirigido a jóvenes escolares de entre 14 y 16 años.</p> <p>El aporte de Scotiabank Perú ha permitido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar a 100 el número de instituciones educativas participantes.</li> <li>- Se ha capacitado a cien docentes de las áreas de Ciencia, Tecnología y Ambiente (CTA) y Educación Para el Trabajo (EPT) y a 461 estudiantes en planes de negocio, presupuestos y trabajo en equipo.</li> <li>- Financiar y asesorar a veinte instituciones educativas para desarrollar su econegocio escolar.</li> </ul>
Implementación de sistemas de agua	La ONG Agualimpia facilita la coordinación entre los gobiernos locales, los gobiernos regionales, el sector privado y las comunidades para implementar

potable y saneamiento en zonas vulnerables	sistemas autosostenibles de agua potable y saneamiento en zonas vulnerables del Perú. Entre los años 2007 y 2012, Scotiabank Perú ha realizado un trabajo participativo con doce gobiernos locales en las regiones Áncash, Arequipa, Cajamarca, Cuzco, Junín, Lambayeque, La Libertad, Lima, Moquegua, y 46 proyectos de sistemas de agua y saneamiento.
Programa Ilumina el Mañana	Es el programa emblemático de inversión social y de voluntariado través del cual contribuye con la implementación de proyectos de apoyo a la comunidad y de conservación del medioambiente. Ademas este programa considera aspectos de inclusión financiera, inserción laboral juvenil, autoempleo para mujeres, obras por impuestos y emprendimiento en escuelas.

**Elaboración:** propia

Tal como se observa en la tabla 1.8, Scotiabank ha implementado un conjunto de programas de RSC, los cuales responden a un plan estratégico alineado con objetivos de RSC. Esto sugiere que en el futuro este banco seguirá fortaleciendo sus programas de tal manera que sean sostenibles en el tiempo.

### ***Interbank***

Interbank fue constituido en mayo de 1897 y actualmente pertenece al Grupo Intercorp, grupo económico peruano que tiene operaciones en diversos sectores tales como retail, mercado de valores, inmobiliario y el bancario a través de Interbank. El banco cuenta con un comité de gobierno corporativo constituido en el año 2008 y tiene las siguiente funciones:

- Difundir al directorio la adaptación, implementación y seguimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo.
- Elaborar un informe anual de buenas prácticas de gobierno corporativo.
- Velar por que el banco cumpla con los más altos estándares de gobierno corporativo.
- Mantener un adecuado funcionamiento del Sistema Integrado de RSC.
- Proponer al directorio las medidas que crea conveniente adoptar con el fin de alcanzar y mantener en la sociedad los más altos estándares de gobierno corporativo.

De lo anterior se desprende la importancia de la RSC como parte de su organización y desarrollo institucional. Además el banco mantiene políticas de

comunicación con sus diversos accionistas y un estricto código de ética entre otras. En el 2014, la entidad se suma al Pacto Mundial con finalidad de alinearse a sus 10 principios. En la tabla 1.9, se muestra la información del número de personal y agencias del Interbank

**Tabla 1.9:** Información General del Interbank

Interbank / Años	2012	2013	2014	2015
Número de Oficinas	260	270	284	283
Número de Personas	6.739	6.886	7.109	7.109

**Fuente:** ASBANC (2015)

Interbank se ha tratado de diferenciar de sus pares como un banco basado en personas y una organización basada en valores. En ese sentido, esta empresa ha emprendido diversos proyectos que han buscado fomentar el desarrollo humano dentro y fuera del banco. En la tabla 1.10 se mencionan los objetivos estratégicos, los grupos de interés involucrados y las principales acciones emprendidas bajo el concepto de RSC.

**Tabla 1.10:** RSC en Interbank

Elementos de la RSC	Descripción
[1] Objetivos estratégicos	Educación, inclusión financiera y medio ambiente
[2] Grupos de interés	-Accionistas, Empleados, -Comunidad, Líderes de opinión y Clientes.
[3] Acciones emprendidas	
Graceland	Es el programa de Interbank destinado a transmitir a todos los colaboradores, la cultura del banco a través de una metodología vivencial de valores que busca formar mejores personas antes que mejores banqueros.  Graceland busca fomentar la adaptación al cambio y la responsabilidad social a través de la participación en un conjunto de retos y actividades que los participantes deben enfrentar y superar como equipo. En Graceland participan todos los colaboradores del banco independientemente de su cargo o jerarquía en grupos conformados por integrantes de todas las áreas de la institución.
Programa "Todo Terreno"	Este programa busca facilitar el acceso a servicios financieros a los trabajadores de empresas que operan en zonas rurales, agrícolas y/o de difícil acceso. Este programa consiste en la instalación de tiendas financieras, cajeros y monederos Global Net e incluso corresponsales como Interbank Agente dentro de las empresas, donde sea que esta se ubique, para facilitar el pago de remuneraciones permitiendo a los trabajadores acceder de manera rápida y segura a sus haberes, así como darle la posibilidad a los trabajadores de pagar sus servicios. Además, este programa beneficia al empleador en la reducción de costos en el manejo de tesorería y en servicios adicionales como el pago a proveedores o recaudación, inclusive aumenta la eficiencia, ya que disminuyen los permisos

	solicitados por el personal para poder cobrar su sueldo
Programa Maestro que Deja Huella	<p>Este programa es un concurso que reconoce el aporte de docentes en la mejora de la calidad educativa.</p> <p>“El Maestro que Deja Huella” es una iniciativa social que promueve y reconoce el esfuerzo y la innovación docente en favor de la educación nacional, esta iniciativa, empezó desde el año 2007, la cual viene siendo respaldada por el Ministerio de Educación.</p> <p>Convoca a los miembros de la comunidad educativa del país para que presenten a maestros en todo el territorio nacional, que han dejado huellas positivas y marcado vidas entre sus alumnos, sus colegas y padres de familia, hoy en día todo profesor trata que sus alumnos aprendan y desarrollen sus habilidades.</p> <p>Lograr este objetivo requiere dominar los temas, ingeniárselas para encontrar las mejores maneras de enseñarlos y conocer a cada alumno con quienes trabaja.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

## 5. Discusión

Este apartado presenta tres subepígrafes. Empleando la técnica de cruzar los diferentes casos discutida en el apartado de validez externa de la metodología, se procede a su discusión conjunta para establecer proposiciones respecto a la relación de RSC y confianza empresarial en primer lugar, respecto a la relación de RSC y RC (como variable moderadora) en segundo lugar, y finalmente, en cuanto a la relación RC y confianza empresarial.

### 5.1 RSC como Objetivo Estratégico y Confianza Empresarial

En los casos bancarios analizados se muestran que todas las entidades consideran estratégicamente la RSC y a partir de ello pretenden realizar acciones a favor de los diferentes *stakeholders*. En todos los casos se sugiere como un grupo de interés clave el de los accionistas acorde al enfoque instrumental de la RSC (Burke y Logsdon, 1996; Friedman, 1970; Harjoto, Laksmana y Lee, 2015; Hillman y Keim, 2001; Husted y Allen, 2000; Jensen, 2000; Porter y Kramer, 2002). Por tanto, los directivos de los bancos peruanos al considerar la RSC como un objetivo estratégico estarían pensando que con ello pueden mejorar el valor del *shareholder*, medido por el precio de la acción (Friedman, 1970; Harjoto, Laksmana y Lee, 2015; Jensen, 2000; Jensen y Meckling, 1976). Esto responde naturalmente

a que la empresa desea brindar señales de salud financiera con el fin de crear confianza empresarial. Esta confianza es importante para evitar, por un lado, que los actuales inversores retiren sus fondos de la empresa y, por otro lado, para que futuros inversores decidan reorientar sus flujos de efectivo hacia la empresa bancaria (Brown y Perry, 1994; Klassen y McLaughlin, 1996; Graves y Waddock, 1997; Newgren, Rasher, y Szabo, 1985).

Lo anterior está en línea con lo investigado por diferentes autores (Brown y Perry, 1994; Graves y Waddock, 1997; Hill, Stephens y Smith, 2003; Klassen y McLaughlin, 1996; Moore, 2001; Newgren, Rasher, y Szabo, 1985; Wright y Ferris, 1997). Estos autores sostienen que la consideración estratégica de la RSC influye positivamente en el valor de la empresa lo cual mejora la confianza empresarial. Cabe mencionar que el estudio de estos autores ninguno está enmarcado en un país emergente. En consecuencia, con todo lo anterior, se plantea la siguiente proposición:

***Proposición 1: La importancia estratégica de la responsabilidad social corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.***

Asimismo, se observa que parte de los planes de RSC involucran a los trabajadores de la empresa que implementa dicho plan. Por ejemplo el programa de “Voluntariado” del BCP, el cual es liderado y administrado por los colaboradores, a través de diez comités a nivel nacional. Este programa involucra a los colaboradores con la comunidad en jornadas de construcción de infraestructura, dictado de talleres de gestión empresarial, y diseño y ejecución de proyectos elaborados por el personal del BCP. El objetivo de este programa es afianzar la presencia del banco en distintas zonas del Perú por medio de un acercamiento “personalizado” por parte de los trabajadores del BCP a los miembros de la comunidad. Se prevee que este tipo de programas no solo mejore las percepciones de los *stakeholders* de la comunidad sobre las acciones del banco, sino también incremente el compromiso de los trabajadores del BCP y por ende aumente su

productividad laboral. Esto último es una buena señal de la empresa, ya que la mayor productividad laboral podría redundar en mayores beneficios económicos. En el resto de bancos, para las diferentes acciones promovidas sobre RSC también se implican a los trabajadores (el programa “Leer es estar adelante” del Banco Continental (BBVA); el programa EcoNegocios Escolares de Scotiabank; y el programa *Graceland* de Interbank).

Lo anterior se encuentra en línea con el enfoque que sostiene que los planes de RSC deben de estar orientadas a crear ventajas competitivas, las cuales deberían estar basadas en recursos y capacidades dinámicas; siendo los trabajadores uno de los principales recursos de la empresa (Hillman y Keim, 2001; Husted y Allen, 2000; Muñoz-Martín, 2013; Petrick y Quinn, 2001; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Con todo lo anterior se desprende la siguiente proposición:

***Proposición 2:*** *La responsabilidad social corporativa, cuando involucra a los trabajadores de la empresa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.*

## **5.2 Acciones económicas de RSC y reputación corporativa**

Las empresas realizan acciones de RSC no solo para satisfacer a los diferentes *stakeholders* sino también para que dichas acciones sean visibles y lograr mayor legitimidad social. Por tanto, no es suficiente la consideración estratégica de la RSC sino que a fin de que las acciones de RSC alcancen legitimidad social y sean visibles, deben tener dotación presupuestaria, es decir, deben movilizar recursos para la sociedad. Esta legitimidad está respaldada por la teoría de la reputación corporativa (Arikan *et al.*, 2016; Chun y Davies, 2006; Davies y Chun, 2002; Hatch y Schultz, 2001) que sostiene que la reputación corporativa incluye la identidad e identidad deseada que tienen los *stakeholders* internos hacia la empresa y la imagen de los *stakeholders* externos sobre dicha empresa.

Con este fin, en los cuatro casos analizados anteriormente (BCP, Interbank, BBVA y Scotiabank) las empresas bancarias han buscado reforzar su “nombre”; es decir,

un fortalecimiento continuo de su reputación. Para ello han implementado planes de RSC con dotación monetaria orientados no solo a la comunidad sino también a clientes, inversores, proveedores. Este esfuerzo se ha visto reflejado en algunos concursos locales sobre RSC, por ejemplo el BCP ganó el premio a la “Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible” en el 2007 organizada por Perú 2021. Cabe mencionar que este premio es un reconocimiento a las buenas prácticas empresariales que están dirigidas a siete grupos de interés clave: accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, comunidad, gobierno y sociedad civil, y ambiente. Asimismo, este reconocimiento, es una iniciativa de Perú 2021 - asociación civil sin fines de lucro liderada por empresarios, que tiene como misión lograr que la empresa actúe como agente de cambio para el desarrollo del país, incorporando la Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta estratégica de gestión- la cual se realiza hace 10 años, desde el 2003.

En la edición 2012, Interbank fue el banco que obtuvo dicho reconocimiento por medio de su programa “Todo terreno”. Y Scotiabank está interesado en difundir sus acciones de RSC y para ello publica sus memorias de responsabilidad que están certificadas con la norma GRI (Global Reporting Initiative).

De todo lo anterior se desprende que los principales *stakeholders* están interesados en conocer las dotaciones económicas de la empresa en campañas de RSC y de ello formar percepciones sobre su reputación empresarial. Asimismo, de la literatura revisada (Smith y Higgins, 2000; Varadarajan y Menon, 1988) se desprende que el objetivo de implementar acciones económicas de RSC debe ser fortalecer la relación entre el consumidor y la empresa, de tal manera que se fortalezca la marca, es decir, que se mejore la reputación corporativa. En consecuencia se plantea la siguiente proposición:

***Proposición 3:*** *Las dotación económica para las acciones de responsabilidad social corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.*

Además, de los cuatro casos estudiados se observa que los planes de RSC están orientados a regiones diferentes a la capital del Perú (Lima). Esto es importante debido a que dichas regiones son menos favorecidas en cuanto a dinámica económica en comparación con la capital. Por ejemplo el programa “Todo Terreno” implementado por Interbank se ha orientado a facilitar el acceso a servicios financieros a los trabajadores de empresas que operan en zonas rurales, agrícolas y/o de difícil acceso. Esta iniciativa, como se ha mencionado antes, ha sido premiada por Perú 2021. Este tipo de orientación geográfica de los planes de RSC, por parte de las empresas, podría deberse a que desean fortalecer su reputación a lo largo del país, cuestión que es idiosincrática al contexto institucional de Perú. Lo mismo ha ocurrido con el Programa “Santa Teresa” en Cuzco de Scotiabank, del Programa “Leer es estar adelante” de BBVA y el “Matemática para todos” de BCP.

En este contexto en particular, algunos autores sostienen que en la construcción de la reputación corporativa participan diversos *stakeholders*, y que aquellos que se encuentren más alejados geográficamente de la empresa o que perciban “menos beneficios” de los proyectos empresariales podrían construir una percepción negativa de la empresa afectando su reputación (Chun y Davies, 2006; Davies y Chun, 2002; Hatch y Schultz, 2001) De todo lo anterior se plantea la siguiente proposición:

***Proposición 4:*** *Las acciones de responsabilidad social corporativa orientadas a zonas rurales fuera de la capital influirán positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.*

De otro lado, se aprecia que entre las principales acciones de RSC destacan aquellas que están orientados a mejorar la calidad educativa. Un ejemplo de ello es el programa del BBVA: “Leer es estar adelante”. Este programa ha permitido a un importante número de docentes y alumnos, en ocho regiones del país, incrementar los índices de lectura y mejorar los niveles de comprensión. Otro esfuerzo similar a este es el programa “Maestro que Deja Huella”. Este programa, implementado por Interbank, es un concurso que reconoce el aporte de docentes en la mejora de la



calidad educativa, el cual empezó en el 2007 y cuenta con el respaldo del Ministerio de Educación. Lo mismo ocurre en el programa “Matemática para todos” de BCP con más de 59.000 escolares beneficiados y 1.148 docentes capacitados con el respaldo del Ministerio de Educación.

Estos esfuerzos reflejan la importancia que las empresas le dan a la educación dentro de sus planes de RSC. Esto responde a que dichas empresas esperan que la población objetivo, que es beneficiada por estos programas, construyan percepciones favorables acerca de la imagen de la empresa y por ende fortalezca su reputación en el tiempo.

Lo anterior está en línea con aquellos autores que consideran que la empresa puede entender la RSC como un contrato social en el cual se compromete a brindar prioridad a temas estructurales de la sociedad como la educación (Donaldson, 1982; Donaldson y Dunfee, 1994, 1999). En ese sentido, muchas empresas orientan sus planes de RSC al sector educativo, lo cual según Dhir y Vinen (2005) podrían influir positivamente sobre la reputación de la empresa. De lo anterior se desprende la siguiente proposición:

***Proposición 5:*** *Las acciones de responsabilidad social corporativa orientadas a fortalecer la calidad educativa influirán positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.*

### **5.3 Reputación corporativa y confianza empresarial**

De los casos analizados se observa que los programas de RSC están orientados a dos grandes grupos: educación e inclusión financiera. Ambos aspectos responden a necesidades consensuadas por todos los *stakeholders* relacionados con las empresas bancarias. En ese sentido, orientar esfuerzos para incrementar la calidad educativa e integrar más peruanos al sistema financiero redundaría en una percepción favorable de la comunidad y de los inversores sobre las acciones de la empresa. En ese sentido, la reputación corporativa se fortalecería y por ende la confianza hacia el banco se incrementaría. Esto está en línea con un grupo de

autores quienes sostienen que la reputación corporativa podría reducir los costos de transacción y atraer mejores competidores e inversores y mejorar su confianza. (Deephouse, 2000; Eberl y Schwaiger, 2005; Grant, 1995; Kotha, Rajgopal, Rindova, 2001)

Asimismo, debido a que en estos últimos años el aspecto medioambiental se ha fortalecido en la conciencia social por medio de diferentes canales de comunicación, las empresas han orientado mayores esfuerzos para catalogarse como empresas “ambientalmente responsables”. Esto también se puede observar en las empresas del sector bancario peruano, las cuales han introducido planes de responsabilidad ambiental dentro de la RSC. Un ejemplo de ello es el programa “EcoNegocios Escolares” creado por IPES (Instituto de Promoción de la Economía Social), pero financiado por Scotiabank. Cabe subrayar que “EcoNegocios Escolares” es un programa de educación ambiental y de emprendimiento, que está dirigido a jóvenes escolares de entre 14 y 16 años.

La contribución de Scotiabank ha permitido, por un lado ampliar a cien el número de instituciones educativas participantes, y por otro lado, capacitar a cien docentes de las áreas de Ciencia, Tecnología y Ambiente (CTA) y Educación Para el Trabajo (EPT) y a 461 estudiantes en planes de negocio, presupuestos y trabajo en equipo.

Estos esfuerzos implementados por las empresas podría responder a dos factores: el primero es que en la actualidad toda empresa considerada como socialmente responsable debe de incluir un plan de mejora ambiental; el segundo es que dichos planes (ambientales) podrían contribuir a fortalecer la reputación de la empresa ya que mejora las percepciones no solo de los *stakeholders* asociados a la comunidad sino también a aquellos considerados como inversores, accionistas y *stakeholders* externos a la empresa (gobierno local, regional y nacional).

Lo descrito anteriormente, de forma parcial, ha sido tratado por algunos autores, Deephouse (2000) y Kotha, Rajgopal, y Rindova (2001), quienes sostienen que la reputación corporativa podría mejorar la confianza empresarial por medio de una reducción de riesgos no solo financieros y operativos, sino también ambientales. De todo lo anterior se desprende la siguiente proposición:

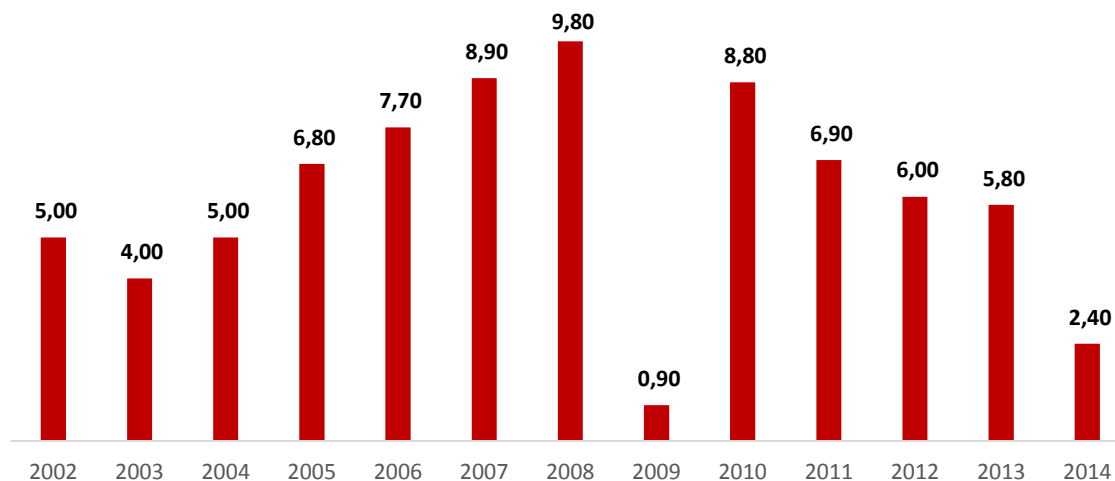
**Proposición 6:** *La reputación corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.*

## **6 Conclusiones, Limitaciones y Agenda Futura**

Esta investigación busca estudiar la relación entre la RSC, la RC y la confianza empresarial en el sector bancario de un país emergente. Perú es una de las economías en desarrollo que ha presentado un crecimiento más rápido en Latinoamérica, según diversos reportes internacionales. Entre 2002 y 2014 la tasa de crecimiento promedio fue de 6,0%, en un entorno de baja inflación (2,6% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación. Sin embargo, el país puede estar entrando en un periodo desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2014 al registrar una expansión de solo 2.4%, según cifras del BCRP (Banco Central de la Reserva del Perú, 2015). La figura 1.11 muestra la evolución del PBI desde el 2002 al 2014.

Es importante indicar que desde el 2010 se ha presentado una desaceleración, que es resultado de una conjunción de factores. En primer lugar, la reversión de las condiciones favorables externas pues aconteció una corrección a la baja en los precios de los metales (cobre -6,4% y oro -10,3% en el año 2014).

Figura 1.11: Producto Bruto Interno Var% Anual (2002-2014)



Fuente: BCRP ([www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe)) – Elaboración propia

En segundo lugar, la desaceleración estuvo asociada a los problemas que enfrentaron los dos yacimientos cupríferos más grandes del país (Toromocho y Antamina), afectando la oferta. En tercer lugar, la falta de ejecución del gasto de los gobiernos regionales, intensificando el menor crecimiento económico. Finalmente, un cuarto factor está relacionado a la moderación cíclica del gasto privado en inversión y consumo, al haberse registrado una contracción de 1,6% en la inversión privada y un incremento de 4,1% en el consumo en 2014.

A pesar de la desaceleración económica interna, el sistema financiero mostró durante 2014 un crecimiento moderado acorde al desenvolvimiento de la actividad económica y los principales indicadores financieros, los cuales confirmaron que el sistema se mantiene estable y solvente. En los últimos doce meses el sistema financiero aumentó sus activos en S/. 40,2 mil millones alcanzando un total de S/. 341,5 mil millones. La banca mantuvo su hegemonía, al sumar S/. 310,9 mil millones en activos, con una participación de 89,2% y 90,9% en los créditos y en los depósitos del sistema financiero, respectivamente (87,3% y 89,9% en marzo de 2014) (BCRP, 2015). Y es considerada como el motor de desarrollo de la economía peruana.

Los costos de las crisis financieras, en particular, los problemas financieros que desencadenaron la crisis asiática, europea y americana han replanteado la necesidad de revisar y mejorar los sistemas de vigilancia y mecanismos de supervisión del sistema financiero, producto de ello es la aparición de diversos estudios y sobre todo de Basilea III. En este contexto, surge la necesidad de ciertos países y sus respectivos reguladores de fortalecer sus sistemas bancarios, enfocados en la solidez de las instituciones bancarias, reduciendo así la posibilidad de un contagio e impacto reputacional (Banco Central de la Reserva del Perú, 2015). Es por ello que es importante analizar el desempeño de la Banca local, identificar tendencias y resultados para determinar su relación con el ámbito internacional. Y en esta cuestión, la reputación corporativa en la banca es un factor clave que tiene influencia sobre los resultados financieros de los bancos en el sistema financiero local. Según el análisis de MERCO<sup>3</sup>, 2013 el ranking tiene correlación positiva con el tamaño y desenvolvimiento de cada banco según los indicadores de gestión bancaria analizados. Contar con una excelente reputación bancaria y corporativa es determinante para consolidar los resultados. Habiendo justificado la relevancia del estudio aplicándolo al sector financiero en Perú, en este capítulo se ha analizado como la consideración estratégica de la RSC en los bancos peruanos puede influir positivamente en la percepción de la confianza empresarial bancaria. Y como, cuando dicha consideración estratégica se traduce en medidas económicas visibles para la sociedad, incluyendo aquellas orientadas a zonas rurales y a fortalecer la educación pueden influir positivamente en la RC del banco, que, ejerciendo de variable moderadora y según diversas aportaciones académicas y la ahora mencionada del informe MERCO, influirá a su vez positivamente en la percepción de la confianza empresarial.

---

<sup>3</sup> El MERCO es el Monitor Español de Reputación Corporativa, herramienta que es ya una referencia para las grandes compañías en la evaluación y la gestión de reputación. Año a año, el MERCO establece un Ranking con las organizaciones y los líderes empresariales con mejor reputación corporativa, y evalúa a empresas y directivos en cada sector de actividad. La reputación corporativa es el reconocimiento que los grupos de interés o *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del grado de cumplimiento de sus compromisos con sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general.

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco, comenzó a elaborarse en 1999, con el objetivo de evaluar la reputación corporativa de las empresas que operan en España. El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco, es una de las herramientas de referencia en la medición de la reputación corporativa de las empresas que operan en España, inició en 2008 un proceso de internacionalización que ha conducido a su publicación en Colombia (en el citado 2008), Argentina y Chile (2010), Ecuador (2011), Perú (2012), México y Brasil (2013) (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2013, p.3).

La responsabilidad social corporativa en un país emergente como Perú está en un estado embrionario y casi siempre enmarcada generalmente al sector productivo; es decir, a empresas de extracción de materia primas como la minería y pesca. El desarrollo de la RSC ha ido mejorando al pasar el tiempo, y las empresas han ido incluyendo planes estratégicos que busquen el desarrollo de todos los *stakeholders* involucrados con la operación de la empresa. En esta línea, el sector financiero peruano desde inicios del 2000 ha empezado a incluir dentro de su plan estratégico diferentes planes de RSC. Tal es así que en estos últimos años diferentes empresas bancarias han fortalecido dichos planes debido a que los resultados de las primeras acciones han sido positivas. Se ha argumentado que la consideración estratégica de la RSC en los bancos pueden influir en la percepción de la confianza empresarial. Diversos autores han justificado que los planes de RSC emprendidos por las empresas influyen de manera positiva sobre la confianza empresarial (Hill, Stephens y Smith, 2003; Klassen y McLaughlin, 1996; Moore, 2001; Newgren, Rasher, y Szabo, 1985; Wright y Ferris, 1997). Asimismo se ha planteado que las acciones económicas de RSC con visibilidad hacia los *stakeholders* tendrán un efecto positivo sobre su reputación corporativa (Arikan *et al.*, 2016; Chun y Davies, 2006; Davies y Chun, 2002; Hatch y Schultz, 2001), es decir, la reputación corporativa como variable moderadora mejora la relación entre RSC y la percepción de la confianza empresarial (Graves y Waddock, 1997; Klassen y McLaughlin, 1996; Knox y Maklan, 2004). Finalmente se ha propuesto que la reputación corporativa puede incrementar la percepción de la confianza empresarial como ha mostrado en análisis empíricos Margolis, Elfenbein y Walsh, (2007); Orlitzky, Schmidt y Ryenes, (2003); y Wood, (2010) pero en distinto ámbito de esta tesis.

Estos argumentos tienen respaldo en diferentes análisis teóricos y empíricos pero en sectores productivos y en países desarrollados. No obstante, apenas se han detectado análisis empíricos aplicados al sector financiero de un país en desarrollo. Como el estado de la implantación de la RSC y de la investigación en este contexto está todavía en una situación embrionaria se ha recurrido a la metodología del análisis de casos realizado a los cuatro bancos peruanos con más del 80% de créditos, de depósitos y de patrimonio respecto al total. A partir de entrevistas

semiestructuradas, de la observación directa, del análisis de información en fuentes secundarias y del cruce de información se han propuesto 6 proposiciones que se contrastarán con grandes muestras en los siguientes capítulos de esta tesis:

Proposición	Variables relacionadas
<i>1: La importancia estratégica de la responsabilidad social corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RSC y percepción de confianza empresarial
<i>2: La responsabilidad social corporativa, cuando involucra a los trabajadores de la empresa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RSC y percepción de confianza empresarial
<i>3: La dotación económica para las acciones de responsabilidad social corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.</i>	RSC y RC
<i>4: Las acciones de responsabilidad social corporativa orientadas a zonas rurales fuera de la capital influirán positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.</i>	RSC y RC
<i>5: Las acciones de responsabilidad social corporativa orientadas a fortalecer la calidad educativa influirán positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.</i>	RSC y RC
<i>6: La reputación corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RC y percepción de confianza empresarial

La principal limitación de esta investigación radica en la debilidad del método empleado; es decir, no se busca probar hipótesis sino solo describir cada caso y sugerir posibles relaciones (hipótesis). Asimismo, la falta de generalización a partir de los datos analizados representa otra limitación. No obstante, queda como agenda futura contrastar las proposiciones (hipótesis) formuladas en esta investigación. Con respecto a esto último (contrastar las proposiciones), los siguientes análisis que conforman el capítulo 2 y 3 de esta tesis han utilizado encuestas realizadas a una gran muestra de las diferentes líneas gerenciales de los bancos peruanos. Con dichas encuestas se tratarán de contrastar las hipótesis planteadas en este capítulo para generalizar los datos al sector bancario peruano.

Otra fuente de información para contrastar las proposiciones es MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), empresa que dispone de un conjunto de información sobre la reputación empresarial en el Perú. Sin embargo, recurrir a este indicador objetivo no se ha considerado en esta tesis puesto que no están los datos de todos los bancos. Por ello, como se verá más adelante, la variable de reputación será analizada a través de un constructo de la encuesta realizada.

## 7 Bibliografía.

- Aguilera, R.V.; Rupp, D.E.; Williams, C.A. y Ganapathi, J. (2007): “Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A multilevel theory of social change in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, n. 3, p. 836-863.
- Angus-Leppan, T.; Metcalf, L. y Benn, S. (2010): “Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership”, *Journal of Business Ethics*, n. 93, p.189–213, DOI 10.1007/s10551-09-0221-y
- Arikan, E., Kantur, D., Maden, C., y Telci, E. E. (2016): “Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes”, *Quality and Quantity*, Vol. 50, n. 1, p. 129-149.
- ASBANC (2015): *Datos del sector financiero*, Ed Asbanc, Perú <http://www.asbanc.com.pe/>
- Banco Central de la Reserva del Perú, (2015): *Informe Macroeconómico*, Ed. BCRP, [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe), Lima.
- Bañón, A., Guillén, M. y Ramos, N. (2011): “La empresa ética y responsable”, *Universia Business Review*, segundo trimestre 2011, p.32-43
- Barnett, M. L. (2007) “Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, n. 3, p. 794-816.
- Bebbington, J. M. (2007): “Corporate Social Reporting and reputation risk management”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 21, n. 3, p. 337-361.
- Becchetti, L., Ciciretti, R., and Hasan, I. (2009): “Corporate Social Responsibility and Shareholder's Value: An Event Study Analysis”, *Bank of Finland Research, Discussion Paper No. 1/2009*. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=928557> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.928557>.



- Benbasat, I.; Goldstein, D. K. y Mead, M. (1987): “The case research Strategy in studies of information systems”, *MIS Q*, Vol. 3, n. 11, p. 369-386.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., y Korshun, D. (2008): “Using corporate social responsibility to win the war for talent”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n. 2, p. 37–44.
- Bouslah, K., Kryzanowski, L., y M’Zali, B. (2013): “The impact of the dimensions of social performance on firm risk”, *Journal of Banking and Finance*, vol. 37, n.4, p. 1258-1273.
- Bouslah, K., Kryzanowski, L., y M’Zali, B. (2016): “Social Performance and Firm Risk: Impact of the Financial Crisis”, *Journal of Business Ethics*, February, p. 1-27.
- Brown, B., y Perry, S. (1994): “Removing the financial performance halo from Fortune’s ‘Most Admired companies’”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n. 5, p. 1347–1359.
- Burke, L. y Logsdon, J. M. (1996): “How corporate social responsibility pays off”, *Long Range Planning*, Vol. 29, n.4, p. 495-502.
- Burke, R.F., Martin, G. y Cooper, C.L. (2011) “Corporate Reputations: Managing Opportunities and Threats”, *Gower*, London, disponible en <http://www.gowerpublishing.com/pdf/SamplePages/Corporate-Reputation-CH1.pdf>
- Carroll, A. B. (1977): *Managing corporate social responsibility*, Ed. Little Brown, Boston.
- Carroll, A.B. (1979): “A three-dimensional model of corporate performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 4, n. 4, p. 497-505.
- Chun, R. (2005): “Corporate reputation: meaning and measurement”, *International Journal of Management Review*, Vol. 7, n. 2, p. 91-109.
- Chun, R., y Davies, G. (2006): “The influence of corporate character on customers and employees: exploring similarities and differences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, n. 2, p. 138-146.

- Davies, G., y Chun, R. (2002): "Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, n. 4, p. 144-158.
- Davies, G., y Miles, L. (1998). Reputation management: theory versus practice. *Corporate Reputation Review*, 2(1), 16-27.
- Davis, K. (1960): "Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?", *California Management Review*, Vol. 2, p. 70–76.
- Davis, K. (1967): "Understanding The Social Responsibility Puzzle", *Business Horizons*, Vol. 10, n. 4, p. 45–51.
- De Matos, C. A., y Rossi, C. A. V. (2006): "Consumer reaction to product recalls: factors influencing product judgment and behavioural intentions", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 31, n. 1, p. 109–116.
- De Pelsmacker, P.; Driesen, L. y Rayp, G. (2005): "Do consumers care about ethics? Willingness to pay for fair-trade coffee", *Journal of Consumer Affairs*, vol. 39, n. 2, p. 363–385.
- Deephouse, D. (2000): "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", *Journal of Management*, Vol. 26, n. 6, p. 1091-1112.
- Dhir, K. S., y Vinen, D. (2005): "Managing corporate respectability: concept, issues, and policy formulation", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, n. 1, p. 5-23.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1991): "Introduction", in Powell, W.W. and Di Maggio, P.J. (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, IL, pp. 1-40.
- Donaldson, T. (1982): *Corporations and Morality*, Ed. Prentice-Hall Englewood Cliff, New Jersey.
- Donaldson, T. y Dunfee, T. W. (1994): "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 19, p. 252–284.

- Donaldson, T. y Dunfee, T. W. (1999): *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Ed. Harvard Business School Press, Boston.
- Eberl, M. y Schwaiger, M. (2005): "Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance", *European Journal of Marketing*, Vol.39, n. 7/8, p. 838-854.
- Eisenhardt, K.M. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n. 4, p. 532–550.
- Engen, T., y Di Piazza, S. (2005): *Beyond reporting: Creating business value and accountability*, Cambridge, UK: Cambridge University Press. Retrieved from [http://www.wbcsd.org/DocRoot/Jjn1cB29B0UG90dx0RMZ/Beyond\\_rep\\_final\\_pre\\_ssv.pdf](http://www.wbcsd.org/DocRoot/Jjn1cB29B0UG90dx0RMZ/Beyond_rep_final_pre_ssv.pdf)
- Fatma, M., y Rahman, Z. (2015): "Consumer perspective on CSR literature review and future research agenda", *Management Research Review*, Vol. 38, n. 2, p. 195-216.
- Ferguson, T., Deephouse, D. y Ferguson, W. (2000): "Do strategic groups differ in reputation?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 1195–1214.
- Fombrun, C. y Van Riel, C. (2002): *Fame and Fortune*, Upper Saddle River, Ed. Financial Times Prentice Hall, New Jersey.
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., y Newbury, W. (2015): "Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak system for measuring corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 18, n. 1, p. 3-24.
- Freeman, R. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder's Approach*, Ed. Pitman, Boston.
- Friedman, M. (1970): "A Friedman Doctrine" – The social Responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, September, N. 13, p. 32-33.
- Frooman, J. (1999): "Stakeholders influence strategies", *Academy of Management Review*, Vol. 24, n. 2, p. 191-205.

- Garriga, E. y Melè, D. (2004): “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, p. 51–71.
- Giuliani, E. (2016): “Human rights and corporate social responsibility in developing countries’ industrial clusters”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 133, n. 1, p. 39-54.
- Godos-Díez, J. L. y Fernández-Gago, R. (2011): “¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España?”, *Universia Business Review*, primer trimestre, p. 32-49.
- Gond, J.-P., El Akremi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2011): “A corporate social performance—corporate financial performance behavioural model for employees”, In C. Bhattacharya, D. Levine, C. Smith, & D. Vogel (Eds.), *Corporate responsibility and global business: Implications for corporate and marketing strategy* (pp. 13–48). Cambridge: Cambridge University Press.
- Goss, A., y Roberts, G. S. (2011): “The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans”, *Journal of Banking and Finance*, vol 35, n.7, p. 1794-1810.
- Grant, R.M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis*, Ed. Basil Blackwell, Oxford.
- Graves, S. B. y Waddock, S. A. (1997): “The corporate social performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, n. 4, p. 303-319.
- Greening, D. W. y Gray, B. (1994): “Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, p. 467–498.
- Guillén, M. (2006): *Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianza*, Prentice-Hall (Pearson), Madrid
- Hambrick, D.C. (2007): “Upper echelons theory: an update”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, n. 2, p. 334-343.
- Harjoto, M., Laksmana, I., y Lee, R. (2015): “Board diversity and corporate social responsibility”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 132, n. 4, p. 641-660.
- Hatch, M.J. y Schultz, M. (2001): “Are the strategic stars aligned for your corporate brand”, *Harvard Business Review*, February, p. 128-34.

- Hill, R. P., Stephens, D. L., y Smith, I. (2003): "Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior", *Business and Society Review*, Vol. 108, p. 339–362.
- Hillestad, T.; Xie, C.; Haugland, S. A. (2010): "Innovative corporate social responsibility: the founder's role in creating a trustworthy corporate brand through "green innovation"", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, n. 6, p. 440 - 451
- Hillman, A.J. y Keim, G. D. (2001): "Shareholder Value. Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, n. 2, p. 125-140.
- Husted, B. y Allen, D. (2000): "Is it ethical to use ethics as strategy?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, n. 1-2, p.21 – 31.
- ISO 26000 (2010): *Guía de Responsabilidad Social*, International Standard Organization, Ginebra, Suiza.
- Jensen, M. (2000): *Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Harvard University Press, Cambridge.
- Jensen, M., y Meckling, W. (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n. 4, p. 305-360.
- Jizi, M. I., Salama, A., Dixon, R., y Stratling, R. (2014): "Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: Evidence from the US banking sector", *Journal of Business Ethics*, Vol. 125, n. 4, p. 601-615.
- Killian, T. (2008) "Surviving the Financial Crisis. Road Map to Recovery", *USBanker*, Vol. 118, n. 3, p. 39.
- Klassen, R. D. y McLaughlin, C. P. (1996): "The Impact of Environmental Management on Firm Performance", *Management Science*, Vol. 42, n. 8, p. 1199–1214.

- Knox S. y Maklan S. (2004): “Corporate social responsibility: moving beyond investment towards measuring outcomes”, *European Management Journal*, Vol. 22, n. 5, p. 508–516.
- Kotha, S., Rajgopal, S., y Rindova, V. (2001): “Reputation building and performance: An empirical analysis of the Top-50 pure Internet firms”, *European Management Journal*, Vol. 19, p. 571-586.
- Levine, R., (2005): “Finance and growth: theory and evidence”. In: Philippe Aghion, Steven Durlauf (Eds.), *Handbook of Economic Growth*, first ed., vol. 1, p. 865–934 (Chapter 12).
- Lewis, M. W. (1998): “Iterative triangulation: a theory development process using existing case studies”, *Journal of Operations Management*, Vol 16, n. 4, p. 455-469.
- Luo, X., y Battacharya, C. B. (2006): “Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value”, *Journal of Marketing*, Vol. 70, n. 4, p. 1–18.
- Lyon, D. (2004): “How can you help organizations change to meet the corporate responsibility agenda?”, *Corporate Responsibility and Environmental Management*, vol. 11, n. 3, p. 133–139.
- Maak, T. (2007): “Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital”, *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n. 4, p. 329–343.
- Maak, T., y Pless, N. M. (2006): “Responsible leadership in a stakeholder society. A relational perspective”, *Journal of Business Ethics*, n. 66, p. 99–115.
- Maignan, I. y Ralston, D. A. (2002): “Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses self-presentations”, *Journal of International Business Studies*, n. 33, 497-514.
- Maon, F., Lindgreen, A., y Swaen, V. (2009): “Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice”, *Journal of Business Ethics*, vol. 87, p. 71–89.

- March, J. G. y Shapira, Z. (1987): "Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking", *Management Science*, Vol. 33, p. 1404-1418.
- Margolis, J., Elfenbein, H., and Walsh, J. (2007): "Does it pay to be good? a meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance" *Working Paper, Ross School of Business - University of Michigan*.
- Matten, D., Crane, A. y Chapple, W. (2003): "Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship", *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, n. 1-2, p. 109-120.
- Matten, D. y Moon, J. (2008): "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, n. 33, p. 404-424.
- Matute-Vallejo, J.; Bravo, R.; Pina, J.M. (2010) "The Influence of corporate Social Responsibility and Price Fairness on Customer Behaviour: Evidence from the Financial Sector", *Corporate, Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, p. 317-331.
- McCutcheon, D. M. y Meredith, J. M. (1993): "Conducting case study research in operations management", *Journal of Operations Management*, Vol. 11, p. 239-256.
- McKinsey (2009): *Valuing corporate social responsibility: McKinsey global survey results*, McKinsey Quarterly, February. <http://www.mckinseyquarterly.com>.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001): "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, vol. 26, n. 1, p. 117-127.
- Merco (2013): *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*, Ed Merco, Madrid.
- Meredith, J. (1998): "Building operations management theory through case and field research", *Journal of Operations Management*, Vol. 16, p. 441-454.
- Moore, G. (2001): "Corporate Social and Financial Performance: an Investigation in the UK Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, n. 3/4, p. 299-315.

- Muñoz-Martín, J. (2013): “Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)”, *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol. 7, n. 3, p. 76.
- Narwal, M. y Sharma, T. (2008): “Perceptions of corporate social responsibility in India: an empirical study”, *Journal of Knowledge Globalization*, vol. 1, n.1, p. 61–79.
- Newgren, K., Rasher, M. y Szabo, M. (1985): “Environmental Assessment and Corporate Performance: A Longitudinal Analysis Using Market-Determined Performance Measures”, in L. E. Preston (Ed.): *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 7, p. 153–164.
- Obermiller, C., Burke, C., Talbott, E. y Green, G. P. (2009): “Taste great or more fulfilling: the effect of brand reputation on consumer social responsibility advertising for fair trade coffee”, *Corporate Reputation Review*, vol. 12, n.2, p. 159–176.
- Orlitzky M., Schmidt F., y Rynes S., (2003): “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis”, *Organization Studies*, Vol 24, n. 3, p. 403-441.
- Pedersen, E.R.; Neergard, P. (2009): “What matters to managers? The whats, whys and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation”, *Management Decision*, Vol. 47, n. 8, p. 1261-1280.
- Petrick, J. y Quinn, J. (2001): “The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, p. 331-343.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Ed. Harper and Row, New York.
- Porter, M. E. y Kramer, M. (2002): “The competitive advantage of corporate philanthropy”, *Harvard Business Review*, December, p. 5-16.
- Preston, L. E. y Post, J. E. (1981): “Private Management and Public Policy”, *California Management Review*, Vol. 23, n 3, p. 56–63.



- Quazi, A.M. (2003): "Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations", *Management Decision*, Vol. 41, n. 9, p. 822-831.
- Roberts, P.W. y Dowling, G.R. (2002) "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n. 12, p. 1077-1093.
- Román, S., y Cuestas, P. (2008): "The perceptions of consumers regarding online retailers' ethics and their relationship with consumers' general internet expertise and word of mouth: a preliminary analysis", *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, n. 4, p. 641–656.
- Rowley, T. J. (1997): "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, Vol. 22, n. 4, p. 887–911.
- Ruiz, B.; Esteban, A. y Gutiérrez, S. (2014): "Reputación bancaria durante la crisis económica. Comparación entre las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente", *Universia Business Review*, tercer trimestre, p. 16-34.
- Russo, M. V. y Fouts, P. A. (1997), "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Academy of management Journal*, Vol. 40, n. 3, p. 534-559.
- SBS (2014): *Memorial Anual*, Ed. Superintendencia de banca, seguros y AFP's, Perú.
- Schuler, R., y Jackson, S. (2006): *Strategic Human Resource Management*, New York, NY, Wiley-Blackwell.
- Sen, S., Gurhan-Canli, Z., y Morwitz, V. (2001): "Withholding consumption: a social dilemma perspective on consumer boycotts", *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, n. 3, p. 399–417.
- Shen, C.H. y Lee, C.C.(2005): "Same financial development yet different economic growth—and why?", *Journal of Money, Credit, and Banking*, vol. 38, p. 1907–1944.

- Simon, H. (2009) "The Crisis and Customer Behavior: Eight Quick Solutions", *Journal of Customer Behavior*, vol. 8, núm. 2, p. 177-186.
- Singhapakdi, A., Kraft, K.L., Vitell, S.J.; Rallapalli, K.C. (1995): "The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n. 1, p. 49-56.
- Singhapakdi, A., Vitell, S.J., Rallapalli, K.C.; Kraft, K.L. (1996): "The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A scale development", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, n.11, p. 1131-1140.
- Smith, W. y Higgins, M. (2000): "Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic", *Business and Society*, Vol. 39, n. 3, p. 304–322.
- Srivastava, R. K.; Mcinish, T. H; Wood, R. A. y Capraro, A. J. (1997): "How Do Reputations Affect Corporate Performance?: The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, n. 1, p. 61-68.
- Stake, R. E. (1994): "Case Studies", in Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (eds) *Handbook of Qualitative Research*, Ed. Sage, Thousand Oaks, CA, p. 236–47.
- Stake, R. E. (1995): *The Art of Case Study Research*, Ed. Sage, London.
- Swanson, D.L. (2008): "Top managers as drivers for corporate social responsibility", en Crane, A. et al. (eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Norfolk, United Kingdom
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n. 7, p. 509-533.
- Turban, D. B. y Greening, D. W. (1997): "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal*, Vol.40, n. 3, p. 658-672.
- Varadarajan R. y Menon A. (1988): "Cause-Related Marketing; A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, Vol. 52, n.3, p. 58.

- Waddock, S. y Graves, S.B. (1997): "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n. 4, p. 303-319.
- Wagner, T., Lutz, R. J., y Weitz, B. A. (2009): "Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions", *Journal of Marketing*, Vol. 73, p. 77-91.
- Waldman, D. A., y Galvin, B. M. (2008): "Alternative perspectives of responsible leadership. Organizational dynamics", *Organizational Dynamics*, vol. 37, n. 4, p. 327-341.
- Waldman, D. A. y Siegel, D. (2008): "Defining the Socially Responsible Leader", *The Leadership Quarterly*, vol. 19, n. 1, p. 117-131.
- Werre, M. (2003): "Implementing corporate social responsibility: The Chiquita case", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n. 2/3, p. 247-260.
- Williams, E. (1987): "Classroom reading through activation of content-based schemata", *Reading in a Foreign Language*, Vol. 4, n. 1, p. 1-7.
- Wittenberg, J., Harmon, J., Russel, W. G., y Fairfield, K. D. (2007): "HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some world's best companies", *Human Resource Planning*, vol. 30, n. 1, p. 10-20.
- Wood, D.J. (2010): "Measuring corporate social performance: A review", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, p. 50-84.
- Wood, D.J. (1991): "Corporate Social Performance revisited", *Academy of Management Review*, Vol.16, p. 691-718.
- Wright, P. y Ferris, S. P. (1997): "Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n. 1, p. 77-83.
- Wu, M. W. y Shen, C. H. (2013): "Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 37, n. 9, p. 3529-3547.
- Yin, R, (1984): *Case Study Research. Design and Methods*, Ed. Sage Publications, Londres.

Yin, R, (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, Segunda Edición, Ed. Sage Publications, Newbury Park, CA.

## ANEXO 1: ENCUESTA SEMIESTRUCTURADA

### Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

El objetivo de esta entrevista es recoger su importante opinión sobre las acciones de RSC y sus efectos sobre la reputación corporativa y confianza empresarial (accionistas) realidad en su entidad.

Tema: RSC, RC y Confianza empresarial

Fecha:

Entidad:

#### I. Como considera usted a la RSC dentro de su entidad


#### II. Qué tipos de reporte de RSC a entidad emite o presenta. Qué tipo de stakeholders están implicados en dichos informes.


#### III. Según usted como considera la Reputación Corporativa de su entidad


--

**IV. En base a su experiencia que aspectos consideran los inversores actuales y potenciales de su entidad.**


**V. Que tipos de acciones de RSC realiza su entidad**


**VI. En base a su experiencia, en qué medida la RSC tiene relación con los objetivos, misión, visión y cultura de su entidad**


**VII. Sobre el tipo de acciones realizadas podría indicar con qué frecuencia son realizadas y en que rubro son ejecutadas**


**Elaborado por: Edmundo R. Lizarzaburu**

## ANEXO 2: DIFUSIÓN DE ASBANC DEL TRABAJO SOBRE RSC Y RC EN LOS BANCOS PERUANOS

# La RSC empieza a pagar a la banca

**Banca.** La responsabilidad social corporativa (RSC) de la banca contribuye con sus ganancias. Pero necesitaría conectarse con objetivos nacionales.

**ELLOS SE CUIDEN!**



El ministro Carlos Basombrio con Óscar Rivera, presidente de Asbanc.

Un estudio de los profesores Edmundo Lizarzaburu, de la Universidad ESAN, y Jesús Brio, de la universidad de Oviedo de España, realizado este año a los cuatro bancos de mayor cuota de mercado, concluye que el beneficio económico que ha reportado la responsabilidad social corporativa (RSC) en estas entidades ha superado los costos de llevarla a cabo.

Argumenta que los bancos han mejorado su reputación debido a sus acciones de RSC, y esta mejora ha tenido impacto en el fortalecimiento del valor de la empresa.

“Existe una relación directa entre la reputación y los indicadores de solvencia de los cuatro bancos, para los años 2012, 2013 y 2014; la misma que se repite en sus indicadores de retorno de la inversión”, dice Lizarzaburu a **Día 1**. El catedrático señala que desde el 2008, el Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank han constituido sus áreas de RSC y han llevado a cabo ac-





**UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID**



**PROGRAMA DOCTORAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
(PhD in MANAGEMENT SCIENCES)**

**Acciones de Responsabilidad Social Corporativa y su consecuencia  
en la Reputación Corporativa en un país emergente**

**CAPÍTULO 2**

**Autor:** Edmundo Lizarzaburu Bolaños

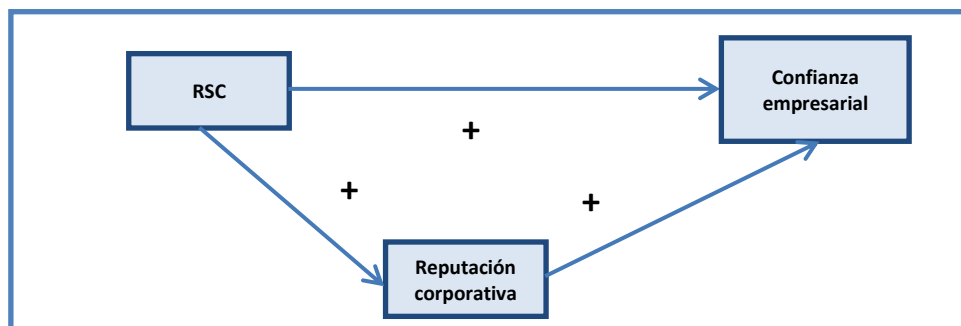
**Director:** Jesús A. del Brío González



## 1. Introducción

Esta investigación, desarrollada en tres capítulos, estudia la relación entre la responsabilidad social corporativa (RSC), la reputación corporativa (RC) y la confianza hacia la empresa en el contexto de países en desarrollo y circunscrito al sector bancario. El modelo general de investigación se representa en la figura 2.1.

Figura 2.1. Modelo de investigación general



Fuente: Elaboración propia

Una primera aproximación al estudio del modelo general, es decir, a la investigación de la relación entre la RSC y sus efectos sobre la reputación corporativa y la confianza empresarial se abordó por medio del estudio de caso (capítulo 1), el cual estuvo acotado al sistema bancario peruano. De este análisis se plantearon seis proposiciones, las cuales están descritas en la tabla 2.1. Estas proposiciones serán consideradas como hipótesis en este y el siguiente capítulo y permiten operar el modelo general (figura 2.1). Las relaciones entre las variables que involucran las proposiciones están descritas en la figura 2.2. Se plantean las hipótesis en la figura 2.2 en el orden en el que se van a contrastar en el capítulo 2 y 3 de esta tesis.

El modelo general con seis hipótesis definidas considera dos efectos. Por un lado, el llamado efecto directo de la RSC, estudia la relación entre la consideración estratégica y organizativa (mediante la implicación de los trabajadores) de la RSC y la percepción de la confianza empresarial. Por otro lado, el llamado efecto indirecto de la RSC, estudia como la variable reputación corporativa modera los efectos de la RSC sobre la percepción de la confianza empresarial. Este efecto indirecto se puede abordar en dos etapas: la primera es estudiar los efectos de la RSC sobre la

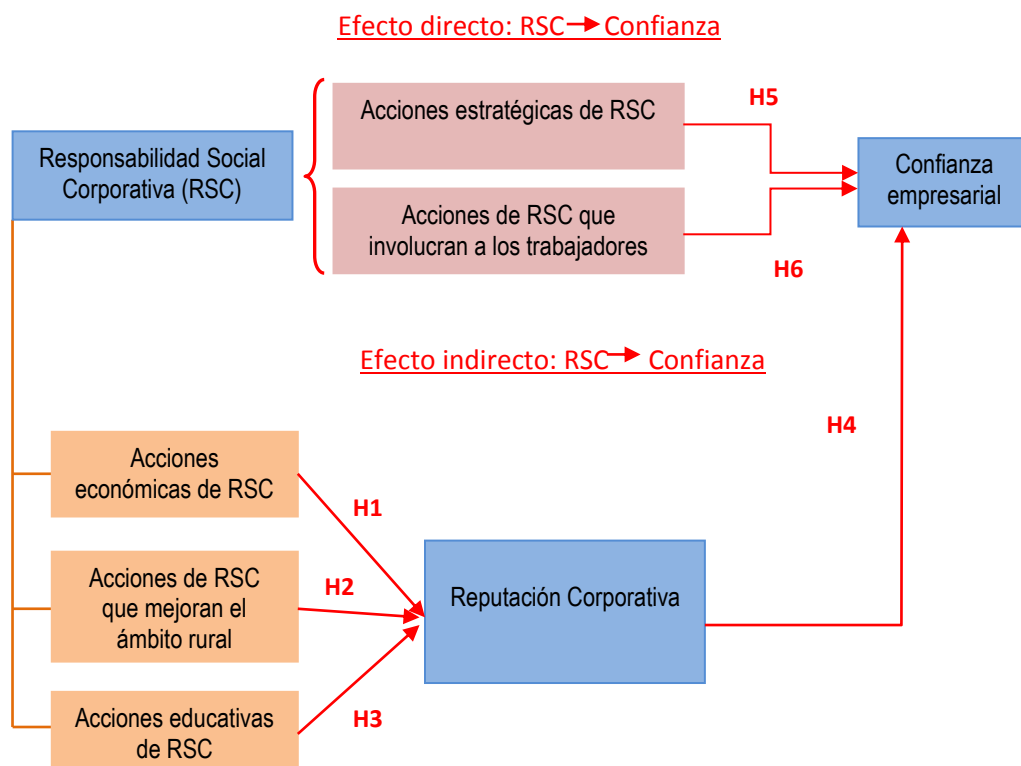
reputación corporativa y la segunda es estudiar los efectos de esta última variable sobre la percepción de la confianza empresarial.

**Tabla 2.1.** Proposiciones derivadas del estudio de caso

Proposición	Variables relacionadas
<i>La importancia estratégica de la responsabilidad social corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RSC y percepción de confianza empresarial
<i>La responsabilidad social corporativa, cuando involucra a los trabajadores de la empresa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RSC y percepción de confianza empresarial
<i>La dotación económica para las acciones de responsabilidad social corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.</i>	RSC y RC
<i>Las acciones de responsabilidad social corporativa orientadas a zonas rurales fuera de la capital influirá positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.</i>	RSC y RC
<i>Las acciones de responsabilidad social corporativa orientadas a fortalecer la calidad educativa influirá positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.</i>	RSC y RC
<i>La reputación corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RC y percepción de confianza empresarial

**Fuente:** Elaboración propia

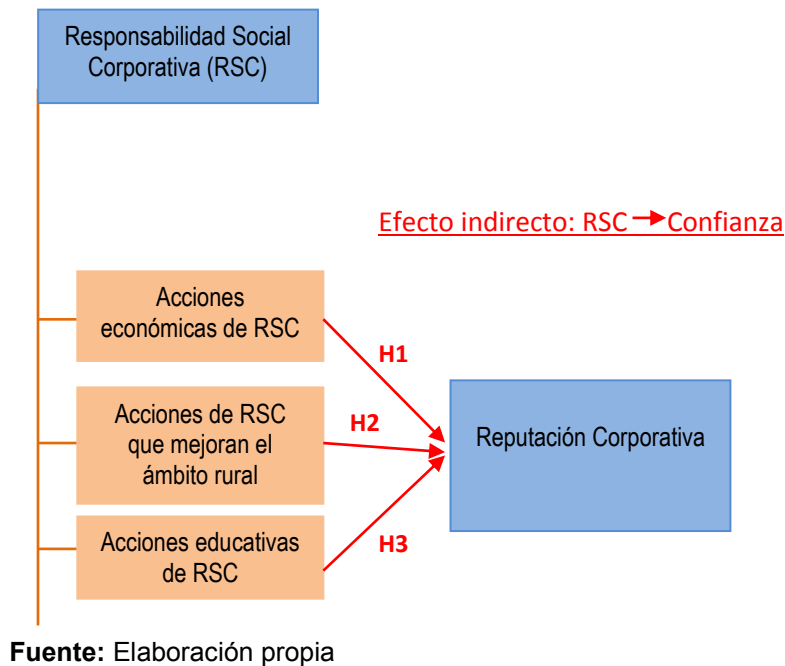
**Figura 2.2.** Modelo de investigación general con las proposiciones del estudio de caso



**Fuente:** Elaboración propia

En este capítulo se estudiará la primera etapa del efecto indirecto de la RSC, es decir, se investigará la relación entre la RSC y la reputación corporativa. El estudio de la segunda etapa del efecto indirecto y el efecto directo propiamente dicho de la RSC se abordará en la siguiente investigación (capítulo 3). En línea con ello, el modelo que se estudia en este capítulo está descrito en la figura 2.3.

**Figura 2.3.** Modelo de investigación del capítulo 2



En la figura 2.3 se esbozan las posibles relaciones entre las acciones de RSC hacia los stakeholders externos y la percepción de la reputación corporativa que generan dichas acciones. En primer lugar, a priori, se espera que los planes económicos de RSC emprendidos por las empresas incrementen la reputación de la empresa. De otro lado, si dichas acciones de RSC están orientadas a mejorar el ámbito rural o la educación, la reputación corporativa se vería influenciada positivamente.

Este modelo de investigación está sustentado en la teoría de *stakeholders* (Freeman, 1984) en tanto que la reputación de la empresa depende de las percepciones de los *stakeholders*, entonces cada uno de ellos es una fuente de información y riesgos que las empresas pueden gestionar, entre otras prácticas, mediante planes de RSC. La RSC puede mejorar la reputación de la empresa hacia

los *stakeholders* o bien contener el riesgo reputacional ante noticias negativas de la empresa o del sector y por tanto reducir un posible daño a la reputación de la empresa (Pfeffer y Salancik, 1978; Turban y Greening, 1997; Wagner, Lutz y Weitz, 2009). Las empresas invierten en RSC, lo que genera un *stock* de capital de reputación que se utiliza para un doble propósito: por una parte, constituye una plataforma de lanzamiento para oportunidades futuras y, por otra parte, salvaguarda los activos actuales, actuando como amortiguador contra las pérdidas. A través de los programas de RSC se otorga consistencia al ciclo y se gestiona el riesgo de reputación. De la revisión de la literatura sobre la investigación se desprende que la responsabilidad social corporativa puede tener efectos positivos sobre la reputación de la empresa (Hill, Stephens y Smith, 2003; Klassen y McLaughlin, 1996; Moore, 2001; Wright y Ferris, 1997). Para ello, las prácticas de RSC hacia los *stakeholders* externos deben ser visibles y creíbles, es decir, no deben existir brechas entre lo que la empresa declara que hace y lo que reciben los *stakeholders*. Un ejemplo claro ha sido la pérdida de reputación de Volkswagen, empresa que abandera su compromiso por el medio ambiente, por falsificar datos en pruebas de emisión de gases en Estados Unidos, y Alemania en 2015. La consecuencia directa fue la caída en bolsa de los valores de Volkswagen un 17,14% en un solo día (20 de septiembre de 2015).

La importancia de las acciones de RSC y su influencia en la percepción de la reputación corporativa es una novedad de este estudio puesto que solo se tiene constancia de algunos análisis empíricos recientes que constatan dicha relación en el ámbito de países desarrollados (Margolis, Elfenbein y Walsh, 2007; Orlitzky, Schmidt y Ryenes, 2003; y Wood, 2010). Además, en los estudios mencionados previamente se analizan unas prácticas de RSC que no son las que más se valoran en el caso de una economía emergente como Perú. Como ya se ha indicado, la ISO 26000, la norma guía internacional más seguida para implantar prácticas de RSC en las empresas, estas pueden ser de diferente índole: derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Como la RSC en países emergentes se encuentra en estado incipiente, se ha recurrido al análisis de casos para indagar qué prácticas se consideran más relevantes para saber si están

teniendo importancia en la reputación de la empresa. Y se ha destacado que son las acciones económicas de desarrollo, las acciones que mejoran el ámbito rural y las acciones educativas. A continuación se profundiza más en la relación de las acciones RSC y su consecuencia en la RC.

## **2. Relación Acciones de Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa.**

La literatura orientada a la investigación de la RC sugiere que existen diversos factores y/o determinantes (dimensiones) que explican la reputación de una empresa (Ali *et al.*, 2015; Chen, Chen y Wei, 2009; Chun, 2005; Olmedo, Martínez y Davies, 2014; Walsh *et al.*, 2009).

Dichos determinantes representan un conjunto amplio de variables, entre las cuales se considera la calidad de los productos hasta las habilidades gerenciales de la empresa, pasando por las percepciones respecto a la competencia, entre otros (Boshoff, 2009; Helm, 2005, 2007). Asimismo, estos factores son transversales desde las pequeñas y medianas empresas (PYMES) hasta las grandes empresas tanto del sector económico real y financiero (Fiordelisi, Soana y Schwizer, 2013; Mariano, Abadía y Martín Vallespín, 2012; Martínez y Olmedo, 2011; Ruiz, Esteban y Gutiérrez, 2014; Sturm, 2013).

Con el fin de resumir los principales determinantes de la RC sugeridas en la literatura, se ha elaborado una tabla que contiene cada una de estas dimensiones/factores (tabla 2.2). En dicha tabla se puede observar la importancia de cada dimensión en la RC y los autores que estudian dicha dimensión.

El primer determinante de la reputación corporativa son la calidad de la gestión/habilidad gerencial y el liderazgo empresarial. En cuanto a la calidad de la gestión, diversos autores (Caruana y Chircop, 2000; Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Helm, 2005, 2007; Martín, Navas y López, 2006; y Olmedo, Martínez y Davies, 2014) indican que el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes gerenciales que demuestra la administración de la empresa tiene dos efectos: por un lado, podría inspirar y motivar o desmotivar a los empleados llevando a

fortalecer o debilitar sus percepciones que tienen de la empresa. Esto se traduce en un impacto positivo o negativo sobre la reputación corporativa interna. De otro lado, dichas habilidades gerenciales podrían modificar las percepciones que tienen los *stakeholders* externos (clientes, inversores, proveedores, gobierno), lo cual influye sobre la reputación corporativa externa. En cuanto al liderazgo empresarial, la literatura sugiere que existe una necesidad de los *stakeholders* de seguir a un líder que los inspire en diferentes ámbitos, no solo en el comercial o de negocios. En ese sentido, cuando la empresa cuenta con un liderazgo empresarial que mueve o inspira diversos *stakeholders*, la empresa fortalecerá su reputación corporativa influyendo positivamente sobre su liderazgo de tal manera que ambos se retroalimenten (Helm, 2005; LeBlanc y Nguyen, 1996; Olmedo, Martínez y Davies, 2014; Walsh y Wiedmann, 2004).

**Tabla 2.2.** Determinantes de la reputación corporativa

Determinante	Importancia para la reputación corporativa	Autores
Calidad de gestión y liderazgo empresarial	de El conocimiento, habilidades y actitudes gerenciales en el gobierno corporativo influyen sobre la reputación interna (con los empleados) y externa (clientes). Además, el grado de admiración y de seguidores que la empresa causa influye en la reputación corporativa.	Caruana y Chircop (2000); Dollinger, Golden y Saxton (1997); Helm (2005, 2007); LeBlanc y Nguyen (1996); Martín, Navas y López (2006); Olmedo, Martínez y Davies (2014); Walsh y Wiedmann (2004).
Imagen marca	de Su consolidación en el largo plazo influye positivamente sobre la reputación.	Boshoff, 2009; Chun, 2005; Helm, 2005, 2007; Walsh <i>et al.</i> , 2009; Walsh y Beatty, 2007; Walsh y Wiedmann, 2004.
Oferta (productos y servicios) y satisfacción del cliente	y Los clientes forman sus percepciones de la empresa de acuerdo a la calidad de los productos/servicios que esta ofrece así como de la relación que existe en el servicio prestado e incluso en los servicios post-venta	Boshoff, 2009; Bravo, Montaner, y Pina, 2009; Camgöz Akdag y Zineldin, 2011; Day, 1977; Thorsten, Demirgüç-Kunt y Levine, 2003; Walsh <i>et al.</i> , 2009; Walsh y Beatty, 2007; Walsh y Bartikowski (2013).
Confianza respecto a la competencia	La confianza de los <i>stakeholders</i> en la empresa respecto al resto de competidores.	Walsh <i>et al.</i> , 2009; Yoon, Gürhan-Canli y Schwarz, 2006

**Fuente:** Elaboración propia

El segundo determinante de la reputación es la imagen hacia el exterior. Los estudios en este aspecto indican que la consolidación de la marca de una empresa y de la percepción de terceros en el mediano y largo plazo sobre la empresa influye



sobre la reputación corporativa (Boshoff, 2009; Chun, 2005; Helm, 2005, 2007; Walsh *et al.*, 2009; Walsh y Beatty, 2007; Walsh y Wiedmann, 2004).

El siguiente determinante es la oferta de productos y su calidad así como la satisfacción del cliente. En cuanto a la oferta y calidad responde a que el consumidor/cliente no solo está atento a los productos que la empresa le puede ofrecer para satisfacer sus necesidades, sino a su calidad (Boshoff, 2009; Bravo, Montaner, y Pina, 2009; Camgöz Akdag y Zineldin, 2011; Walsh *et al.*, 2009; Walsh y Beatty, 2007). Ambas variables tienen un efecto sobre la reputación de la empresa, e inclusive el error en una de ellas puede anular el efecto positivo de la otra. Por ejemplo, si una empresa logra satisfacer diferentes requerimientos de los clientes con sus productos, lo cual incrementa su reputación, pero al ser usados y evaluados por los clientes, estos sugieren que la calidad es muy baja o mala, entonces el efecto positivo inicial sobre la reputación se contrarresta por el efecto negativo de calidad (oferta). Un factor de la reputación corporativa relacionada directamente con el cliente es su satisfacción (Thorsten, Demirgüç-Kunt y Levine, 2003), la cual es entendida como la evaluación que realiza el consumidor después de consumir el bien o servicio en términos de actitud negativa/neutral/positiva hacia el producto/servicio (Day, 1977). La literatura sugiere que la satisfacción del cliente tiene relación con otras variables importantes de la empresa y del cliente. Por ejemplo, Walsh y Bartikowski (2013) señalan que la satisfacción del cliente podría moderar los efectos de la calidad del servicio brindado por la empresa sobre la confianza del cliente. Es decir, un buen servicio (de alta calidad) podría influenciar positivamente sobre la confianza del cliente. Dicho efecto sería amplificado si el cliente se siente satisfecho con dicho producto/servicio.

Finalmente, la literatura sugiere que la reputación corporativa está asociada con la confianza de los *stakeholders* respecto a la competencia. No obstante, la relación causal entre dicha variables no es de toda clara. Algunos estudios sugieren que la confianza de los *stakeholders* respecto a la competencia es un resultado de una buena reputación (Keh y Xie, 2009); otros indican que es la reputación la consecuencia de una buena confianza entre la empresa y los *stakeholders* (Walsh

et al., 2009; Yoon, Gürhan-Canli y Schwarz, 2006). Esta última se toma de referencia en este estudio.

La literatura sugiere que las diferentes dimensiones de la reputación corporativa forman un constructo que explica la valoración total de la compañía por parte de los individuos (Fazio, 1986). Esto indica que los individuos primero se forman perspectivas y/o creencias sobre el comportamiento y/o características de la empresa y luego en función a ello forman una idea de reputación de la empresa. Por tanto, la confianza se puede entender como un factor o determinante de la reputación corporativa, óptica que se mantiene en esta investigación.

La RSC puede influir en el constructo que forma la RC puesto que las prácticas de RSC hacia los stakeholders externos que deben ser visibles y creíbles, pueden transmitir más calidad de gestión y liderazgo empresarial, permiten consolidar la imagen de marca de la empresa reforzando además la confianza de los *stakeholders* hacia la empresa frente a la competencia así como para sus productos. Esta relación se ha considerado relevante en el análisis de casos para el sector bancario peruano. La razón es que dicho sector, en un país en desarrollo como Perú ha empezado a incluir dentro de su plan estratégico diferentes planes de RSC desde el año 2000. Tal es así, que en estos últimos años, diferentes empresas bancarias han fortalecido dichos planes debido a que los resultados de las primeras acciones han sido positivas. Se ha comprobado en el capítulo 1 que las acciones de RSC de los bancos están dirigidas a varios *stakeholders* detectando que tendrán un efecto sobre su reputación corporativa (Arikan *et al.*, 2016; Chun y Davies, 2006; Davies y Chun, 2002; Hatch y Schultz, 2001). Con estas acciones positivas de RSC hacia los *stakeholders*, tendrán una mejor percepción de la empresa en cualquiera de las dimensiones de la reputación corporativa. Estos argumentos tienen respaldo en diferentes análisis teóricos y empíricos pero en sectores productivos y en países desarrollados (Graves y Waddock, 1997; Klassen y McLaughlin, 1996; Knox y Maklan, 2004) dejando casi siempre de lado su estudio en contextos de países en desarrollo y en el sector financiero (Fombrun, 2012; Ruiz, Esteban y Gutiérrez, 2014).

A continuación se analizan las acciones de RSC que se han considerado relevantes en el análisis de casos del sector financiero de un país en desarrollo que pueden tener incidencia en la reputación corporativa.

### **2.1 Acciones económicas de Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en países emergentes.**

La literatura sugiere que muchos países en desarrollo sufren de una escasez de inversión extranjera directa, así como de un alto desempleo y la pobreza generalizada. No es de extrañar, por tanto, que la contribución económica de las empresas en los países en desarrollo sea muy apreciada por los gobiernos y las comunidades. Fox (2004) argumenta que esto debe ser visto como un enfoque orientado hacia el desarrollo de la RSC que se centra en el entorno propicio para los negocios responsables en los países en desarrollo. Esto es similar al enfoque de la RSC adoptada por las empresas en Europa, en contraste con el enfoque más estrecho en la rentabilidad en Estados Unidos (Crane y Matten, 2007).

Por lo tanto, en los países en desarrollo, las acciones de apoyo económico de RSC tiende a subrayar la importancia de los “multiplicadores económicos”, incluyendo la capacidad de generar inversiones e ingresos, generar productos y servicios seguros, crear puestos de trabajo, invertir en capital humano, establecer vínculos comerciales locales, difundir las normas comerciales internacionales, la transferencia de tecnología de apoyo y construir la infraestructura física e institucional (Nelson , 2002). Por esta razón, las empresas que operan en los países en desarrollo no solo realizan aportaciones económicas para el desarrollo sino que también informan cada vez más de sus responsabilidades económicas mediante la construcción de reportes de RSC y de estados financieros en los que se explican las partidas económicas de RSC. Con ello, pretenden mejorar su RC en las diferentes dimensiones analizadas (calidad de gestión y liderazgo, imagen de marca, oferta y satisfacción del cliente y confianza respecto a la competencia).

Este argumento teórico se ha visto respaldado con las acciones económicas que han emprendido los bancos analizados en el estudio de casos del capítulo 1 (BCP,

Interbank, BBVA y Scotiabank). Para reforzar su marca y transmitir calidad de gestión y satisfacción al cliente, los bancos han emprendido acciones económicas de RSC. Por ejemplo, Interbank obtuvo reconocimiento por medio de su programa “Todo terreno” encaminado a facilitar el acceso a servicios financieros a los trabajadores de empresas que operan en zonas rurales, agrícolas y/o de difícil acceso. Y Scotiabank difunde sus acciones económicas en memorias que están certificadas con la norma GRI (Global Reporting Initiative). En consecuencia se plantea la primer hipótesis de este trabajo:

**H1:** La dotación económica para las acciones de responsabilidad social corporativa influirá positivamente sobre percepción de la reputación corporativa en países emergentes.

## 2.2 Acciones de Responsabilidad Social Corporativa relacionadas con el ámbito rural en países emergentes

Las áreas rurales de los diferentes países presentan retos importantes en su desarrollo debido a la globalización, cambio demográfico y migración rural. Las políticas orientadas a estas áreas rurales deberían de fortalecer sus actividades competitivas y crear oportunidades de desarrollo. En este contexto, las empresas que implementan acciones orientadas al desarrollo rural deberán considerar las fortalezas/debilidades de las comunidades de dicha zona. Al revisar las acciones en los bancos peruanos, se ha encontrado que han orientado esfuerzos de RSC en iniciar programas que se pueden categorizar en tres tipos: programas de salud y subsistencia, infraestructura y medio ambiente, y educación (tabla 2.3).

**Tabla 2.3:** Iniciativas de RSC en el sector rural

Tipo de RSC	Ejemplos de programas de RSC
<b>Salud y subsistencia</b>	Campus de salud, planificación familiar, agua segura para beber, cuidado maternal, donación de sangre, cursos orientados al trabajo para jóvenes, generación de fuentes de vida alternativas
<b>Educación</b>	Educación para todos los niños, educación en computación, programa de derechos del niño, programa de becas y de mentoréo.
<b>Infraestructura y medio Ambiente</b>	Construcción de instalaciones, infraestructuras para canalización y conservación del agua, programa de plantación de árboles, cuidado del medio ambiente.

**Fuente:** Elaboración propia.

Dentro de los programas de acción social de la RSC se dedica un apartado especial para el tema de educación en el siguiente subepígrafe. En este subaparatado se analizan las dos restantes, salud y subsistencia e infraestructuras y medio ambiente. La salud y subsistencia es, sin duda, el factor que más se valora por las personas de las áreas rurales en las que existe mayor deficiencias de desarrollo. De hecho, a comienzo del nuevo milenio, los líderes mundiales se reunieron en las Naciones Unidas para dar forma a una visión amplia con el fin de combatir la pobreza en sus múltiples dimensiones (Naciones Unidas, 2000). Esta visión fue traducida en ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). De estos ocho objetivos, cuatro están relacionados con la salud y la subsistencia (el primero, erradicar la pobreza extrema y el hambre; el cuarto, reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años; el quinto, mejorar la salud materna; y el sexto, combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades). Uno está relacionado con las infraestructuras y el medio ambiente, el séptimo. Otro está relacionado con la educación que es lograr la enseñanza primaria universal, el segundo. Los otros dos se refieren a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (el tercero) y fomentar la alianza mundial para el desarrollo (el octavo).

Las empresas que actúan a favor de la salud y subsistencia pueden lograr mayor RC tanto por el liderazgo atribuido a las empresas que las emprenden, su mejora de imagen de marca, la mayor satisfacción que puede tener el cliente por consumir productos de una empresa responsable y, por consiguiente, la mayor confianza respecto a la competencia (Smith y Higgins, 2000; Varadarajan y Menon, 1988). No obstante, existen escasas evidencias empíricas que hayan demostrado esta relación y casi todas en países desarrollados y en sectores productivos. Verbeeten, Gamerschlag y Möller (2016) contrastan empíricamente que las acciones de RSC mejoran la percepción de la RC de empresas alemanas pero no incluyen acciones de salud y subsistencia como se ha sugerido para el caso del Perú. Y Droppert y Bennett (2015) mediante un estudio exploratorio comprueban que las acciones de RSC enfocadas a la salud mejoran la percepción de la RC de un sector con implicaciones directas sobre el asunto de la salud, que es el químico.

En otros contextos las referencias halladas son menores. En el sector financiero, Quintas (2006), estableció que, las cajas de ahorros, en su modelo de gestión, desarrollan el concepto de RSC extensamente, abarcando cuatro áreas interrelacionadas tales como buen gobierno, enfoque social, una dimensión social con sus diversos grupos de interés y trabajo social mejorando su imagen al exterior, pero no incluyen explícitamente entre las prácticas de RSC la salud. Y, finalmente, Pradhan y Ranjan (2010) realizaron un estudio de programas de RSC orientado al desarrollo rural en India. La muestra contiene empresas de diferentes sectores como un estudio previo realizado para el mismo país por Dutta y Durgamohan (2008). Pero a diferencia de estos últimos, en el estudio de Pradhan y Ranjan (2010) se considera al sector financiero y encontraron que el 100 por ciento de las empresas analizadas orientaban esfuerzos al tema de salud aunque no relacionaban este dato con la percepción de la RC.

En los análisis de casos también se detectó que los bancos analizados habían realizado acciones a favor de la salud y subsistencia. BCP tenía un programa de voluntariado liderado y administrado por los colaboradores a través de diez comités a nivel nacional relacionado con salud y subsistencia. Se han beneficiado 5.164 personas y por ejemplo se construyeron 20 viviendas de emergencia para acoger a personas sin techo. Scotiabank emprendió el programa de salud y seguridad alimentaria con mujeres de Santa Teresa en Cuzco. Y también había creado un programa a favor de la subsistencia de familias de bajos recursos en Piura, Ica y Huancavelica. De los escasos análisis empíricos realizados en el sector financiero y en países en desarrollo y de los datos procedentes del análisis de casos para el sector bancario peruano extraemos la siguiente hipótesis (2a):

**H2a:** La RSC orientada a la salud y subsistencia en zonas rurales influirán positivamente sobre la percepción de la RC en países emergentes.

Una segunda acción que se ha considerado relevante en los países emergentes dirigida hacia las zonas rurales es la construcción de infraestructuras sobre todo

aquellas relacionadas con el medio ambiente como canalización y depuración del agua, control de vertidos, forestación y repoblación de árboles. Estas acciones, se encuentran avaladas por uno de los ocho objetivos del milenio de las Naciones Unidas, el séptimo.

Las empresas que actúan a favor de las infraestructuras y medio ambiente pueden lograr mejor percepción de su reputación (Smith y Higgins, 2000; Varadarajan y Menon, 1988). Gracias a las acciones de infraestructura, se consigue mayor desarrollo de las zonas donde se implantan dichas acciones permitiendo que parte de la población se convierta en el futuro en cliente de la empresa valorando mejor sus productos y que también mejore la valoración desde el punto de vista de calidad de gestión y liderazgo empresarial (Brammer, Brooks, y Pavelin, 2006; Boulouta y Pitelis, 2014)

Las evidencias empíricas en este campo son una extensión de los análisis para la salud. Dutta y Durgamohan (2008) analizaron la distribución de los programas de RSC en la India considerando una muestra de empresas que disponían información pública, las cuales se encontraban en diferentes sectores industriales. Bajo la técnica de análisis de contenido (*content analysis*) de la información reflejada en la páginas web de las empresas y de los reportes de RSC anuales, estos autores encontraron un porcentaje cada vez más relevante de empresas que orientan sus esfuerzos a actividades de RSC en materia de infraestructuras y medio ambiente para el desarrollo rural pero no se relaciona con la influencia en la RC. Y, finalmente, Pradhan y Ranjan (2010) en su estudio de programas de RSC orientado al desarrollo rural en India analizan el tema de infraestructuras medioambientales. Para este estudio los autores consideraron una muestra que contiene empresas de diferentes sectores como el estudio previo de Dutta y Durgamohan (2008). Pero a diferencia de estos últimos, en el estudio de Pradhan y Ranjan (2010) se considera al sector financiero. Y si en el caso de la salud habían detectado que el 100 por ciento de las empresas analizadas orientaban esfuerzos al tema de salud, para las infraestructuras y medio ambiente el porcentaje cae al 50% aunque no se analiza su relación con la RC.

En los análisis de casos también se comprobó que los bancos analizados habían realizado acciones a favor de infraestructura y medio ambiente. BCP apoya al Estado peruano en la disminución de la brecha de infraestructura, a través del mecanismo de “Obras por impuestos”. En el 2012, el BCP financió y entregó el proyecto de “Ampliación y Mejora del Sistema de Agua Potable y Construcción del Sistema de Alcantarillado del Centro Poblado La Encantada” en Piura. Hasta la fecha en este programa se ha invertido 12 millones en inversión pública, 4.000 beneficiados y 670 conexiones domiciliarias. De igual forma, Scotiabank había implementado sistemas de agua potable y saneamiento en zonas vulnerables. Entre 2007 y 2012 el banco participó con doce gobiernos locales en las regiones de Áncash, Arequipa, Cajamarca, Cuzco, Junin, Lambayeque, La Libertad, Lima, Moquegua realizando 46 proyectos de sistemas de agua y saneamiento. Y este mismo banco ha impulsado el programa “Ilumina el Mañana” por el cual se contribuye a la implementación de proyectos de apoyo a la comunidad y a la conservación del medio ambiente.

A partir de las referencias que dan sustento a la relación de las acciones de RSC en materia de infraestructura y medio ambiente con la RC y de los propios datos que se extraen del análisis de casos se formula la siguiente hipótesis (2b)

**H2b:** La RSC orientada a infraestructura y medio ambiente en zonas rurales influirán positivamente sobre la percepción de la RC en países emergentes.

### **2.3 Acciones de Responsabilidad Social Corporativa relacionadas con la educación**

La literatura considera que la educación es uno de los principales factores de desarrollo económico y humano (Easterlin, 1981; Mankiw, Romer, y Weil, 1992; Stevens y Weale, 2004). Diversos estudios, como por ejemplo Hanushek y Wobmann (2007) y Wilson y Briscoe (2004), muestran que mayores niveles de educación tienen un impacto directo y positivo sobre la productividad laboral, los ingresos individuales y el producto interior bruto (PIB).



En línea con lo anterior, Van Fleet (2012) indica que las empresas, en los países en desarrollo, pueden usar sus principales activos para generar valor para sus inversores y para la sociedad al ayudar a los niños a entrar a la escuela. Estas inversiones pueden ser buenas para los negocios debido a que la inversión en educación puede incrementar los productos orientados a resultados, cerrar la brecha de talento, fortalecer la salud y bienestar de los trabajadores, facilitar el emprendimiento de negocios en los países en desarrollo, y finalmente incrementar las relaciones entre el gobierno, la comunidad y la empresa (Porter y Kramer, 2011; Hartmann y Linn, 2008). Este autor sugiere cinco principios para alcanzar efectos positivos sobre los negocios de las empresas cuando ellas invierten en educación.

**Tabla 2.4:** Principios para incentivar la inversión en educación

Principio	Descripción
<b>[1] Hacer inversiones para aprender componentes importantes del negocio de la compañía</b>	Las empresas deberían evaluar e identificar como sus componentes de su núcleo de negocio pueden relacionarse con los retos y metas de educación.
<b>[2] Adoptar <i>benchmark</i> para medir el resultado del aprendizaje</b>	La importancia de un <i>benchmark</i> radica en que este permitirá identificar qué trabajos se deben de continuar y escalar a otras áreas y qué trabajos son inefectivo y por tanto se deben de descontinuar.
<b>[3] Colaborar con otros principales <i>stakeholders</i></b>	Al apalancar su colaboración con otros agentes sociales como el gobierno, multilaterales, fundaciones, entre otros, la efectividad de la inversión será mayor en términos de rendimiento social-privado en comparación si la empresa sola realiza el esfuerzo.
<b>[4] Colaborar con el gobierno para fortalecer su capacidad para alcanzar a los niños marginados y proveer una educación de calidad</b>	Los efectos de la inversión en educación de la empresa se podrían ver amplificados cuando esta brinda su ayuda al sector público. Además, la percepción de la comunidad se fortalece.
<b>[5] Tomar un rol de liderazgo</b>	Debido a la conexión entre educación y negocios, la empresa debería de tomar el liderazgo para asegurar que la educación tenga la prioridad en las altas esferas políticas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Hartmann y Linn, 2008

Van Fleet y Zinny (2012) en su estudio señalan que la razón principal para que las empresas decidan invertir en educación en una comunidad y/o país es la relación con la comunidad. Estos autores, en un estudio para América Latina, encontraron que las empresas en diferentes niveles de operación internacional destinan

recursos para financiar la educación. Estos autores distinguen tres tipos de empresas: compañías multinacionales, las cuales tienen su oficina central fuera de la región pero mantienen negocios dentro de América Latina. Las compañías multilatinas, quienes son compañías multinacionales con oficina central dentro de la región controlados por accionistas dentro de Latinoamérica y manteniendo operaciones dentro de la región. Finalmente, las compañías nacionales que tienen oficina local y están limitadas para operar fuera de su país de origen. En la tabla 2.5 y 2.6 se resume la participación en US\$ de estos tres tipos de empresas en Latinoamérica.

**Tabla 2.5.** Contribución por tipo de empresa

Tipo de Empresa	Inversión (US\$)	Participación
Multilatinas	177.9	63%
Multinacionales	88.2	31%
Nacionales	16	6%
<b>Total</b>	<b>282.1</b>	<b>100%</b>

**Tabla 2.6.** Contribución por sector (Multilatinas)

Sector	Inversión (US\$)	Participación
Energía	6	3%
Materiales	149.3	84%
Industrial	7	4%
Consumidor	15.6	9%
<b>Total</b>	<b>177.9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Van Fleet y Zinny (2012)

Asimismo, estos autores encuentran que el 96 por ciento de las empresas consideran que su principal objetivo o motivación de invertir en educación es incrementar las relaciones con la comunidad. De manera similar, el 86 por ciento de las empresas creen que dicha inversión reúne las demandas sociales más importantes de RSC por el lado de la comunidad.

De otro lado, Winthrop *et al.* (2013) sugieren que la inversión en programas de educación por el lado de las empresas está tomando cada vez más relevancia en el ámbito empírico y teórico. Esta afirmación, según estos autores, responde a cuatro factores: el primero sugiere que el acceso a una buena educación de calidad es un catalizador del crecimiento estratégico para el negocio. Es decir, las empresas en el futuro demandarán habilidades y conocimientos del mercado laboral que hoy pertenecen al sector infantil o pre-juvenil (adolescentes). El segundo factor es que existe un retorno significativo de la inversión en la educación. Es decir, un dólar invertido en la educación escolar tiene beneficios económicos importantes en el

mediano y largo plazo; por ejemplo, para datos de la India, un dólar invertido en educación hoy retorna 53 dólares en valor al empleador al inicio de los años que trabaja una persona. El tercer factor es que se necesitan nuevas acciones para mejorar la educación debido a que las empresas demandarán una calidad más alta de trabajadores de los próximos años. Finalmente, se observa que nuevas formas de inversión en sectores sociales están emergiendo. Esto indica que los trabajadores de mañana, hoy pueden encontrar una brecha en el mercado laboral al identificar nuevas formas de hacer negocio.

Aparte de las referencias de la literatura, en el análisis de casos se aprecia que entre las principales acciones de RSC de los bancos peruanos analizados destacan aquellas que están orientados a mejorar la calidad educativa. Un ejemplo de ello es el programa del BBVA: “Leer es estar adelante”. Este programa ha permitido a un importante número de docentes y alumnos, en ocho regiones del país, incrementar los índices de lectura y mejorar los niveles de comprensión. Otro esfuerzo similar a este es el programa “Maestro que Deja Huella”. Este programa, implementado por Interbank, es un concurso que reconoce el aporte de docentes en la mejora de la calidad educativa, el cual empezó en el 2007 y cuenta con el respaldo del Ministerio de Educación. Lo mismo ocurre en el programa “Matemática para todos” de BCP con más de 59.000 escolares beneficiados y 1.148 docentes capacitados con el respaldo del Ministerio de Educación.

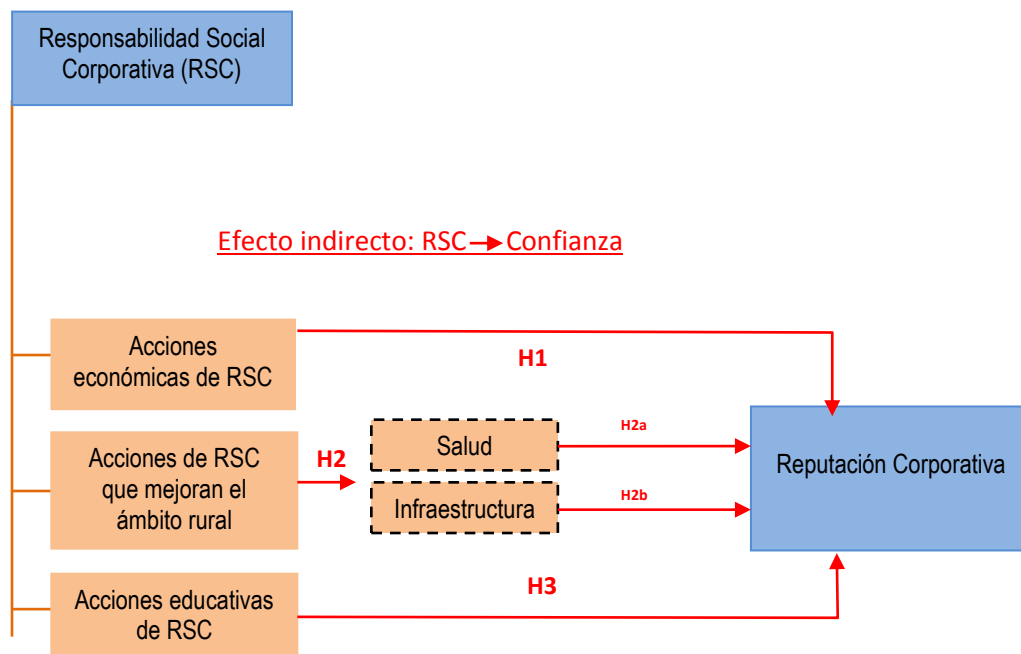
Estos esfuerzos reflejan la importancia que las empresas le dan a la educación dentro de sus planes de RSC. Esto responde a que los directivos esperan que la población objetivo, que es beneficiada por estos programas, construyan percepciones favorables acerca de la imagen de la empresa y por ende fortalezca su reputación en el tiempo. En ese sentido, muchas empresas orientan sus planes de RSC al sector educativo, lo cual según Dhir y Vinen (2005) podrían influenciar positivamente sobre la reputación de la empresa.

Por tanto, según la revisión de literatura y los hallazgos del análisis de casos se plantea la hipótesis 3.

**H3:** Las acciones de responsabilidad social corporativa orientadas a fortalecer la calidad educativa influirán positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa en países emergentes.

De la revisión de literatura y del modelo propuesto en la figura 2.3 el planteamiento final de investigación de este capítulo de la tesis doctoral es el expresado en la figura 2.4, que mantiene las hipótesis iniciales del modelo de la figura 2.3 con una diferencia: la hipótesis dos ahora se expresa en dos sub-hipótesis. La primera relacionada a las acciones de salud y la segunda relacionada a las acciones de infraestructura.

**Figura 2.4.** Modelo final de investigación del capítulo 2



Fuente: Elaboración propia

### 3. Metodología

Para contrastar las hipótesis planteadas en este capítulo 2 se ha recurrido a una metodología cuantitativa. Las características más relevantes de las metodologías de tipo cuantitativo son las siguientes (McCutcheon y Meredith, 1993; Meredith *et al.*, 1989):

- a) Busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable.
- b) Su preocupación fundamental es la búsqueda de la eficacia y el aumento del cuerpo del conocimiento.
- c) Es una metodología hipotético-deductiva.
- d) La realidad es observable, medible y cuantificable.
- e) Parte de una muestra significativa para generalizar los resultados.
- f) El objetivo de la investigación es la predicción, control, descripción, confirmación y comprobación de hipótesis.

La mayoría de los trabajos empíricos que utilizan una metodología de investigación cuantitativa están basados en encuestas, las cuales pueden ser de varios tipos: a) encuestas postales, b) encuestas telefónicas y c) entrevistas personales estructuradas. En la actualidad, están adquiriendo cada vez mayor relevancia las encuestas realizadas a través de correo electrónico o de Internet que es la que se ha utilizado en esta tesis para los capítulos 2 y 3.

Generalmente los objetivos que persiguen las investigaciones que se basan en encuestas son los siguientes: 1) describir hechos, procesos y características, 2) establecer qué conceptos están relacionados con un fenómeno, cómo medirlos y cómo descubrir nuevas dimensiones de ese fenómeno (ésta es la base para otras encuestas en mayor profundidad) y 3) contrastar la teoría, analizando las relaciones causales entre variables. En este caso, las hipótesis deben estar claramente definidas (Borch y Arthur, 1995). Este último es el objetivo de esta tesis y para ello se han propuesto en este capítulo cuatro hipótesis debidamente formuladas a partir de estudios previos y de datos extraídos del análisis de casos del capítulo 1.

La realización de encuestas es el método más adecuado cuando se desea realizar contrastes de hipótesis en muestras representativas de la población objeto de estudio. En otras palabras, las metodologías cuantitativas son las más apropiadas para probar teorías desarrolladas previamente por otros métodos de investigación como el estudio de casos (Borch y Arthur, 1995). Este es precisamente el esquema

de trabajo que se ha seguido en esta tesis. A partir de un análisis de casos se han propuesto una serie de preguntas de investigación convertidas en hipótesis sustentadas además de por los datos de los casos, por estudios previos. Estas hipótesis ahora se contrastarán a partir de una encuesta realizada a una muestra representativa de la población. En los siguientes subepígrafes se explica las variables seleccionadas para contrastar las hipótesis, el proceso de recogida de datos y la representatividad estadística de la muestra.

### **3.1 Variables del análisis**

Para contrastar las hipótesis de este capítulo y del siguiente se ha diseñado un cuestionario tomando como referencia los principales trabajos sobre la consideración estratégica y organizativa (mediante la implicación de los trabajadores) de la RSC en el banco, las acciones operativas de RSC tanto económicas, de apoyo a zonas rurales y educativas por parte del banco, las medidas de RC y la confianza del inversor. En el anexo de este capítulo se aporta la parte del cuestionario que permite analizar el efecto indirecto, es decir, el que analiza la influencia de las acciones operativas de RSC y la percepción sobre la RC.

El primer grupo de preguntas se refiere a las acciones económicas de RSC que ha realizado el banco. Para medir estas acciones se ha partido de los trabajos de Nelson (2002) y Crane y Matten (2007) que sugieren que los determinantes de las acciones económicas están asociados a la importancia de dichas acciones, al número de acciones realizadas y reportadas en sus informes anuales, al monto invertido y cuanto representa este de los ingresos, con la finalidad de generar multiplicadores económicos. Asimismo el estudio de Ding, Ferreira y Wongchoti (2016) muestra la importancia de identificar el monto invertido en acciones de RSC. Siguiendo estos análisis se han planteado 4 ítems valorados con escala Likert (1-5): 1) Importancia de las acciones económicas de RSC donde 1 es poco importante y 5 muy importante (H1ECONOIMPORTANCIA); 2) Cantidad de acciones económicas de RSC donde 1 son pocas acciones y 5 son muchas acciones (H1ECONOCANTIDAD); 3) Nivel de acciones económicas como porcentaje de

ingresos donde 1 indica escaso porcentaje y 5 indica gran porcentaje (H1ECONOPORCENTAJE); 4) Monto invertido en cada programa de acciones económicas de RSC (esta pregunta se ha hecho porque puede ser que la empresa haya promovido pocas acciones pero con gran monto cada una). Se ha valorado con 1 escaso monto y 5 gran monto (H1ECONOMONTO).

El segundo grupo de preguntas se refiere a las acciones en el ámbito rural dedicadas a la salud y subsistencia. Para medir estas acciones se ha tomado como referencia los estudios de Droppert y Bennett (2015) y Dutta y Durgamohan (2008) donde se desprende que los determinantes de las acciones desarrolladas en el ámbito rural enfocadas a la salud son la cantidad de dichas acciones, su importancia, el impacto (principalmente incremento positivo de las acciones realizadas) y el monto invertido en estos programas. Partiendo de este trabajo se ha preguntado por 4 ítems valorados con escala Likert (1-5): 1) Importancia de las acciones de RSC en salud en el ámbito rural donde 1 es poco importante y 5 muy importante (H2aSALUDIMPORTANCIA); 2) Cantidad de acciones de RSC en salud en el ámbito rural donde 1 son pocas acciones y 5 son muchas acciones (H2aSALUDCANTIDAD); 3) Nivel de impacto social en las acciones de RSC sobre salud en el ámbito rural donde 1 indica escaso impacto y 5 indica gran impacto (H2aSALUDIMPACTO); 4) Inversión en acciones de RSC que mejoran el ámbito rural en sector salud. Se ha valorado con 1 escasa inversión y 5 gran inversión (H2aSALUDINVERSIÓN).

El tercer grupo de preguntas se refiere a las acciones en el ámbito rural dedicadas a la infraestructura y medio ambiente. Para medir estas acciones se ha tomado como referencia los trabajos empíricos de Das (2015) y Vastradmath (2015) en el que analizan la importancia de acciones relacionadas con este asunto. Partiendo de estos trabajos se ha preguntado por 4 ítems valorados con escala Likert (1-5): 1) Importancia de las acciones de RSC en infraestructuras ambientales en el ámbito rural donde 1 es poco importante y 5 muy importante (H2bMAIMPORTANCIA); 2) Cantidad de acciones de RSC en infraestructura ambiental en el ámbito rural donde 1 son pocas acciones y 5 son muchas acciones (H2bMACANTIDAD); 3) Nivel de impacto social en las acciones de RSC sobre

medio ambiente en el ámbito rural donde 1 indica escaso impacto y 5 indica gran impacto (H2bMAIMPACTO); 4) Inversión en acciones de RSC que mejoran el ámbito rural en medio ambiente. Se ha valorado con 1 escasa inversión y 5 gran inversión (H2bMAINVERSIÓN).

El cuarto grupo de preguntas se refiere a las acciones educativas de RSC. En la revisión de la literatura se ha identificado que la educación es uno de los principales factores de desarrollo económico y humano (Easterlin, 1981; Mankiw, Romer, y Weil, 1992; Stevens y Weale, 2004). Se ha partido del estudio de Van Fleet (2012) acerca de las ayudas de las empresas a los niños a entrar a la escuela; del estudio de Singh y Jindal (2014) sobre el sector en educación en India y Africa en donde se estudian el impacto de invertir en educación; y finalmente del estudio de Pradhan y Ranjan (2010) en el que analizan programas de RSC orientado al desarrollo rural en el ámbito de educación. Partiendo de estos trabajos se ha preguntado por 7 ítems valorados con escala Likert (1-5): 1) Importancia de las acciones educativas donde 1 es poco importante y 5 muy importante (H3EDUIMPORTANCIA); 2) Cantidad de acciones educativas con los gobiernos regionales o municipales donde 1 son pocas acciones y 5 son muchas acciones (H3EDUOFICIALCANTIDAD); 3) Cantidad de otras acciones educativas donde 1 son pocas acciones y 5 son muchas acciones (H3EDUOTRASCANTIDAD); 4) Nivel de impacto en el apoyo a construir colegios donde 1 indica escaso impacto y 5 indica gran impacto (H3EDUCOLEGIOS); 5) Inversión en acciones educativas. Se ha valorado con 1 escasa inversión y 5 gran inversión (H3EDUACCIONES); 6) Nivel de impacto en el apoyo de becas donde 1 indica escaso impacto y 5 indica gran impacto (H3EDUBECAS); 7) Nivel de impacto en el apoyo a contratar docentes donde 1 indica escaso impacto y 5 indica gran impacto (H3EDUDOCENTES).

El quinto grupo de preguntas se refiere a las acciones de RC. Siguiendo las dimensiones de RC analizadas en la tabla 2.2 se ha preguntado por la importancia que se percibe de la calidad de gestión y del liderazgo empresarial de la empresa (RCGESTIÓN) valorada con escala Likert (1-5) siguiendo los trabajos de Caruana y Chircop (2000), Dollinger, Golden y Saxton, (1997), Helm, (2005, 2007), LeBlanc y



Nguyen, (1996), Martín, Navas y López (2006), Olmedo, Martínez y Davies (2014) y Walsh y Wiedmann, (2004). El segundo determinante de la reputación es la imagen hacia el exterior (RCIMAGEN) (Boshoff, 2009; Chun, 2005; Helm, 2005, 2007; Walsh *et al.*, 2009; Walsh y Beatty, 2007; Walsh y Wiedmann, 2004). Se ha preguntado por la importancia de esta imagen valorándola con escala Likert (1-5). El siguiente determinante es la oferta de productos y su calidad así como la satisfacción del cliente (RCSATISFACCIÓN) (Boshoff, 2009; Bravo, Montaner, y Pina, 2009; Camgöz Akdag y Zineldin, 2011; Day, 1977; Thorsten, Demirgüç-Kunt y Levine, 2003; Walsh *et al.*, 2009; Walsh y Beatty, 2007). Se ha preguntado por la importancia de esta dimensión valorándola con escala Likert (1-5).

Finalmente, la literatura sugiere que la reputación corporativa está asociada con la confianza de los *stakeholders* respecto a la competencia (RCCONFIANZA) (Walsh *et al.*, 2009; Yoon, Gürhan-Canli y Schwarz, 2006). Se ha preguntado por la importancia de esta dimensión valorándola con escala Likert (1-5).

### 3.2 Trabajo de Campo

La investigación empírica se inicia en marzo de 2016. En primer lugar, en ese mes se presentó el cuestionario inicial a directivos de la Asociación de Bancos de Perú (ASBANC, 2015). Este pretest sirvió para preparar el cuestionario definitivo. Respecto al cuestionario inicial se hicieron cambios de formato y en la manera de redactar algunos ítemes dejándolos con una redacción más sencilla.

A continuación, la directiva de ASBANC nos suministró los datos de los bancos que operaban en enero de 2016 en Perú, un total de 17, (tabla 2.7<sup>4</sup>) así como los datos de contacto de las 1.745 personas que ocupaban posición de directivo en las sucursales de estos bancos. Estos 1.745 forman la población objetivo del estudio a quién enviaremos el cuestionario.

---

<sup>4</sup>Se observa en la tabla que en enero de 2016 seguían ocupando las 4 primeras posiciones de importancia en el sector bancario las cuatro entidades a las que se hicieron el análisis de casos.

**Tabla 2.7:** Bancos en Perú (por Ranking de Colocaciones, Captaciones, Patrimonio y Morosidad) Enero 2016 (En miles de nuevos Soles)

Empresas	Colocaciones Directas	Captaciones	Patrimonio Total	Morosidad
1 B. de Crédito del Perú	70,556,305	64,312,394	10,809,435	2.46
2 B. Continental	47,291,091	44,186,900	5,665,744	2.46
3 Scotiabank Perú	34,558,915	27,167,293	5,834,837	2.99
4 Interbank	23,791,954	21,960,585	3,252,490	2.41
5 Mibanco	7,493,993	7,224,742	1,220,100	6.61
6 B. Interamericano de Finanzas	7,408,136	4,805,205	770,573	1.77
7 B. Financiero	5,928,474	4,370,020	620,847	4.22
8 B. GNB	3,578,396	3,943,127	523,341	2.08
9 B. Falabella Perú	3,455,807	3,581,663	618,177	3.97
10 B. Santander Perú	2,671,757	2,979,638	478,658	0.44
11 Citibank	2,240,220	2,682,308	943,491	-
12 B. Ripley	1,340,104	1,202,588	361,773	3.24
13 B. de Comercio	1,157,073	925,678	194,794	5.38
14 B. Azteca Perú	488,324	912,597	115,592	12.22
15 B. Cencosud	363,881	350,803	149,817	5.05
16 B. ICBC	123,948	134,027	106,604	3.65
17 Deutsche Bank Perú	-	44,623	217,246	-

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de ASBANC

El hecho de seleccionar esta población objetivo es que deseamos analizar la percepción de la RSC y la reputación por *stakeholders* internos y externos (Arikan *et al.*, 2016; Chun y Davies, 2006; Davies y Chun, 2002; Hatch y Schultz, 2001). Sin embargo, abarcar el conjunto de *stakeholders* excede la capacidad de este trabajo. Los directivos de sucursales son trabajadores del banco y por tanto *stakeholders* internos quienes además tienen relación con directivos de posiciones superiores en el nivel jerárquico por lo que pueden conocer su opinión respecto a estos temas. Y además, dirigen al resto de empleados de la sucursal por lo que

también pueden percibir que opinan estos respecto a la RSC y RC del banco. Además, los directivos de sucursales ejercen una labor netamente comercial con clientes más que labor administrativa o de control interno de cuentas que realizan los interventores o administrativos. Por tanto, están en contacto con clientes (*stakeholders* externos) y pueden obtener también información de su percepción sobre la RSC y RC bancaria.

En abril de 2016 se envió el cuestionario por correo electrónico a los 1.745 directivos con un mensaje en el que se explicaba la relevancia del estudio. Asimismo se comentaba el compromiso de enviar un resumen de los resultados a todas las personas que colaboraran con la investigación. Y para dar mayor credibilidad al mensaje se enviaba anexo un documento con un avance de los resultados del análisis de casos que nos había publicado ASBANC. Se aporta información en el anexo 2 de este capítulo.

En mayo de 2016 se enviaron mensajes recordatorios. En julio de 2016 se dio por finalizado el trabajo de campo con un número de respuestas válidas de 112 (6,41%). En el siguiente subepígrafe se presenta la ficha técnica y la validez estadística con la tasa de respuesta conseguida.

### 3.3 Ficha Técnica y Validez Estadística

A continuación se presenta la ficha técnica del estudio realizado, es decir, el universo o población objetivo, el ámbito geográfico y la referencia temporal de la investigación, la unidad, tamaño y error muestral (así como el nivel de confianza), la duración del trabajo de campo y el perfil del encuestado. Posteriormente se analizará la representatividad de la muestra.

Para el cálculo del error muestral se utilizó la expresión  $n = \frac{Z^2 \times N \times p \times (1-p)}{(N-1) \times e^2 + e^2 \times p \times (1-p)}$ , donde n es el tamaño de la muestra (112); N es el tamaño de la población (1.745); Z que a un 95% de nivel de confianza toma el valor 1,96; p es la población que posee la característica. Como no se conoce, tomamos el caso más desfavorable, donde p = q = 0,5 y e es el error, que es lo que se desea calcular. Al despejar de la fórmula queda un error de 0,0896. Es un error elevado debido a que la tasa de

respuesta ha sido menor de lo esperado. Sin embargo siguiendo a Lind, Marchal y Wathen (2012) errores por debajo de 0,1 son asumibles estadísticamente. Por tanto, consideramos que aunque se hubiera querido reducir por debajo de 0,05, nuestro estudio tiene validez estadística. En la tabla 2.8 se resume la ficha técnica.

**Tabla 2.8:** Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA	
Características	Encuesta
❖ Universo o población objetivo	❖ Entidades bancarias que operan en Perú (oficinas)
❖ Ámbito geográfico/temporal	❖ Todo territorio de Perú / año 2016
❖ Unidad muestral	❖ Oficina bancaria
❖ Tamaño muestral	❖ 112 encuestas válidas
❖ Error muestral/nivel de confianza	❖ 8,9% de error muestral/ confianza 95%
❖ Fecha trabajo de campo	❖ 1 de abril de 2016 a 30 de julio de 2016
❖ Encuestado	❖ Director, gerente de oficina y gerente de área.

**Fuente:** Elaboración propia

Para analizar si la muestra es representativa de la población se muestran las distribuciones de frecuencias por género y por edad (tablas 2.9 y 2.10).

**Tabla 2.9.** Representatividad de la muestra por género

	Población (n°)	Población (%)	Muestra (n°)	Muestra (%)
Hombres	1.135	65%	65	58%
Mujeres	610	35%	47	42%
Total	1.745	100%	112	100%

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2.10.** Representatividad de la muestra por edad

	Población (n°)	Población (%)	Muestra (n°)	Muestra (%)
Menor 25 años	349	20%	20	18%
De 25 a 34 años	890	51%	52	46%
De 35 a 44 años	349	20%	18	16%
De 45 a 54 años	105	6%	16	14%
Más de 55 años	52	3%	6	5%
Total	1.745	100%	112	100%

**Fuente:** Elaboración propia

Para valorar la representatividad forma más fiable que la descriptiva, se realizó, siguiendo a Osterman (1994), dos análisis logit. La variable dependiente es la probabilidad de respuesta. La variable independiente es el género en el primer logit

(medido a través de número de hombres y mujeres) y en el segundo se usó como variable independiente número de respuestas por franja de edad. En ninguno de los dos modelos, el número de respuestas por género y franja de edad, entra en el modelo. Por tanto, los anteriores resultados avalan que la muestra no está sesgada ni por género ni por edad. Así se garantiza la validez externa de la muestra.

#### 4. Resultados

En la tabla 2.11 se muestra las medias y las desviaciones típicas de los ítems con los que se trabajó y en la tabla 2.12 se muestra las correlaciones entre los ítems utilizados, lo cual aporta una primera idea de las relaciones entre ellos.

**Tabla 2.11:** Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
H1ECONOIMPORTANCIA	112	1	5	3,61	,665
H1ECONOCANTIDAD	112	1	5	3,59	,717
H1ECONOPORCENTAJE	112	1	4	3,50	,707
H1ECONOMONTO	112	1	4	2,43	,849
H2aSALUDIMPORTANCIA	112	1	4	2,54	,721
H2aSALUDCANTIDAD	112	1	4	3,01	,530
H2aSALUDIMPACTO	112	1	5	3,06	,693
H2aSALUDINVERSIÓN	112	1	5	3,03	,694
H2bMAIMPORTANCIA	112	1	4	3,23	,582
H2bMACANTIDAD	112	1	4	3,31	,612
H2bMAIMPACTO	112	1	4	3,30	,550
H2bMAINVERSIÓN	112	1	5	3,28	,636
H3EDUIMPORTANCIA	112	1	5	4,29	,890
H3EDUOFICIALCANTIDAD	112	1	5	4,13	,950
H3EDUOTRASCANTIDAD	112	1	5	4,14	,931
H3EDUCOLEGIOS	112	1	5	4,24	,964
H3EDUACCIONES	112	1	5	4,23	,937
H3EDUBECAS	112	1	5	3,74	,712
H3EDUDOCENTES	112	1	5	3,77	,671
RCGESTIÓN	112	2	5	3,78	,650
RCIMAGEN	112	2	5	3,73	,632
RCSATISFACCIÓN	112	2	5	3,81	,685
RCCONFIANZA	112	1	5	4,11	1,011

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.12: Correlaciones

	H1ECO NOIM PORTA NCIA	H1ECO NOCA NTIDA D	H1ECO NOPO RCENT AJE	H1ECON OMONT O	H2aSAL UDIMP ORTAN CIA	H2aS ALUD CANT IDAD	H2aS ALUD IMPA CTO	H2aS ALUD INVE RSIÓ N	H2b MAI MPO RTAN CIA	H2b MAC ANTI DAD	H2b MAI MPA CTO	H2b MAIN VERSI ÓN	H3ED UIMP ORTA NCIA	H3ED UOFI CIALC ANTI DAD	H3ED UOTR ASCA NTID AD	H3ED UCOL EGIO S	H3ED UACC IONE S	H3ED UBEC AS	H3ED UDO CENT ES	RCGE STIÓ N	RCIM AGEN	RCSA TISFA CCIÓ N	RC CO NFI AN ZA	
H1ECONOIMPORTANCIA	1																							
H1ECONOCANTIDAD	,697**	1																						
H1ECONOPORCENTAJE	,752**	,654**	1																					
H1ECONOMONTO	,441**	,610**	,496**	1																				
H2aSALUDIMPORTANCIA	-,046	-,105	-,187	-,280**	1																			
H2aSALUDCANTIDAD	,363**	,396**	,195	,214*	,572**	1																		
H2aSALUDIMPACTO	,340**	,453**	,378**	,264*	,478**	,580**	1																	
H2aSALUDINVERSIÓN	,418**	,569**	,423**	,280**	,614**	,701**	,790**	1																
H2bMAIMPORTANCIA	,295**	,206	,287**	,225*	,470**	,429**	,525**	,537**	1															
H2bMACANTIDAD	,107	,141	,104	,192	,376**	,267*	,410**	,346**	,678**	1														
H2bMAIMPACTO	,200	,202	,275**	,200	,405**	,374**	,369**	,445**	,657**	,588**	1													
H2bMAINVERSIÓN	,205	,155	,037	-,017	,474**	,624**	,474**	,436**	,551**	,497**	,401**	1												
H3EDUIMPORTANCIA	,742**	,575**	,732**	,561**	-,300**	,255*	,174	,184	,172	,060	,096	,075	1											
H3EDUOFICIALCANTIDAD	,669**	,642**	,769**	,680**	-,369**	,287**	,125	,266*	,167	,005	,138	,031	,831**	1										
H3EDUOTRASCANTIDAD	,745**	,645**	,777**	,546**	-,369**	,293**	,284**	,271**	,103	-,040	,024	,140	,804**	,829**	1									
H3EDUCOLEGIOS	,711**	,488**	,627**	,460**	-,242*	,369**	,114	,206	,017	-,131	,093	,181	,808**	,749**	,850**	1								
H3EDUACCIONES	,616**	,512**	,704**	,564**	-,390**	,221*	,274**	,212*	,167	,048	,037	,135	,794**	,785**	,876**	,783**	1							
H3EDUBECAS	,405**	,364**	,368**	,501**	-,032	,335**	,348**	,313**	,200	,210*	,141	,233*	,579**	,466**	,480**	,534**	,562**	1						
H3EDUDOCENTES	,373**	,359**	,343**	,219*	,056	,260*	,342**	,330**	,055	-,040	-,143	,232*	,377**	,313**	,522**	,454**	,499**	,579**	1					
RCGESTIÓN	,448**	,453**	,269*	,523**	-,027	,236*	,078	,241*	,079	,204	,189	,097	,365**	,376**	,332**	,447**	,197	,362**	,060	1				
RCIMAGEN	,632**	,623**	,528**	,385**	-,121	,143	,419**	,379**	,110	,043	,103	,102	,458**	,378**	,448**	,385**	,391**	,171	,090	,346**	1			
RCSATISFACCIÓN	,626**	,572**	,383**	,297**	,142	,377**	,377**	,439**	,140	,035	,182	,328**	,330**	,315**	,466**	,479**	,209*	,084	,147	,611**	,505**	1		
RCCONFIANZA	,667**	,575**	,739**	,493**	-,454**	,145	,168	,139	,013	-,038	,040	,074	,788**	,756**	,819**	,733**	,720**	,462**	,304**	,466**	,557**	,436**	1	

\*\* Correlación significativa nivel 0,01.

\*Correlación significativa nivel 0,05

Fuente: Elaboración Propia

Para comprobar que no existe el sesgo del método común a la hora de valorar los ítemes se ha empleado el test del factor único de Harman, introduciendo en un solo factor todos los ítemes de medida. Según Podsakoff y Organ (1986) y Doty y Glick (1998), si todas las variables ponderan un único factor o cualquier factor explica la mayoría de la varianza, existe un sesgo derivado del método común. Su importancia ha sido mostrada por la literatura (Diamantopoulos y Whinklhofer, 2001). Por ello, se realizó un análisis factorial único (tablas 2.13 y 2.14) con el fin de mostrar que el sesgo del método común no era un problema en este trabajo (Podsakoff y Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). Usando como criterio el eigenvalue mayor que uno, se generan cinco factores, cada uno de los cuales explica, respectivamente, 32,6%, 15,58%, 11,79%, 10,96% y 7,48% de la varianza de los datos. Como no se crea un único factor y el primer factor no representa la mayoría de la varianza, podemos concluir, sin lugar a dudas, que los resultados no estarán sesgados como consecuencia de la existencia de la varianza del método común en los datos.

**Tabla 2.13:** Varianza de los factores

<b>Factores</b>	<b>Varianza explicada</b>
1	32,601
2	15,587
3	11,790
4	10,967
5	7,487

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2.14:** Matriz de componente rotado<sup>a</sup>

	Componente				
	1	2	3	4	5
H3EDUIMPORTANCIA	,920	,071	,027	,105	-,112
H3EDUOFICIALCANTIDAD	,891	,123	-,095	,267	,076
H3EDUOTRASCANTIDAD	,886	,013	,068	,161	,124
H3EDUCOLEGIOS	,870	-,052	,107	,206	,128
H3EDUACCIONES	,825	,175	-,153	,079	,306
H3EDUBECAS	,804	-,082	-,044	,302	,230
H3EDUDOCENTES	,735	,034	,185	,510	-,078
H2aSALUDIMPORTANCIA	,181	,783	,196	,074	,216
H2aSALUDCANTIDAD	-,463	,749	,288	,024	,029
H2aSALUDIMPACTO	,132	,728	,300	,449	,022
H2aSALUDINVERSIÓN	,050	,687	,343	-,077	,138
H2bMAIMPORTANCIA	,146	,308	,681	,433	-,162
H2bMACANTIDAD	,006	,228	,838	-,071	,055
H2bMAIMPACTO	,021	,205	,803	,119	,127
H2bMAINVERSIÓN	,101	,381	,795	,105	-,101
RCGESTIÓN	,331	,037	,029	,764	,159
RCIMAGEN	,545	,217	,095	,580	,218
RCSATISFACCIÓN	,305	,043	,135	,862	,110
RCCONFIANZA	,189	,330	-,066	,630	,543
H1ECONOIMPORTANCIA	,095	,354	,118	-,279	,691
H1ECONOCANTIDAD	,240	,218	,064	,493	,650
H1ECONOPORCENTAJE	,281	-,071	,293	,151	,638
H1ECONOMONTO	-,193	,555	-,296	-,114	,556

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, mostramos las medidas utilizadas en el estudio. En nuestro trabajo se han utilizado constructos elaborados, por una parte, incluyendo ítemes ya incluidos en otros trabajos, citados en el apartado de descripción de variables. Hemos decidido incluir ítemes presentes en distintos trabajos porque consideramos que, de este modo, el constructo representaba a la variable de forma más completa (Brío, Fernández y Junquera, 2011; Junquera, Brío y Fernández, 2012). Asimismo, en las visitas a empresas para realizar el análisis de casos y los posteriores pretests hemos logrado identificar el problema con mayor precisión y, en consecuencia, la redacción de los ítemes de los constructos. Siguiendo las recomendaciones de Malhotra y Grover (1998) la consistencia interna (o fiabilidad) de los constructos se ha llevado a cabo, en cada caso, mediante el cálculo del



Alpha de Cronbach. También se ha utilizado un análisis factorial para establecer su validez.

En el estudio se utiliza una escala para medir la reputación corporativa que es la variable dependiente y cuatro escalas de variables independientes (impacto económico de RSC, acción de salud en el ámbito rural de RSC, acción de infraestructura y medio ambiente en el ámbito rural de RSC y acciones educativas de RSC).

### **Reputación Corporativa**

Para crear un constructo que reflejase la reputación corporativa de la empresa se han utilizado las dimensiones de RC analizadas en la tabla 2 de este capítulo. Y se ha preguntado por 4 ítemes valorados todos con escala Likert (1-5): a) importancia que se percibe de la calidad de gestión y del liderazgo empresarial de la empresa (RCGESTIÓN) (Caruana y Chircop, 2000; Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Helm, 2005, 2007; LeBlanc y Nguyen, 1996; Martín, Navas y López, 2006; Olmedo, Martínez y Davies, 2014; Walsh y Wiedmann, 2004); b) importancia de la imagen hacia el exterior (RCIMAGEN) (Boshoff, 2009; Chun, 2005; Helm, 2005, 2007; Walsh *et al.*, 2009; Walsh y Beatty, 2007; Walsh y Wiedmann, 2004); c) importancia de la oferta de productos y su calidad así como la satisfacción del cliente (RCSATISFACCIÓN) (Boshoff, 2009; Bravo, Montaner, y Pina, 2009; Camgöz Akdag y Zineldin, 2011; Day, 1977; Thorsten, Demirgüç-Kunt y Levine, 2003; Walsh *et al.*, 2009; Walsh y Beatty, 2007); d) importancia de la confianza de los *stakeholders* respecto a la competencia (RCCONFIANZA) (Walsh *et al.*, 2009; Yoon, Gürhan-Canli y Schwarz, 2006).

Mediante el Alpha de Cronbach se calculó la consistencia interna de las respuestas (0,791). La validez del constructo se probó, por su parte, mediante un análisis factorial. Este nos indicó que el constructo era un indicador de una sola variable. La tabla 2.15 muestra los principales resultados que indican que un solo factor explica el 61,557% de la varianza de los ítemes. Este factor lo denominamos Reputación Corporativa (RC).

**Tabla 2.15:** Factorial de dimensiones de reputación corporativa

RCGESTIÓN	0,773
RCIMAGEN	0,763
RCSATISFACCIÓN	0,820
RCCONFIANZA	0,781
Alfa de Cronbach	0,791
Eigenvalue	2,462
Varianza total explicada	61,557
Prueba de K-M-O 0,693 Prueba de Bartlett 110,143 0,000	

**Fuente:** Elaboración propia

### Acciones económicas de RSC

Para crear un constructo que aglutine las acciones económicas del banco se ha tomado de referencia los trabajos de Crane y Matten (2007), Ding, Ferreira y Wongchoti (2016) y Nelson (2002). Se han planteado 4 ítemes valorados con escala Likert (1-5): 1) Importancia de las acciones económicas de RSC (H1ECONOIMPORTANCIA); 2) Cantidad de acciones económicas de RSC (H1ECONOCANTIDAD); 3) Nivel de acciones económicas como porcentaje de ingresos (H1ECONOPORCENTAJE); 4) Monto invertido en cada programa de acciones económicas de RSC (H1ECONOMONTO).

Mediante el Alpha de Cronbach (0,737) se calculó la consistencia interna de las respuestas. La validez del constructo se probó, por su parte, mediante un análisis factorial. Este nos indicó que el constructo era un indicador de una sola variable. La tabla 2.16 muestra los principales resultados que indican que un solo factor explica el 70,916% de la varianza de los ítemes. Este factor lo denominamos Acciones económicas de RSC (ACCIONESECONORSC).

**Tabla 2.16:** Factorial de dimensiones de acciones económicas de RSC

H1ECONOIMPORTANCIA	0,773
H1ECONOCANTIDAD	0,869
H1ECONOPORCENTAJE	0,884
H1ECONOMONTO	0,870
Alfa de Cronbach	0,737
Eigenvalue	2,837
Varianza total explicada	70,916
Prueba de K-M-O 0,763 Prueba de Bartlett 180,216 0,000	

**Fuente:** Elaboración propia

### **Acciones de RSC en zonas rurales en el ámbito de la salud**

Para crear un constructo que aglutine las acciones de RSC del banco en el ámbito rural que mejoran la salud y subsistencia de las personas se ha tomado como referencia los trabajos de Dutta y Durgamohan (2008) y Droppert y Bennett (2015). Partiendo de estos trabajos se ha preguntado por 4 ítemes valorados con escala Likert (1-5): 1) Importancia de las acciones de RSC en salud en el ámbito rural (H2aSALUDIMPORTANCIA); 2) Cantidad de acciones de RSC en salud en el ámbito rural (H2aSALUDCANTIDAD); 3) Nivel de impacto social en las acciones de RSC sobre salud en el ámbito rural (H2aSALUDIMPACTO); 4) Inversión en acciones de RSC que mejoran el ámbito rural en sector salud (H2aSALUDINVERSIÓN).

Con el Alpha de Cronbach se calculó la consistencia interna de las respuestas (0,868). La validez del constructo se probó, por su parte, mediante un análisis factorial. Este nos indicó que el constructo era un indicador de una sola variable. La tabla 2.17 muestra los principales resultados que indican que un solo factor explica el 71,940% de la varianza de los ítemes. Este factor lo denominamos Acciones rurales de salud de RSC (RURALSALUDRSC).

**Tabla 2.17:** Factorial de dimensiones de acciones de salud de RSC

H2aSALUDIMPORTANCIA	0,774
H2aSALUDCANTIDAD	0,842
H2aSALUDIMPACTO	0,846
H2aSALUDINVERSIÓN	0,924
Alfa de Cronbach	0,868
Eigenvalue	2,878
Varianza total explicada	71,940
Prueba de K-M-O 0,771	Prueba de Bartlett 190,980 0,000

**Fuente:** Elaboración propia

### **Acciones de RSC en zonas rurales en el ámbito infraestructura y medio ambiente**

Para crear un constructo que aglutine las acciones de RSC del banco en el ámbito rural que mejoran las infraestructuras en especial las que se refieren al medio ambiente (canalización de aguas, reforestación, etc.) se ha tomado como referencia los trabajos empíricos de Das (2015) y Vastradmth (2015) en el que

analizan la importancia de acciones relacionadas con este asunto. Partiendo de estos trabajos se ha preguntado por 4 ítemes valorados con escala Likert (1-5): 1) Importancia de las acciones de RSC en infraestructuras ambientales en el ámbito rural (H2bMAIMPORTANCIA); 2) Cantidad de acciones de RSC en infraestructura ambiental en el ámbito rural (H2bMACANTIDAD); 3) Nivel de impacto social en las acciones de RSC sobre medio ambiente en el ámbito rural (H2bMAIMPACTO); 4) Inversión en acciones de RSC que mejoran el ámbito rural en medio ambiente (H2bMAINVERSIÓN).

Con el Alpha de Cronbach se calculó la consistencia interna de las respuestas (0,837). La validez del constructo se probó, por su parte, mediante un análisis factorial. Este nos indicó que el constructo era un indicador de una sola variable. La tabla 2.18 muestra los principales resultados que muestran que un solo factor explica el 67,458% de la varianza de los ítemes. Este factor lo denominamos Acciones rurales de infraestructuras medioambientales de RSC (RURALINFRAMARSC).

**Tabla 2.18:** Factorial de dimensiones de acciones de infraestructura y medio ambiente de RSC

H2bMAIMPORTANCIA	0,889
H2bMACANTIDAD	0,849
H2bMAIMPACTO	0,810
H2bMAINVERSIÓN	0,729
Alfa de Cronbach	0,837
Eigenvalue	2,698
Varianza total explicada	67,458
Prueba de K-M-O 0,792	Prueba de Bartlett 143,598 0,000

**Fuente:** Elaboración propia

### Acciones educativas de RSC

Para crear un constructo que aglutine las acciones educativas promovidas por los bancos se ha tomado como referencia los trabajos de Van Fleet (2012), Pradhan y Ranjan (2010) y Singh y Jindal (2014). Partiendo de estos trabajos se ha preguntado por 7 ítemes valorados con escala Likert (1-5): 1) Importancia de las acciones educativas (H3EDUIMPORTANCIA); 2) Cantidad de acciones educativas con los gobiernos regionales o municipales (H3EDUOFICIALCANTIDAD); 3) Cantidad de otras acciones educativas (H3EDUOTRASCANTIDAD); 4) Nivel de

impacto en el apoyo a construir colegios (H3EDUCOLEGIOS); 5) Inversión en acciones educativas (H3EDUACCIONES); 6) Nivel de impacto en el apoyo de becas (H3EDUBECAS); 7) Nivel de impacto en el apoyo a contratar docentes (H3EDUDOCENTES).

Con el Alpha de Cronbach se calculó la consistencia interna de las respuestas (0,926). La validez del constructo se probó, por su parte, mediante un análisis factorial. Este nos indicó que el constructo era un indicador de una sola variable. La tabla 2.19 muestra los principales resultados que indican que un solo factor explica el 70,472% de la varianza de los ítems. Este factor lo denominamos Acciones educativas de RSC (EDUCACIÓNRSC).

**Tabla 2.19:** Factorial de dimensiones de acciones educativas de RSC

H3EDUIMPORTANCIA	0,904
H3EDUOFICIALCANTIDAD	0,871
H3EDUOTRASCANTIDAD	0,931
H3EDUCOLEGIOS	0,899
H3EDUACCIONES	0,918
H3EDUBECAS	0,692
H3EDUDOCENTES	0,602
Alfa de Cronbach	0,926
Eigenvalue	4,933
Varianza total explicada	70,472
Prueba de K-M-O 0,857 Prueba de Bartlett 574,133 0,000	

**Fuente:** Elaboración propia

En resumen, para contrastar las hipótesis planteadas trabajamos con una variable dependiente que es el constructo RC y explica el 61,557% de los ítems que se utilizaron en el cuestionario para su análisis. Y empleamos 4 variables independientes. La primera, acciones económicas de RSC (ACCIONESECONORSC), que es el constructo que explica el 70,916% de la varianza de los ítems que se han utilizado en el cuestionario para su análisis. La segunda, acciones en el ámbito rural para mejora de salud y supervivencia (RURALSALUDRSC) que explica el 71,940% de la varianza de los ítems. El tercero, acciones en el ámbito rural para mejorar las infraestructuras ambientales (RURALINFRAMARSC) que explica el 67,458% de la varianza de los ítems. El último, acciones educativas de RSC (EDUCACIÓNRSC), que explica el 70,472% de la varianza de los ítems que se emplearon en el cuestionario para su estudio.

A continuación, en la tabla 20 se muestran los resultados obtenidos del estudio empírico. Los modelos de regresión se prueban de acuerdo con las hipótesis previamente deducidas. Para evitar los problemas de interpretación derivados de la multicolinealidad entre las distintas variables independientes cuando se introduce más de una en el modelo, se consideraron cuatro modelos explicativos distintos. Cada uno de ellos analiza lo que se predijo en cada hipótesis en relación con la reputación corporativa de la empresa: el modelo 1 se refiere a su relación con las acciones económicas de RSC; el modelo 2 analiza la relación con respecto a las acciones rurales en el ámbito de salud y subsistencia; el modelo 3 estudia la relación con las acciones de infraestructuras medioambientales y el modelo 4 prueba las relaciones respecto a las acciones educativas.

**Tabla 2.20:** Modelos de regresión de variables independientes sobre la RC

	<b>MODELO 1</b>	<b>MODELO 2</b>	<b>MODELO 3</b>	<b>MODELO 4</b>
<b>Constante</b>	4,42x10 <sup>-16</sup> (.....) 0,000 1,000	3,36x10 <sup>-16</sup> (.....) 0,000 1,000	3,51x10 <sup>-16</sup> (.....) 0,000 1,000	4,40x10 <sup>-16</sup> (.....) 0,000 1,000
<b>ACCIONESECONORSC</b>	0,779 (0,779) 11,272 (0,000)			
<b>RURALSALUDRSC</b>		0,267 (0,267) 2,602 (0,011)		
<b>RURALINFRAMARSC</b>			0,162 (0,162) 1,542 (0,127)	
<b>EDUCACIÓNRSC</b>				0,619 (0,619) 7,396 (0,000)
<b>R<sup>2</sup></b>	0,408	0,071	0,026	0,383
<b>R<sup>2</sup> ajustada</b>	0,403	0,061	0,015	0,376
<b>F</b>	136,235	6,771	2,379	54,705
<b>Sig. F</b>	0,000	0,011	0,127	0,000
<b>N</b>	112	112	112	112

Fuente: Elaboración propia

La importancia de las acciones económicas de RSC en los bancos de Perú influyen en la percepción de su reputación corporativa, tal y como se había propuesto. La relación encontrada es estadísticamente significativa a un nivel de  $p < 0,001$ . La

importancia que se otorga a las ayudas económicas de RSC parece explicar aproximadamente un 40,3 por ciento de la valoración de los directivos acerca de la reputación corporativa de los bancos peruanos. La hipótesis 1 queda, en consecuencia, validada. Esto es, las acciones económicas de RSC influyen positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa en países emergentes. Este resultado respalda la idea que la contribución económica de las empresas en los países en desarrollo es muy apreciada por los gobiernos y las comunidades. Siguiendo los argumentos de Crane y Matten (2007), Fox (2004) y Nelson (2002) por esta razón, las empresas que operan en los países en desarrollo no sólo realizan aportaciones económicas para el desarrollo sino que también informan cada vez más de sus responsabilidades económicas mediante la construcción de reportes de RSC y de estados financieros que explican las partidas económicas destinadas a la RSC. Con ello, pretenden mejorar su RC en las diferentes dimensiones analizadas. Esta hipótesis, ahora validada para el sector bancario peruano, fortalece además los hallazgos del análisis de casos en los que se había observado que para reforzar su marca y transmitir calidad de gestión y satisfacción al cliente, los bancos han emprendido acciones económicas de RSC orientadas principalmente a la comunidad pero también a clientes y proveedores (por ejemplo Interbank con su programa “Todo terreno” o Scotiabank difundiendo sus acciones económicas en memorias que están certificadas con la norma *Global Reporting Initiative* (GRI).

La percepción de la importancia de los esfuerzos que los bancos peruanos realizan para mejorar la salud y subsistencia en el ámbito rural influyen en la percepción de su reputación corporativa, tal y como se había propuesto. La relación encontrada es estadísticamente significativa a un nivel de  $p < 0,05$ . La importancia que se otorga a las ayudas económicas de RSC parece explicar aproximadamente un 6,1 por ciento de la valoración de la RC del banco en Perú . La hipótesis 2a queda, en consecuencia, validada. Esto es, la RSC orientada a la salud y subsistencia en zonas rurales fuera de la capital influirá positivamente sobre la percepción de la RC en países emergentes. Ya se escribió en la teoría de este capítulo que la salud y subsistencia es, sin duda, el factor que más se valora por las personas de las áreas rurales en las que existe mayor deficiencias de desarrollo. Por ello, el resultado

respalda la aportación teórica de Smith y Higgins (2000) y Varadarajan y Menon (1988) según el cual las empresas que actúan a favor de la salud y subsistencia pueden lograr mayor RC. Hasta la fecha, los hallazgos empíricos en esta cuestión son los de Verbeeten, Gamerschlag y Möller (2016) que contrastan que las acciones de RSC mejoran la RC de empresas alemanas pero no incluyen explícitamente los temas de salud. Y los de Droppert y Bennett (2015) realizado para el sector químico. Con estos resultados ampliamos los anteriores estudios para países en desarrollo y para el sector bancario. La única referencia en el sector financiero para países en desarrollo era el estudio de Pradhan y Ranjan (2010) que encuentran que el 100 por ciento de las empresas analizadas orientaban esfuerzos al tema de salud. Sin embargo, no habían analizado la influencia con la RC. Por todo ello, este contraste supone una ampliación respecto a la literatura empírica actual.

El resultado empírico apoya además los datos que se han detectado en los análisis de casos en los que se observó que los bancos analizados habían realizado acciones a favor de la salud y subsistencia. BCP tenía un programa de voluntariado liderado y administrado por los colaboradores a través de diez comités a nivel nacional relacionado con salud y subsistencia. Scotiabank había emprendido el programa de salud y seguridad alimentaria con mujeres de Santa Teresa en Cuzco. Y también había creado un programa a favor de la subsistencia de familias de bajos recursos en Piura, Ica y Huancavelica.

La percepción de la importancia de los esfuerzos que los bancos peruanos realizan para las infraestructuras especialmente en materia de medio ambiente tiene una relación positiva con la RC, pero esta relación no es significativa. En consecuencia, la hipótesis 2b no se puede validar. Es decir, no se puede validar que la RSC orientada a infraestructura y medio ambiente en zonas rurales influirán positivamente sobre la percepción de la RC en países emergentes.

Las evidencias empíricas en este campo eran una extensión de los análisis para la salud. Además, ya se ha escrito que la salud y subsistencia es, sin duda, el factor que más se valora por las personas de las áreas rurales en las que existe mayor deficiencias de desarrollo. Es por ello, que aunque tenga una relación positiva,



siguiendo las referencias de Smith y Higgins, 2000; Varadarajan y Menon, 1988, quizá los directivos que han respondido estas preguntas perciben que la influencia de estas acciones de RSC hacia el medio ambiente son menos relevantes que las de la salud en países emergentes. De ahí, que la relación con la RC de la empresa no sea significativa.

Finalmente, la percepción de la importancia de los esfuerzos que los bancos peruanos realizan para mejorar la educación tiene una relación positiva y significativa con la percepción de la RC. La relación encontrada es estadísticamente significativa a un nivel de  $p < 0,001$ . La importancia que se otorga a las acciones educativas de RSC parece explicar aproximadamente un 37,6 por ciento de la valoración de la RC del banco en Perú. La hipótesis 3 queda, en consecuencia, validada. Esto es la RSC orientada a fortalecer la calidad educativa influirá positivamente sobre la percepción de la RC en países emergentes.

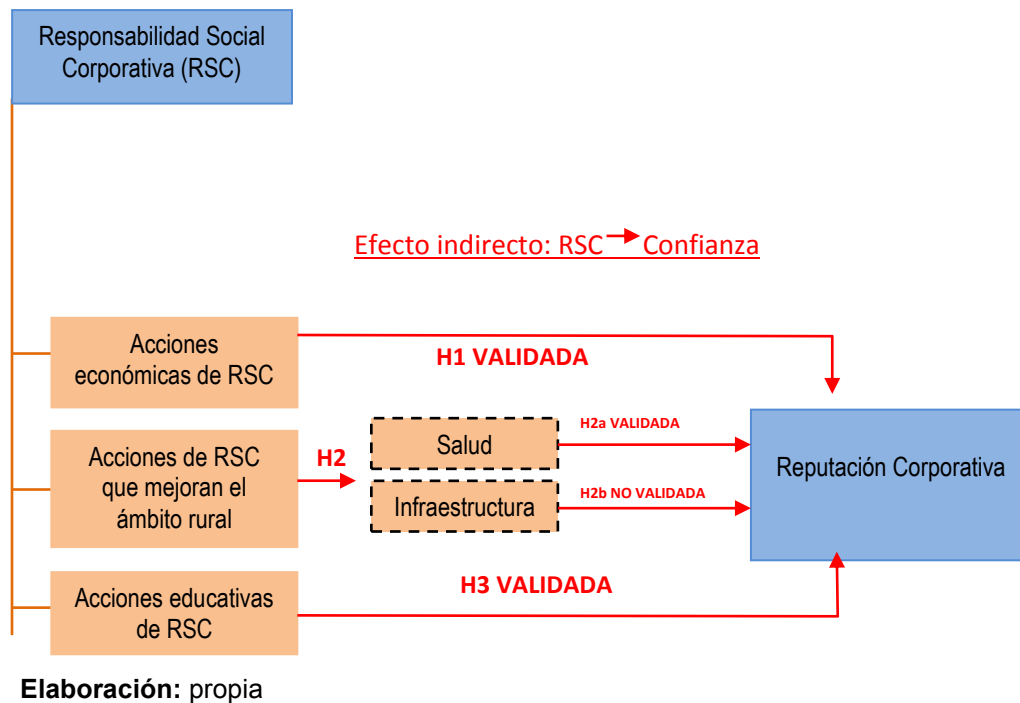
La literatura ha conferido a la educación como uno de los principales factores de desarrollo económico y humano (Easterlin, 1981; Mankiw, Romer, y Weil, 1992; Stevens y Weale, 2004). El resultado que relaciona la influencia de la inversión en educación y la RC se encuentra en línea con los argumentos de Van Fleet (2012) quien indica que las empresas, en los países en desarrollo, pueden usar sus principales activos para generar valor para sus inversores y para la sociedad al ayudar a los niños a entrar a la escuela. Igualmente Van Fleet y Zinny (2012) señalan que la razón principal para que las empresas decidan invertir en educación en una comunidad y/o país es la relación con la comunidad. Los resultados también apoyan las aportaciones de Winthrop *et al.*, (2013) quienes comprobaron que la inversión en programas de educación por el lado de las empresas está tomando cada vez más relevancia. En ese sentido, muchas empresas orientan sus planes de RSC al sector educativo, lo cual según Dhir y Vinen (2005) podrían influenciar positivamente sobre la RC de la empresa, cuestión que se ha comprobado para el sector bancario peruano.

Y este contraste respalda que una de las principales acciones de RSC de los bancos analizados en el estudio de casos se refieran precisamente al ámbito educativo. Un ejemplo de ello es el programa del BBVA: “Leer es estar adelante”.

Otro esfuerzo similar a este es el programa “Maestro que Deja Huella” implementado por Interbank. Lo mismo ocurre en el programa “Matemática para todos” de BCP.

En resumen, el modelo queda de la siguiente manera:

**Figura 2.5.** Modelo de investigación contrastado del capítulo 2



## 5. Conclusiones y Limitaciones

La teoría de los *stakeholders* considera que las empresas emprenden acciones de RSC para dar respuesta a las demandas sociales de los grupos de interés o *stakeholders*. Algunos autores consideran que gracias a las acciones de RSC las empresas superan la brecha entre las expectativas de la sociedad y su comportamiento real mejorando así su gestión (Greening y Gray, 1994; Sethi, 1975; Wartick y Rude, 1986). Estas acciones pueden tener influencia en la reputación corporativa de la empresa (RC) (Arikan *et al.*, 2016; Chun y Davies, 2006; Davies y Chun, 2002; Hatch y Schultz, 2001).

En este capítulo se ha analizado la relación entre diferentes acciones de RSC en el sector financiero de un país emergente y su influencia en la RC. La RSC puede influir en el constructo que forma la RC en el sector bancario. Dicho sector, en un país en desarrollo como Perú, ha empezado a incluir dentro de su plan estratégico diferentes planes de RSC desde el año 2000. Tal es así que en estos últimos años diferentes empresas bancarias han fortalecido dichos planes debido a que los resultados de las primeras acciones han sido positivas. Las acciones de RSC deben ser creíbles para los *stakeholders* y mantenerse a largo plazo. Para que los *stakeholders* las perciban, los bancos deben emprender acciones reales de RSC. Entre estas acciones, a partir del análisis de casos del capítulo 1, para el ámbito del sector financiero de un país en desarrollo, se han considerado las acciones económicas, las acciones relacionadas con el ámbito rural (salud y de infraestructuras) y las acciones educativas.

Se ha contrastado que las acciones económicas de RSC encaminadas al desarrollo influyen positivamente sobre la percepción de la RC en países emergentes respaldando las aportaciones de Crane y Matten (2007), Fox (2004) y Nelson (2002) quienes argumentan que las empresas que operan en los países en desarrollo no sólo realizan aportaciones económicas para el desarrollo sino que también informan cada vez más de sus responsabilidades económicas mediante la construcción de reportes de RSC y de estados financieros que explican las partidas económicas destinadas a la RSC. Con ello, pretenden mejorar su RC en las diferentes dimensiones analizadas.

Se ha contrastado también que la RSC orientada a la salud y subsistencia en zonas rurales influyen positivamente sobre la percepción de la RC en países emergentes respaldando la aportación teórica de Smith y Higgins (2000) y Varadarajan y Menon (1988) según la cual las empresas que actúan a favor de la salud y subsistencia pueden lograr mayor RC. Y también apoyando los estudios empíricos de Droppert y Bennett (2015) y de Verbeeten, Gamerschlag y Möller (2016) pero en sectores productivos y en países desarrollados y sin preguntar en sus análisis por acciones de RSC específicamente dedicadas a la salud.

No se ha podido validar que la RSC orientada a infraestructura y medio ambiente en zonas rurales influirán positivamente sobre la RC del sector bancario peruano quizá porque la salud y subsistencia es, sin duda, el factor que más se valora por las personas de las áreas rurales en las que existe mayor deficiencias de desarrollo.

Y finalmente se ha contrastado que la RSC orientada a fortalecer la calidad educativa influirá positivamente sobre la RC en países emergentes, en línea con los argumentos de Van Fleet (2012) quien indica que las empresas, en los países en desarrollo, pueden usar sus principales activos para generar valor para sus inversores y para la sociedad al ayudar a los niños a entrar a la escuela. Igualmente Van Fleet y Zinny (2012) señalan que la razón principal para que las empresas decidan invertir en educación en una comunidad y/o país es la relación con la comunidad.

La principal aportación de este trabajo es que analiza empíricamente una relación apenas tratada en el ámbito de la empresa que es la influencia de la RSC y la percepción de la RC por parte de los directivos, quienes son los verdaderos impulsores de las acciones externas de RSC. Y lo hace en un contexto, en el que no se ha detectado ningún artículo que lo haya analizado, que es el del sector bancario en un país en desarrollo. Asimismo se han analizado prácticas de RSC que pueden influir en la RC que no se habían estudiado hasta el momento porque son las más valoradas en un país emergente como Perú.

Por supuesto, se es consciente de las limitaciones que presenta el trabajo y de las mejoras futuras que se pueden realizar. Por un lado, para medir las acciones de RSC y de RC se ha acudido a escalas de percepciones valoradas de 1 a 5. Otros artículos referenciados en el capítulo han utilizado el mismo procedimiento. Pero ello no es motivo para reconocer que se podría mejorar o acreditar las conclusiones si se utilizaran medidas objetivas. Para las acciones de RSC habría que indagar en memorias, o en fuentes de información publicadas por agentes independientes como ASBANC (2015) los esfuerzos económicos reales realizados por los bancos de Perú, las medidas a favor de áreas rurales y de la educación. Y de igual manera, se podría acudir a informes como MERCO (2015) para analizar de forma

más objetiva la posición que tienen los bancos en los rankings de reputación. Sin embargo todavía existe carencia de datos objetivos a este respecto en países en desarrollo como Perú.

Asimismo el cuestionario se ha enviado a los directivos de las sucursales bancarias de los bancos que operan en Perú. Se han elegido a los directivos porque son trabajadores del banco y por tanto *stakeholders* internos quienes además tienen relación con directivos de posiciones superiores en el nivel jerárquico por lo que pueden conocer su opinión respecto a estos temas. Y además, controlan al resto de empleados de la sucursal por lo que también pueden percibir que opinan estos respecto a la RSC y RC del banco. Además, los directivos de sucursales ejercen una labor netamente comercial de captación de clientes más que una labor administrativa o de control de cuentas que realizan cajeros o interventores. Por tanto, están en contacto con clientes y pueden obtener también información de su percepción sobre la RSC y RC bancaria. Sin embargo, eso no impide que en el futuro se deba ampliar el estudio a otros *stakeholders* para obtener, de primera mano, información sobre su percepción de las acciones de RSC que realiza el banco y de su RC. Hemos asumido que la tasa de respuesta ha sido baja, y aunque estadísticamente es suficiente, se deberá mejorar el estudio en el futuro.

Esperamos que todo ello no quite valor a un trabajo que desde la perspectiva de la investigación académica, es novedoso porque rompe la brecha de investigación entre RSC y RC y se aplica para un sector y un país en desarrollo, nunca tratado hasta la fecha.

Y desde la perspectiva empresarial, este trabajo realiza una aportación fundamental, al proporcionar razones para que los directivos creen definitivamente en que las acciones de RSC permiten mejorar su reputación a los bancos y continúen impulsando las prácticas de RSC. En momentos de crisis, cuando el sector bancario siempre es uno de los más criticados por la sociedad, las acciones de RSC permiten mejorar la percepción, demostrando que además de generar riqueza, devuelven a la sociedad parte de lo que la sociedad les ha dado y con un reparto equitativo, en las zonas más deprimidas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Agle B.R., Mitchell R.K., y Sonnenfeld J.A. (1999): "Who matters to CEOs? An investigation of *Stakeholder* attributes and salience, corporate finance, and CEO Values", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n. 5, p. 507-525.
- Ali, R., Lynch, R., Melewar, T. C. y Jin, Z. (2015): "The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic review", *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 5, p. 1105-1117.
- Arikan, E., Kantur, D., Maden, C., y Telci, E. E. (2016): "Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes", *Quality and Quantity*, Vol. 50, n. 1, p. 129-149.
- ASBANC (2015): *Datos del sector financiero*, Ed Asbanc, Perú <http://www.asbanc.com.pe/>
- Banco Central de la Reserva del Perú, (2015): *Informe Macroeconómico*, Ed. BCRP, [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe), Lima.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. y Jones, T. M. (1999): "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and the Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n. 5, p. 488–509.
- Borch, O. J. y M. B. Arthur (1995): "Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology", *Journal of Management Studies*, n. 32, p. 419-441.
- Boshoff, C. (2009): "A psychometric assessment of an instrument to measure a service firm's customer-based corporate reputation", *South African Journal of Business Management*, vol. 40, n. 2, p. 35-49.
- Boulouta, I. y Pitelis, C. N. (2014): "Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness", *Journal of Business Ethics*, vol. 119, n. 3, p. 349-364.

- Brammer, S., Brooks, C. y Pavelin, S. (2006): "Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures", *Financial management*, vol. 35, n. 3, p. 97-116.
- Bravo, R., Montaner, T., y Pina, J. M. (2009): "The role of bank image for customers versus non-customers", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 27, n. 4, p. 315-334.
- Brío, J. del, Fernández, E. y Junquera, B. (2011): "Consecuencias de la imbricación de los clientes en la dirección medioambiental: un análisis empírico", *Documento de trabajo de la Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS)*, n. 608, p. 1-35.
- Camgöz Akdag, H. y Zineldin, M. (2011): "Strategic positioning and quality determinants in banking service", *The TQM Journal*, vol. 23, n. 4, p. 446-457.
- Carroll, A. B. (1977): *Managing corporate social responsibility*, Ed. Little Brown, Boston.
- Caruana, A. y Chircop, S. (2000): "Measuring corporate reputation: A case example", *Corporate Reputation Review*, vol. 3, n.1, p. 43-57.
- Chen, K. C., Chen, Z. y Wei, K. J. (2009): "Legal protection of investors, corporate governance, and the cost of equity capital", *Journal of Corporate Finance*, vol. 15, n. 3, p. 273-289.
- Chun, R. (2005): "Corporate reputation: meaning and measurement", *International Journal of Management Review*, Vol. 7, n. 2, p. 91-109.
- Chun, R., y Davies, G. (2006): "The influence of corporate character on customers and employees: exploring similarities and differences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, n. 2, p. 138-146.
- Crane, A., y Matten, D. (2007): *Corporate social responsibility*, Ed. Sage Publications Ltd, London.
- Das, S. K. (2015): "Corporate Social Responsibility Initiatives Taken for Rural Development in India", *Sumedha Journal of Management*, vol. 4, n.3, p. 4.
- Davies, G., y Chun, R. (2002): "Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, n. 4, p. 144-158.

- Day, R. L. (1977): "Extending the concept of consumer satisfaction", *Advances in Consumer Research*, vol. 4, p. 149-154.
- Dhir, K. S., y Vinen, D. (2005): "Managing corporate respectability: concept, issues, and policy formulation", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, n. 1, p. 5-23.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. (2001): "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development", *Journal of Marketing Research*, XXXVIII, p. 269-277.
- Ding, D. K., Ferreira, C. y Wongchoti, U. (2016): "Does it pay to be different? Relative CSR and its impact on firm value", *International Review of Financial Analysis*, n. 47, p. 86-98.
- Dollinger, M. J., Golden, P. A., y Saxton, T. (1997): "The effect of reputation on the decision to joint venture", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 2, p. 127-140.
- Donaldson, T. (1982): *Corporations and Morality*, Ed. Prentice-Hall Englewood Cliff, New Jersey.
- Donaldson, T. y Dunfee, T. W. (1994): "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 19, p. 252-284.
- Donaldson, T. y Dunfee, T. W. (1999): *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Ed. Harvard Business School Press, Boston.
- Doty, D. H. y Glick, W. H. (1998): "Common methods bias: Does common methods variance really bias results?", *Organizational Research Methods*, n. 1, p. 374-406.
- Droppert, H. y Bennett, S. (2015): "Corporate social responsibility in global health: an exploratory study of multinational pharmaceutical firms", *Globalization and health*, vol. 11, n. 1, p. 1.



- Dutta, K. y Durgamohan, M. (2008): "Corporate Social Strategy: Relevance and pertinence in the Indian context", working paper, disponible en [www.iitk.ac.in/infocell/announce/conversion/papers](http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/conversion/papers).
- Easterlin, R. A. (1981): "Why isn't the whole world developed?", *The Journal of Economic History*, vol. 41, n. 1, p. 1-17.
- Fazio, R. H. (1986): *How do attitudes guide behavior?* In R. M. Sorrentino y E. T. Higgins (Eds), *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*, Guilford, New York, p. 204-243.
- Fiordelisi, F., Soana, M. G., y Schwizer, P. (2013): "The determinants of reputational risk in the banking sector", *Journal of Banking & Finance*, vol. 37, n. 5, p. 1359-1371.
- Freeman, R. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder's Approach*, Ed. Pitman, Boston.
- Fombrun, C. (2012): *Corporate Reputation: The Main Driver of Business*, Reputation Institute, UK, mayo.
- Fox, T. (2004): "Corporate Social Responsibility and Development: In quest of an agenda. Development", *Development*, n. 47(3), p. 29-36.
- Garriga, E. y Melè, D. (2004): "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, p. 51-71.
- Graves, S. B. y Waddock, S. A. (1997): "The corporate social performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, n. 4, p. 303-319.
- Greening, D. W. y Gray, B. (1994): "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, p. 467-498.
- Hanushek, E. A. y Wobmann, L. (2007): *The quality of education and economic growth*, The World Bank, Washington DC.
- Hartmann, A. y Linn, J. F. (2008): *Scaling Up: A framework and lessons for development effectiveness from literature and practice*, Wolfensohn Center for Development, Working Paper 5, Whashington DC., p. 1-68.

- Hatch, M.J. y Schultz, M. (2001): “Are the strategic stars aligned for your corporate brand”, *Harvard Business Review*, February, p. 128-34.
- Helm, S. (2005): “Designing a formative measure for corporate reputation”, *Corporate Reputation Review*, vol. 8, n. 2, p. 95–109
- Helm, S. (2007): “The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty”, *Corporate Reputation Review*, vol. 10, n. 1, p. 22-37.
- Hill, R. P., Stephens, D. L., y Smith, I. (2003): “Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior”, *Business and Society Review*, Vol. 108, p. 339–362.
- ISO 26000 (2010): *Guía de Responsabilidad Social*, International Standard Organization, Ginebra, Suiza.
- Junquera, B., Brío, J. del y Fernández, E. (2012): “Clients’ involvement in environmental issues and organizational performance in businesses: an empirical analysis”, *Journal of Cleaner Production*, n. 37, p. 288- 298.
- Keh, H. T. y Xie, Y. (2009): “Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment”, *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n. 7, p. 732-742.
- Klassen, R. D. y McLaughlin, C. P. (1996): “The Impact of Environmental Management on Firm Performance”, *Management Science*, Vol. 42, n. 8, p. 1199–1214.
- Knox S. y Maklan S. (2004): “Corporate social responsibility: moving beyond investment towards measuring outcomes”, *European Management Journal*, Vol. 22, n. 5, p. 508–516.
- LeBlanc, G. y Nguyen, N. (1996): “Cues used by customers evaluating corporate image in service firms: An empirical study in financial institutions”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 7, n.2, p. 44-56.
- Lind, D.A., Marchal, G.M. y S.A. Wathen (2012): *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía*, McGrawHill, 15ª edición, México.

- Malhotra, M. K. y Grover, V., (1998): "An assessment of survey research in POM: from constructs to theory", *Journal of Operations Management*, n. 16, p. 407-425.
- Mankiw, G., Romer, D. y Weil, D. (1992): "A contribution to the empirics of economic growth", *Quarterly Journal of Economics*, n. 107, p. 407-437.
- Margolis, J., Elfenbein, H., and Walsh, J. (2007): "Does it pay to be good? a meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance" *Working Paper, Ross School of Business - University of Michigan*.
- Mariano, J., Abadía, M., y Martín Vallespín, E. (2012): "Universidad y desarrollo sostenible: análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. 10, n. 19, p. 1-18.
- Martín, G., Navas, J. E., López, P. (2006): "Business and social reputation: exploring the concept and main dimensions of corporate reputation", *Journal of Business Ethics*, vol. 63, n. 4, p. 361–370.
- Martínez, I. M. y Olmedo, I. (2011): "Medida de la Reputación Empresarial en Pymes de Servicios", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 20, n. 3, p. 77–102.
- McCutcheon, D. y Meredith, J. D. (1993): "Conducting case study research in operations management", *Journal of Operations Management*, n.11, p. 239-256.
- Merco (2013): *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*, Ed Merco, Madrid.
- Meredith, J., Raturi, A., Amoako-Gyampah, K y B. Kaplan (1989): "Alternative research paradigms in operations", *Journal of Operations Management*, vol. 8, n. 4, p. 297-326.
- Moore, G. (2001): "Corporate Social and Financial Performance: an Investigation in the UK Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, n. 3/4, p. 299-315.

- Naciones Unidas (2000): Resolución aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas, Naciones Unidas, New York, A/RES/55/2, disponible en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/55/2>.
- Nelson, J. (2002): *Building partnerships: cooperation between the United Nations system and the private sector*, United Nations Publications, New York, USA.
- Olmedo, I., Martínez, I. M. y Davies, G. (2014): “Managing internal stakeholders’ views of corporate reputation”, *Service Business*, vol. 8, n. 1, p. 83-111.
- Orlitzky M., Schmidt F., y Rynes S., (2003): “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis”, *Organization Studies*, Vol 24, n. 3, p. 403-441.
- Osterman, P. (1994): “How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it?”, *Industrial and Labor Relations Review*, v. 20, p. 986-1014.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Ed. Harper and Row, New York.
- Podsakoff, P. M. y Organ, D. W. (1986): “Self-reports in organizational research: Problems and prospects”, *Journal of Management*, n. 12, p. 531-544.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J.Y. y Podsakoff, N. P. (2003): “Common Method Biases in Behavioral Research: A critical review of the literature and recommended remedies”, *Journal of Applied Psychology*, n. 88, p. 879-903.
- Porter, M., y Kramer, M. (2011): “La creación de valor compartido”, *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1, p. 32-49.
- Pradhan, S. y Ranjan, A. (2010): “Corporate social responsibility in rural development sector: evidences from india”, *School of Doctoral Studies European Union*, n. 139, p.139-154.
- Preston, L. y Post, J. (1975): *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Ed. Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey.
- Preston, L. E. y Post, J. E. (1981): “Private Management and Public Policy”, *California Management Review*, Vol. 23, n 3, p. 56–63.

- Quintas, J.R. (2006), “Las Cajas de Ahorros en el Ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa”, *Papeles de Economía Española*, vol. 108, p. 128-43.
- Rowley, T. J. (1997): “Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences”, *Academy of Management Review*, Vol. 22, n. 4, p. 887–911.
- Ruiz, B., Esteban, A., y Gutiérrez, S. (2014): “Reputación bancaria durante la crisis económica. Comparación entre las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente”, *Universia Business Review*, vol 43, p. 16-32.
- Sethi, S. P. (1975): “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, *California Management Review*, Vol. 17, n 3, p. 101-113.
- Singh, R. y Jindal, L. (2014): “Capacity Building in Education Sector: An Exploratory Study on Indian and African Relations”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, n. 157, p. 296-306.
- Smith, W. y Higgins, M. (2000): “Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic”, *Business and Society*, Vol. 39, n. 3, p. 304–322.
- Stevens, P. y Weale, M. (2004): “Education and economic growth”, *International handbook on the economics of education*, n. 164, p. 31-54.
- Sturm, P. (2013): “Operational and reputational risk in the European banking industry: The market reaction to operational risk events”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, n. 85, p. 191-206.
- Thorsten, B., Demirgüç-Kunt, A. y Levine, R. (2003): “Law, endowments, and finance”, *Journal of Financial Economics*, vol. 70, n. 2, p. 137-181.
- Turban, D. B. y Greening, D. W. (1997): “Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees”, *Academy of Management Journal*, Vol.40, n. 3, p. 658-672.
- Van Fleet, J. W. (2012): “Scaling up Corporate Social Investments in Education: Five Strategies That Work. Global Views”, *Global Economy and Development*, Policy Paper 2012-01. Brookings Institution, Washington Dc, p 1-16.

- Van Fleet, J. W. y Zinny, G. S. (2012): "Corporate Social Investments in Education in Latin America and the Caribbean", *Center for Universal Education*, working paper 5, august, Washington Dc, p 1-22.
- Varadarajan R. y Menon A. (1988): "Cause-Related Marketing; A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, Vol. 52, n.3, p. 58.
- Vastradmath, N. (2015): "The Role of Corporate Social Responsibility for an Inclusive Growth in the Society", *International Journal of Scientific and Research Publications*, vol. 5, n. 10.
- Verbeeten, F. H., Gamerschlag, R., y Möller, K. (2016): "Are CSR disclosures relevant for investors? Empirical evidence from Germany", *Management Decision*, vol. 54, n. 6.
- Wagner, T., Lutz, R. J., y Weitz, B. A. (2009): "Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions", *Journal of Marketing*, Vol. 73, p. 77-91.
- Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R. y Beatty, S. E. (2009): "Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective", *British Journal of Management*, vol. 20, n. 2, p. 187-203.
- Walsh, G. y Bartikowski, B. (2013): "Exploring corporate ability and social responsibility associations as antecedents of customer satisfaction cross-culturally", *Journal of Business Research*, vol. 66, n.8, p. 989-995.
- Walsh, G. y Beatty, S. E. (2007): "Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, n. 1, p. 127-143.
- Walsh, G. y Wiedmann, K. P. (2004): "A conceptualization of corporate reputation in Germany: An evaluation and extension of the RQ", *Corporate Reputation Review*, vol. 6, n. 4, p. 304-312.
- Wartick, S. L. y Rude, R. E. (1986): "Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?", *California Management Review*, Vol 29, n. 1, p. 124-132.

- Wilson, R. A., y Briscoe, G. (2004): “The impact of human capital on economic growth: a review. Impact of Education and Training”, *Third Report on Vocational Training Research in Europe: background report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, Cedefop Reference series, paper 54.
- Winthrop, R., Bulloch, G., Bhatt, P., y Wood, A. (2013): “Investment in Global Education A Strategic Imperative for Business”, *Global Business Coalition for Education*, n. 44, p. 134-156.
- Wood, D.J. (1991): “Corporate Social Performance revisited”, *Academy of Management Review*, Vol.16, p. 691-718.
- Wood, D.J. (2010): “Measuring corporate social performance: A review”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, p. 50-84.
- Wright, P. y Ferris, S. P. (1997): “Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n. 1, p. 77-83.
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., y Schwarz, N. (2006): “The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations”, *Journal of consumer psychology*, vol. 16, n. 4, p. 377-390.

## ANEXO I: CUESTIONARIO

### Reputación corporativa

	Muy bajo			Muy alto	
	1	2	3	4	5
Valore la importancia de la calidad de gestión y liderazgo empresarial en el banco.					
Valore la importancia de la imagen exterior del banco.					
Valore la importancia de la oferta de productos y su calidad así como la satisfacción del cliente del banco.					
Valore la importancia de la confianza de los <i>stakeholders</i> respecto a la competencia.					

### Acciones económicas (H3)

	Muy bajo			Muy alto	
	1	2	3	4	5
La importancia que se le da en la empresa a las acciones económicas de RSC (donaciones, creación de puestos de trabajo, inversión social, creación de vínculos comerciales, etc.)					
La cantidad de acciones económicas de RSC (donaciones, creación de puestos de trabajo, inversión social, creación de vínculos comerciales, etc.) que la empresa ha implementado.					
El nivel de impacto social de las acciones económicas de RSC que realiza la empresa.					
El nivel de inversión en acciones económicas de RSC que realiza la empresa como porcentaje de los ingresos					

### Acciones que mejoran el ámbito rural en salud (H4a)

	Muy bajo			Muy alto	
	1	2	3	4	5
La importancia que se le da en la empresa a las acciones de RSC dirigidos a mejorar el ámbito rural del sector salud					
La cantidad de acciones de RSC que mejoran el ámbito rural en el sector salud que la empresa ha implementado					
El nivel de impacto social de las acciones de RSC que mejoran el ámbito rural en el sector salud que realiza la empresa					
El nivel de inversión en acciones de RSC que mejoran el ámbito rural en el sector salud que realiza la empresa					

### Acciones que mejoran el ámbito rural en infraestructuras y medio ambiente (H4b)

	Muy bajo			Muy alto	
	1	2	3	4	5
La importancia que se le da en la empresa a las acciones de RSC dirigidos a mejorar el ámbito rural en infraestructura y medio ambiente					
La cantidad de acciones de RSC que mejoran el ámbito rural en infraestructura y medio ambiente que la empresa ha implementado					
El nivel de impacto social de las acciones de RSC que mejoran el ámbito rural en infraestructura y medio ambiente que realiza la empresa					
El nivel de inversión en acciones de RSC que mejoran el ámbito rural en infraestructura y medio ambiente que realiza la empresa					



**Acciones educativas (H5)**

	Muy bajo			Muy alto	
	1	2	3	4	5
La importancia que se le da en la empresa a las acciones de RSC educativas					
Cantidad de acciones educativas que realiza la empresa con los gobiernos regionales o municipales.					
Cantidad de otro tipo de acciones educativas que realiza la empresa independientes de las oficiales					
El nivel de impacto social de las acciones de RSC educativas que realiza la empresa para la construcción de colegios					
El nivel de inversión en acciones de RSC educativas que realiza la empresa					
Nivel de impacto de acciones concediendo becas					
Nivel de impacto de acciones educativas contratando profesores					

## ANEXO II: DIFUSIÓN DE ASBANC

Departamento de Estudios Económicos



Asbanc  
Semanal

Nº 206, Año 6 | Lunes 1 de agosto de 2016

### RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VALOR DE LA EMPRESA EN EL SECTOR BANCARIO PERUANO

En los últimos años las políticas y acciones de responsabilidad social empresarial han cobrado importancia tanto en nuestro país como a nivel internacional. Hoy, adoptar medidas de responsabilidad social implica que las organizaciones realicen esfuerzos en temas sociales y ambientales como parte de sus acciones destinadas a la generación de valor económico. Y ésta es una tendencia que no sólo se observa en las empresas del sector productivo, sino también en aquellas dedicadas a la intermediación de recursos financieros.

En ese sentido, en la presente edición de nuestro ASBANC Semanal haremos una breve reseña del documento de investigación titulado “Responsabilidad Social Corporativa y Reputación corporativa en el sector financiero de países en desarrollo”, elaborado por Edmundo Lizarzaburu y Jesús del Brio.<sup>1</sup>

En este documento se propone una relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Reputación Corporativa (RC) para, a partir de esta unión, plantear la hipótesis de que la RSC influye en la confianza del inversionista y finalmente en el valor de la empresa que realiza las acciones de RSC.

El método de la investigación está basado en el estudio de casos de bancos peruanos con mayor participación en créditos, depósitos y patrimonio, en el total del sistema bancario nacional.

Lizarzaburu y del Brio destacan que el desarrollo de la RSC ha ido mejorando con el pasar del tiempo, y las empresas han ido incluyendo planes estratégicos que buscan el desarrollo de todos los actores (Stakeholders) involucrados con la operación de la empresa, y no sólo con los accionistas o dueños del capital. En esta línea, señalan que las empresas del sector financiero peruano desde el año 2000 han empezado a incluir diferentes planes de RSC dentro de sus estrategias, e incluso han fortalecido dichos planes en los últimos años, ante la evidencia del resultado positivo de tales acciones.

Los autores anotan que, como resultado de lo anterior, las empresas bancarias peruanas han mejorado su reputación, lo cual ha estado correlacionado con un fortalecimiento de su valor. De

*La investigación propone que las empresas bancarias peruanas han mejorado su reputación debido a sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y con ello han fortalecido su percepción y su valor ante inversionistas.*

<sup>1</sup> El documento de investigación fue publicado en la Revista “Globalización, Competitividad y Gobernabilidad”, Ene-Abr 2016, Vol 10, Num 1, pp. 45-65, editada por Georgetown University y Universia. Edmundo Lizarzaburu pertenece a la Universidad ESAN, Perú ([elizarzaburu@esan.edu.pe](mailto:elizarzaburu@esan.edu.pe)), mientras que Jesús del Brio a la Universidad de Oviedo, España ([delbrio@uniovi.es](mailto:delbrio@uniovi.es)).

esta forma, en términos netos, el beneficio económico que representa la RSC ha superado los costos de ejecutar dichos planes.

### Literatura sobre el tema

Los autores encuentran que pocas teorías bancarias están relacionadas con la RSC, y señalan que una forma de incorporar la RSC con la banca es relacionarla con el papel de la reputación del banco. Así, trabajos como los de Chemmanur y Fulghieri (1994) demuestran que los bancos de elevada reputación cuentan con incentivos para establecer procesos más rigurosos de evaluación de créditos y gestión de riesgos. Mientras que Bushman y Wittenberg-Moerman (2012) documentan que los bancos de alta reputación suelen tener rentabilidades elevadas, buenos indicadores de crédito y una alta calidad de datos contables reportados por sus clientes. De este modo, si la RSC permite consolidar la buena reputación de un banco, ésta aportará en la generación de un círculo virtuoso que devendrá en una mayor confianza del inversionista y un mayor valor económico y financiero del banco.

Los autores señalan que han encontrado en la literatura acerca de la RSC cuatro bloques teóricos que se diferencian en cuanto al énfasis respecto a cuatro dimensiones: los beneficios de la RSC en las empresas (teorías instrumentales), la actuación política de la empresa en la sociedad (teorías políticas), las demandas sociales sobre la RSC (teorías integradoras) y los valores éticos (teorías éticas).

*Las teorías éticas estudian la responsabilidad ética de las empresas para con la sociedad, y señalan que los derechos humanos son el fundamento de la RSC.*

Las teorías instrumentales incluyen a autores que consideran a la empresa como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para aportar ventajas competitivas al negocio y mejorar sus resultados económicos.

Mientras que las teorías políticas hacen referencia a los efectos del poder excesivo de la empresa en la sociedad y los beneficios de un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político.

Seguidamente, las teorías integradoras estudian la identificación, canalización, capacitación y respuesta de las empresas ante las demandas sociales de los grupos de

interés o stakeholders.

Finalmente, las teorías éticas estudian la responsabilidad ética de las empresas para con la sociedad, y señalan que los derechos humanos son el fundamento de la RSC.

### Estudios de caso

Los autores seleccionaron la muestra en función a tres indicadores financieros disponibles: participación de la empresa en el mercado de créditos, depósitos y en el patrimonio. La justificación reside en que los indicadores seleccionados reflejan los ingresos de las entidades, la fuente de los fondos y la salud financiera frente a crisis. Asimismo, la muestra se compuso de aquellas entidades que, en conjunto, tuvieran una participación importante en las variables mencionadas. Esto responde al objetivo de generalizar los hallazgos en la muestra al universo en su conjunto, en línea con lo realizado por otros autores previamente (Eisenhardt, 1989).

En cada uno de los casos, se analizaron tres campos comparativos: objetivos estratégicos, grupos de interés y acciones emprendidas. Esto les permitió organizar la información de cada entidad para luego realizar proposiciones e inferencias acerca de la relación entre las acciones de RSC y el incremento en el valor económico de los bancos peruanos.

Para algunas empresas analizadas, los autores encontraron que éstas concebían a la RSC como una forma de satisfacer expectativas económicas, ambientales y sociales de los grupos de interés relacionados con los objetivos del banco. Así, con el fin de otorgar contenido organizativo a esta filosofía, crearon áreas de Responsabilidad Social (RS), con el fin de gestionar las expectativas de sus grupos de interés a través de acciones éticas y responsables que promuevan la sostenibilidad económica del negocio, e incorporen aspectos sociales y ambientales a su gestión. A partir de ello, Lizarzaburu y del Brio proponen que ...

En otras entidades, se encontró que éstas impulsaban aquellas decisiones y acciones que involucren a todos los grupos de interés en la generación de valor social, implicando en forma directa a su grupo empresarial o económico en la generación de valor y de reputación. Así, dichas entidades cuentan con un Comité de Responsabilidad y Reputación Corporativas, el cual se reúne periódicamente para hacer seguimiento y evaluar los temas más relevantes que se proponen en esta materia. Las reuniones son dirigidas por el Director Gerente de las entidades y cuentan con la asistencia de los miembros del Comité de Dirección y del Gerente de Imagen y Comunicación, responsable de la ejecución de las acciones en cuanto RSC.

*Los diferentes proyectos de RSC en la banca peruana están enmarcados en estructuras organizacionales especialmente creadas para gestionarlos, e incluso forman parte de planes estratégicos de la organización.*

Por su parte, otros bancos observados integran la RSC en todas sus actividades diarias. Así, las prioridades de RSC establecidas por sus Casas Matrices están alineadas en una estrategia de cinco puntos: (1) Crecimiento sostenible y rentable de los negocios; (2) Gestión del capital y el balance; (3) Liderazgo; (4) Manejo prudente del riesgo y apetito moderado por éste; y (5) Eficiencia y administración de gastos. Asimismo, estas empresas consideran que la RSC es una visión de negocio comprometida con los valores éticos, las personas, el medio ambiente y las comunidades, y han desarrollado planes estratégicos de Responsabilidad Social.

Finalmente, los autores encuentran que otras entidades han tratado de diferenciarse de sus pares como bancos basados en personas y organizaciones afirmadas en valores. Por esas razones, han emprendido diversos proyectos que han buscado fomentar el desarrollo humano dentro y fuera de la empresa.

### **Principales aportes y pasos futuros**

Como hemos señalado, Lizarzaburu y del Brio proponen, tras una revisión exhaustiva de la literatura, una relación entre los conceptos de RSC y RC, para, a partir de ella, demostrar que en países en desarrollo puede lograrse un incremento en el valor de las empresas del sector bancario a través de acciones de RSC.

Cabe señalar que la literatura ha analizado usualmente los conceptos de RSC y RC de manera aislada. Además, estas investigaciones han estado enfocadas en empresas del sector productivo, es decir, a empresas de extracción de materia prima como la minería y la pesca. Vemos que, el principal aporte de este trabajo ha sido aplicar el modelo teórico propuesto, que relaciona RSC y



RC, a empresas del sector financiero en países en desarrollo mediante un análisis de casos.

Producto del estudio de cada uno de los casos, dentro del marco de los planes de RSC, los autores elaboraron distintas proposiciones que luego fueron clasificadas en tres relaciones: RSC y confianza del inversionista; RSC y reputación corporativa; y reputación corporativa y confianza del inversionista.

***Los autores señalan que buscarán probar la veracidad o falsedad de sus proposiciones en futuras investigaciones, con grandes muestras de empresas que hayan desarrollado prácticas de RSC.***

Cabe señalar que, según reconocen los propios autores, la principal limitación de esta investigación radica en la debilidad del método empleado, que es el estudio de casos. Y es que éste no es empleado para probar hipótesis, sino sólo para describir cada caso y sugerir posibles relaciones. Es decir, el estudio sólo plantea hipótesis para explicar la evidencia encontrada en los casos analizados.

Ante ello, Lizarzaburu y del Brio señalan que buscarán probar la veracidad o falsedad de sus proposiciones en futuras investigaciones. Para la constatación de las proposiciones señaladas prevén la utilización de encuestas, las cuales estarían enmarcadas en las diferentes líneas gerenciales de los cuatro bancos seleccionados. Posiblemente, además, estas encuestas abarquen a los diferentes actores (stakeholders) directos con los cuales las empresas mantienen cierta relación, no sólo en la capital sino también en las zonas rurales a lo largo de país. Posteriormente, los autores testearían también sus proposiciones con grandes muestras de empresas que hayan desarrollado prácticas de RSC.

Puede consultarse el estudio completo de Lizarzaburu y del Brio dando click [aquí](#).



**Gerencia de Estudios Económicos**

**Alberto Morisaki      Gerente**

**Estudios Económicos**

Sergio Urday      Jefe  
 Arturo Hidalgo      Analista  
 Víctor Bohorquez      Practicante

**Estadísticas**

Maura Rivera      Analista  
 Lourdes Cruz      Analista

Rocío Crespo      Asistente      612-3322

[estudioeconomicos@asbanc.com.pe](mailto:estudioeconomicos@asbanc.com.pe)

## UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID



### PROGRAMA DOCTORAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Efectos de la Responsabilidad Social Corporativa y de la Reputación Corporativa sobre la Confianza empresarial en un país emergente.**

### CAPÍTULO 3

**Autor:** Edmundo Lizarzaburu Bolaños

**Director:** Jesús A. del Brío González

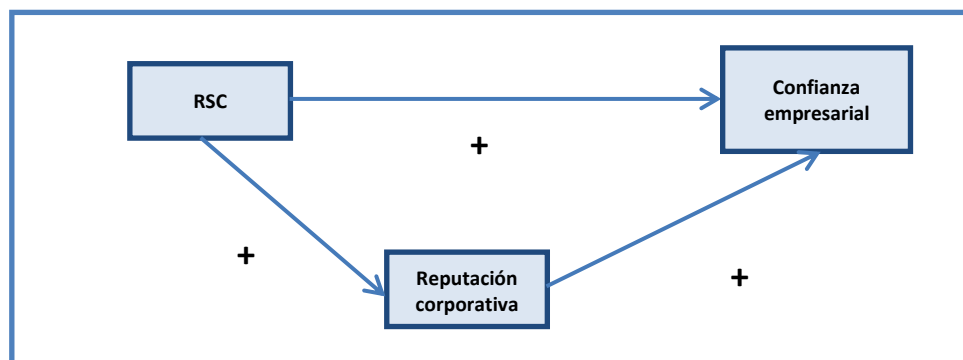




## 1. Introducción

El modelo general de esta investigación que estudia la relación entre la responsabilidad social corporativa (RSC), la reputación corporativa (RC) y la confianza empresarial en el contexto del sector bancario en países en vías de desarrollo se muestra en la figura 3.1.

**Figura 3.1:** Modelo de investigación



**Fuente:** Elaboración propia

En una primera aproximación al estudio del modelo general se abordó por medio del estudio de caso en el capítulo 1, el cual estuvo acotado al sistema bancario peruano. De este análisis se formularon seis proposiciones. De ellas en el capítulo 2 se analizaron la hipótesis 1, la hipótesis 2 (mejorada y planteada en dos diferentes H2a y H2b) y la hipótesis 3. En este capítulo se analizarán las 3 restantes (4,5 y 6) como se muestran en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1.** Proposiciones sobre la relación RSC y RC y confianza empresarial

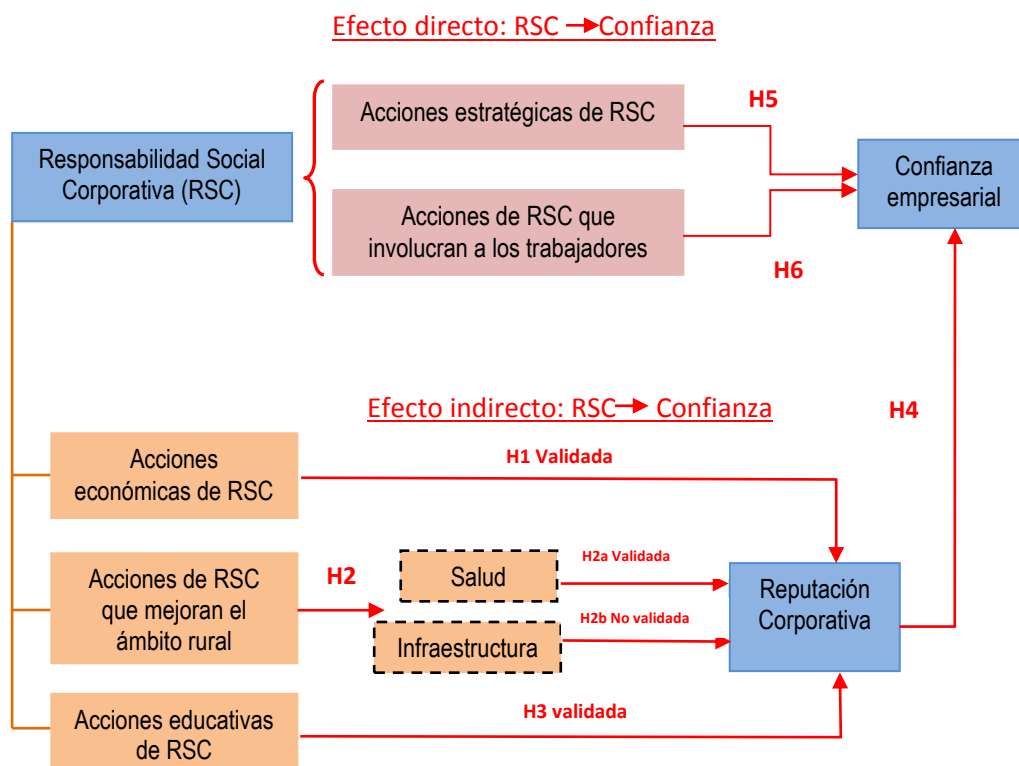
Proposición	Variables relacionadas
<i>La importancia estratégica de la responsabilidad social corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RSC y percepción de confianza empresarial
<i>La responsabilidad social corporativa, cuando involucra a los trabajadores de la empresa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RSC y percepción de confianza empresarial
<i>La reputación corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RC y percepción de confianza empresarial

**Elaboración:** propia

Estas proposiciones son consideradas como hipótesis en este capítulo y permitirán operar el modelo general que ha sido presentado en la figura 3.1.

Las relaciones entre las variables están descritas en la figura 3.2 que hace mención al modelo analizado tanto en el capítulo 2, como al que se analizará en el presente capítulo.

**Figura 3.2.** Modelo de investigación general con las proposiciones del estudio de caso



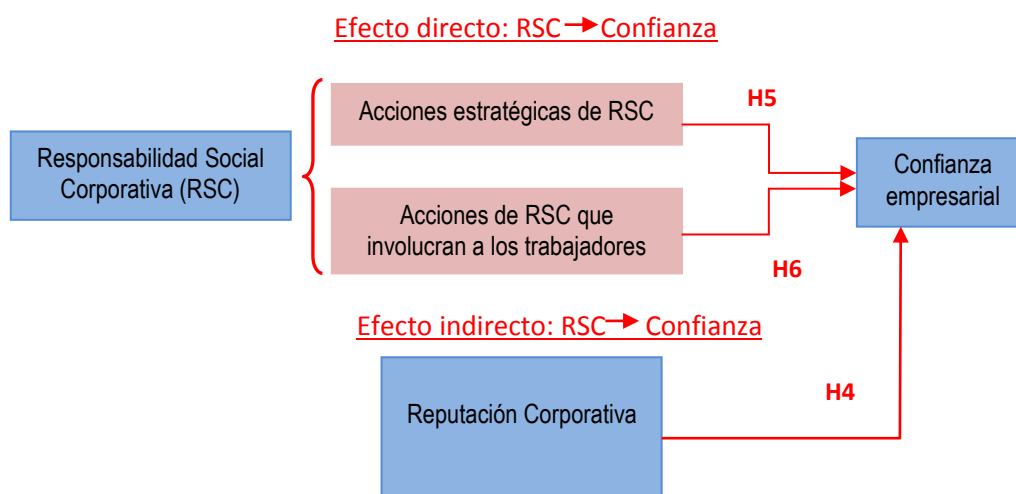
**Elaboración:** propia

Este modelo general considera dos efectos. Uno es el efecto directo de la RSC que estudia la relación entre la RSC y la percepción de la confianza empresarial. El segundo es el efecto indirecto por el cual las acciones operativas de RSC influyen en la percepción de la confianza empresarial a través de la moderación que ejerce la variable de reputación corporativa. Este efecto indirecto se analiza en dos etapas: la primera es estudiar los efectos de la RSC sobre la RC y la segunda es estudiar los efectos de esta última variable sobre la confianza empresarial, siendo este último efecto el que se estudiará también en este capítulo 3. En el capítulo 2 se analizó la primera etapa del efecto indirecto de la RSC. Es decir, se investigó sobre la relación entre la RSC y la RC. De los resultados obtenidos, se validó la hipótesis 1 sobre la relación positiva entre las acciones económicas para el desarrollo de RSC y la RC respaldando las aportaciones de Crane y Matten (2007), Fox (2004) y Nelson

(2002). Se ha contrastado también que la RSC orientada a la salud y subsistencia en zonas rurales (H2a) influyen positivamente sobre la RC respaldando la aportación teórica de Smith y Higgins (2000) y Varadarajan y Menon (1988). No se ha podido validar que la RSC orientada a infraestructura y medio ambiente en zonas rurales (H2b) influirán positivamente sobre la RC. Y, finalmente, se ha validado que la RSC orientada a fortalecer la calidad educativa (H3) influirá positivamente sobre la RC en un país emergente, en línea con los argumentos de Van Fleet (2012).

En resumen, del capítulo 2 podemos indicar que las acciones destinadas al desarrollo de RSC, las acciones de RSC en salud y en educación tienen un impacto significativo y positivo en la RC en un país emergente como Perú. De manera complementaria al modelo del capítulo 2, el modelo de este capítulo busca validar las hipótesis restantes del modelo general de la tesis que se muestran en la figura 3.3 del presente documento. En la revisión de la literatura se comienza con el análisis de la segunda parte del efecto indirecto (relación RC con percepción de confianza empresarial), para, posteriormente, estudiar el efecto directo.

**Figura 3.3:** Modelo de investigación del capítulo 3



Fuente: Elaboración propia

## 2. Reputación Corporativa y Confianza Empresarial

En el capítulo 2 se consideró el constructo de RC como variable dependiente que se ve influida por las acciones económicas, de salud y educativas de RSC.

En este capítulo se considera dicho constructo como variable independiente que influirá en la percepción de la confianza empresarial. Se recuerda que la literatura sugiere que las diferentes dimensiones de la RC forman un constructo que explica la valoración total de la compañía por parte de los individuos (Fazio, 1986). Dichas dimensiones representan un conjunto amplio de variables, entre las cuales se considera la calidad de los productos hasta las habilidades gerenciales de la empresa, pasando por las percepciones respecto a la competencia, entre otros (Boshoff, 2009; Helm, 2005, 2007). Asimismo, estos factores son transversales desde las pequeñas y medianas empresas (PYMES) hasta las grandes empresas tanto del sector económico real y financiero (Fiordelisi, Soana y Schwizer, 2013; Mariano, Abadía y Martín Vallespín, 2012; Martínez y Olmedo, 2011; Ruiz, Esteban y Gutiérrez, 2014; Sturm, 2013).

En el capítulo 2 se resumieron los principales determinantes de la RC sugeridas en la literatura. Se aporta en este capítulo exclusivamente el resumen de dichos determinantes sin repetir de nuevo su explicación (tabla 3.2). En dicha tabla se puede observar la importancia de cada dimensión en la RC y los autores que estudian dicha dimensión.

**Tabla 3.2:** Determinantes de la RC

<b>Determinante</b>	<b>Importancia para la RC</b>	<b>Autores</b>
Calidad de gestión y liderazgo empresarial	de El conocimiento, habilidades y actitudes gerenciales en el gobierno corporativo influyen sobre la reputación interna (con los empleados) y externa (clientes). Además, el grado de admiración y de seguidores que la empresa causa influye en la reputación corporativa.	Caruana y Chircop (2000); Dollinger, Golden y Saxton (1997); Helm (2005, 2007); LeBlanc y Nguyen (1996); Martín, Navas y López (2006); Olmedo, Martínez y Davies (2014); Walsh y Wiedmann (2004).
Imagen de marca	de Su consolidación en el largo plazo influye positivamente sobre la reputación.	Boshoff, 2009; Chun, 2005; Helm, 2005, 2007; Walsh <i>et al.</i> , 2009; Walsh y Beatty, 2007; Walsh y Wiedmann, 2004.
Oferta (productos y servicios) y satisfacción del cliente	de Los clientes forman sus percepciones de la empresa de acuerdo a la calidad de los productos/servicios que esta ofrece así como de la relación que existe en el servicio prestado e incluso en los servicios post-venta	Boshoff, 2009; Bravo, Montaner, y Pina, 2009; Camgöz Akdag y Zineldin, 2011; Day, 1977; Thorsten, Demirgüç-Kunt y Levine, 2002; Walsh <i>et al.</i> , 2009; Walsh y Beatty, 2007; Walsh y Bartikowski (2013).
Confianza respecto a la competencia	de La confianza de los <i>stakeholders</i> en la empresa respecto al resto de competidores.	Walsh <i>et al.</i> , 2009; Yoon, Gürhan-Canli y Schwarz, 2006

Cuando una empresa mejora en las dimensiones de RC, acumula capital reputacional atrayendo y motivando a los grupos de interés, entre ellos los colaboradores, clientes y proveedores. Como resultado, las empresas que acumulan capital reputacional obtienen una ventaja competitiva en el mercado (Godfrey, 2005). También, el capital reputacional acumulado se puede emplear como un gestor del riesgo al proveer protección frente a publicidad negativa o escepticismo cuando ocurren acciones negativas (Epstein y Roy 2001) y mantener así una confianza con los grupos de interés. Las compañías con RC alta son percibidas con menos riesgos y esto es particularmente relevante entre los grupos de interés que están susceptibles en cualquier momento a mover capitales a otras empresas y tomar otras decisiones financieras (Helm, 2007). Es por ello que el fortalecimiento de la imagen de la marca y la reputación puede reducir los riesgos operativos. Gupta (2002) señala que las actividades de RSC que impactan positivamente en la RC permiten lograr que las empresas se diferencien de la competencia, traduciéndose en ventajas competitivas.

Asimismo, estudios previos indican que la RC incrementa la lealtad de los grupos de interés (Fombrun y van Riel, 1997). Esto implica que los grupos de interés tanto internos como externos, pueden percibir un aumento del capital reputacional de la empresa y por tal motivo se convertirán en más leales. De esta manera, aunque a corto plazo existan fluctuaciones en los ciclos económicos que afecten en el desempeño empresarial, la lealtad de los grupos de interés impulsará a mantener su perspectiva hacia la empresa. Esta idea la respalda el análisis de Chernatony (2010) sobre la identidad de una marca conseguida entre otros factores a las relaciones con los diferentes grupos de interés. Las personas no ponen su confianza en cualquier empresa sino que su lealtad implica tres actividades clave: la reputación, el rendimiento y la comunicación. Fombrun y Van Riel (1997) explican que las empresas que desean ganar RC presentan colectivamente las actividades y resultados pasados de la compañía y describen la habilidad de la empresa para proporcionar ventajas a distintos grupos de interés. Con ello las empresas

mejoran su posición relativa, internamente con colaboradores y externamente con otros grupos de interés.

Una buena RC puede ayudar a una empresa a crecer (a) desbloqueando las ventas incrementales de los mercados actuales, (b) impulsando el crecimiento futuro ayudando a la compañía a expandirse a nuevos mercados, (c) reduciendo el riesgo de hacer negocios con la empresa, y (d) ayudando a la empresa a probar la viabilidad de nuevos negocios (Dowling, 2006). La relación entre la reputación y la confianza empresarial ha sido considerada en los últimos años como una estrategia por parte de las empresas con la finalidad de manejar adecuadamente a los grupos de interés (Gómez y Martínez, 2011; Josang, Ismail y Boyd, 2007).

Varios autores han hallado relaciones positivas entre la reputación corporativa y sus efectos en la confianza empresarial (Bromley, 2002; Deephouse, 2000; Eberl y Schwaiger, 2005; Kotha, Rajgopal y Rindova, 2001; Williamson, 2002). Aunque apenas se han detectado análisis aplicados en países no occidentales. En este caso se muestra el estudio de Sun *et al.*, (2017) quienes evidencian una relación positiva entre la reputación corporativa y la confianza hacia la empresa en el mercado de valores en China. Y sin embargo, consideramos que los efectos positivos de la reputación son especialmente relevantes en el sector bancario también en países emergentes. Tras la última crisis financiera que afectó a los mercados mundiales se puso en entredicho la reputación del sector financiero, al que se acusa de ser el principal culpable de la actual recesión económica (Bravo, Montaner, y Pina, 2009). Ante esta coyuntura, mejorar la RC a través de acciones de RSC permite a los bancos mejorar su credibilidad interna y externa, eludiendo en cierta manera mensajes en contra del sistema bancario. Mensajes que según el estudio de Issa (2011) se expanden cada vez más rápido por medio de las redes sociales. En el citado estudio se indica que la mediana de los tweets enviados sobre los bancos expresan emociones negativas. Los bancos deben ser capaces de responder con prontitud de una forma adecuada para evitar perjuicios y destrucción de valor. Y los países en desarrollo no están al margen de esta realidad.

Muestra de ello, es que en el análisis de casos también se ha detectado las acciones de los bancos peruanos para mejorar su reputación. El BCP realizó capacitaciones y asistencia técnica para que 50 hospedajes y restaurantes, ubicados en la ruta Moche (Trujillo), obtengan el sello CALTUR del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. BBVA Continental cuenta con un Comité de Responsabilidad y Reputación Corporativas (RRC). Las reuniones son dirigidas por el Director Gerente del banco y cuentan con la asistencia de los miembros del Comité de Dirección y del Gerente de Imagen y Comunicación, responsable de la ejecución de las acciones en cuanto RSC. Scotiabank, con el fin de mejorar su RC, publica anualmente sus memorias de RSC bajo la metodología GRI ([www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP](http://www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP)), siendo auditadas por partes terceras independientes y obteniendo un certificado internacional que le otorga prestigio y reputación. Interbank, con su iniciativa “El Maestro que Deja Huella” promueve y reconoce el esfuerzo y la innovación docente en favor de la educación nacional. Esta iniciativa, empezó desde el año 2007, la cual viene siendo respaldada por el Ministerio de Educación otorgándole así más prestigio y reputación.

De la teoría que relaciona la reputación corporativa con la confianza empresarial, de resultado empírico detectado para el mercado de valores en China (Sun et al., 2017) y de los esfuerzos de los bancos peruanos para mejorar su reputación corporativa detectado en el análisis de casos se formula la hipótesis 4.

**H4:** La reputación corporativa influirá positivamente sobre percepción de la confianza empresarial.

### **3. Relación de RSC y Confianza Empresarial**

#### **3.1 Consideración estratégica de la RSC en la empresa y su efecto en la confianza empresarial**

El concepto de grupos de interés o *stakeholder* apareció por primera vez en la literatura en la década de los años sesenta y el enfoque de *stakeholder* se

mantuvo disperso y periférico a las prácticas de gestión hasta mediados de la década de los ochenta, Freeman (1984) reunió varios conceptos sobre el enfoque de grupos de interés y construyó una teoría coherente y sistemática de la gestión de *stakeholders* definiendo el grupo de interés como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman, 1984, p.46).

Diversos autores se han encargado de clasificar a los diversos grupos de interés, entre ellos destacan los estudios de Clarkson, 1995 y Henriques y Sadorsky, 1999 enfocados en su impacto y participación en la organización. Es la clasificación de Mitchell, Agle y Wood (1997) la que ha conseguido más aceptación. En ella se reconocen tres atributos de los grupos de interés: el poder – capacidad o el poder del grupo de interés en influir en la empresa; legitimidad - la relación y acciones de las partes interesadas con la empresa; y urgencia de los requisitos que los grupos de interés plantean a la empresa.

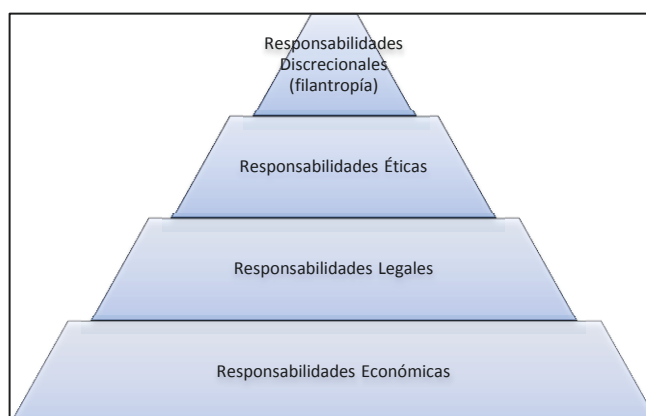
La combinación de estos atributos genera una tipología de grupos de interés que son: los latentes, los expectantes y los grupos de interés definitivos. Los grupos de interés latentes poseen sólo uno de los tres atributos, los expectantes dos atributos y los definitivos poseen los tres atributos. Como una empresa nunca satisface el interés de todos los *stakeholders* (Esty y Winston, 2006), la alta dirección de las empresas deben considerar a los grupos de interés definitivos como elementos clave a la hora de tomar decisiones y realizar acciones; satisfacer siempre que sea posible a los grupos expectantes; y mantener informados a los grupos latentes. En estudios previos (Fineman y Clarke, 1996; Freeman, 1984; Miao, Cai, y Xu, 2012), se han identificado cinco tipos de grupos de interés clave que son: los accionistas e inversores; los empleados; los clientes; los competidores y los aliados de la empresa; y en quinto lugar el gobierno y los organismos no gubernamentales.

Dirigido a responder los objetivos de los diversos grupos de interés, las empresas persiguen proteger del riesgo de perder o reducir su capital, es decir buscan mejorar los resultados y el beneficio de la entidad (Nielinger, 2003; Schaltegger y Figge, 2000). Una forma de lograr esta protección es considerando la RSC como una variable dentro de la estrategia de la empresa.



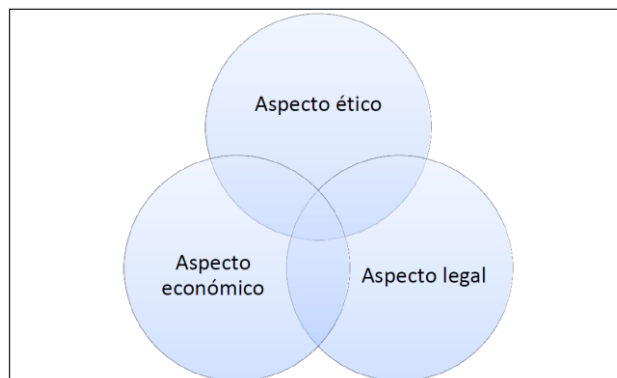
Esto es debido a que la empresa sufrirá una reducción de confianza si se ve envuelta en problemas sociales causados por la falta de responsabilidad social en sus actividades y que puedan ser percibidas por sus grupos de interés (Eiadat et al., 2008). Un ejemplo en países emergentes es la pérdida de confianza y de valor económico que han presentado empresas como la brasileña Odebrecht desde el 2015 a la fecha y la peruana Graña y Montero S.A.A. desde el segundo semestre 2016 a la fecha por verse involucradas en causas de corrupción.

Las aportaciones de Carroll (1979) contribuyen a este análisis debido a que sustenta que la RSC implica atender las obligaciones de la empresa con la sociedad y justifica que la consideración estratégica de la RSC puede mejorar la confianza empresarial. Según la investigación de Carroll (1979) que continúa vigente y ha sido utilizada por un gran número de investigadores (Aupperle, Carroll y Hatfield, 1985; Clarkson, 1995; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991) la consideración estratégica de la RSC incluye asumir dicha responsabilidad en el ámbito económico, legal, ético y filantrópico. Hemphill (2004) resume estos cuatro componentes de RSC y los relaciona de la siguiente manera. Las empresas deben ser rentables en cuanto a sus responsabilidades económicas para retribuir equitativamente a los accionistas y demás grupos de interés internos y externos (empleados, directivos, prestamistas, administraciones). Deben cumplir las leyes respecto a la responsabilidad legal para no asumir riesgos del incumplimiento. Deben tener un comportamiento ético que implica hacer sus actividades bien, de forma equitativa, veraz, transparente y responsable. Y, finalmente, deben comportarse como un buen ciudadano corporativo en relación a los grupos de interés. Adicionalmente, Windsor (2001) sugiere que los aspectos económicos y legales son los socialmente requeridos y las responsabilidades éticas y discrecionales (filantrópicas) son las socialmente esperadas. Estas aportaciones se resumen en la figura 3.4.

**Figura 3.4:** Pirámide de responsabilidades

**Fuente:** Adaptado de Carroll (1991); Hemphill (2004) y Windsor (2001)

En un modelo posterior, Schwartz y Carroll (2003) representaron las categorías usando un diagrama de Venn, como se puede apreciar en la figura 3.5 para evitar la posible jerarquía que sugiere la pirámide y que se pueda entender equivocadamente que la categoría en la punta (filantropía), es la más importante o la categoría más valorada, a la que la organización debe apuntar. Esto ocurre, por error, con muchas empresas que entienden la implicación en la RSC exclusivamente con actividades filantrópicas sin considerarla internamente en su estrategia. Ejemplo de este hecho es el muy analizado caso de Nike que pese a sus elevadas donaciones filantrópicas a nivel internacional y sus códigos de conducta sobre responsabilidad social, continúa siendo el centro de las críticas y ataques de los movimientos *anti-sweatshop* (fábricas de mano de obra esclava), quienes la siguen asociando a las peores prácticas de subcontratación (Banjo, 2014). Por ello, el diagrama de Venn de Schwartz y Carroll (2003) no contiene la categoría filantropía/discrecional ya que entienden que solo se debe tener en cuenta a partir de la intersección de los tres aspectos anteriores, es decir, una vez que la empresa haya logrado un nivel riguroso de responsabilidad en cuestiones económicas, éticas y legales es cuando debería comenzar a implicarse en actividades filantrópicas.

**Figura 3.5:** El modelo de los 3 dominios de la RSC

**Fuente:** Schwartz y Carroll (2003: 509)

Algunos autores argumentan que la consideración estratégica de la RSC en la empresa debe ir más allá de lo económico y las responsabilidades legales (Bañón, Guillén y Ramos, 2011; Nieto y Fernández, 2004) y consideran que la verdadera consideración estratégica de la RSC en la empresa es la que concibe la RSC como una actuación social que estaría presente en todas las políticas y procesos de la empresa y en todos los niveles jerárquicos, incluyendo además principios éticos de actuación social (Bañón, Guillén y Ramos, 2011; Muñoz-Martín, 2013; Petrick y Quinn, 2001; Porter y Kramer, 2002; Priego, Manzanque y Merino, 2014; Wood, 1991) e incluso para algunos debe formar parte la misión, visión y valores de la empresa (Freeman, 1984; Gupta 2002).

Es en esta concepción cuando la RSC empezará a ejercer efectos internos positivos en la empresa que serán también externos una vez que se hagan visibles los impactos sociales de las acciones operativas de RSC (Carroll 1979; Gupta 2002; Windsor 2001) y las inversiones reales realizadas sobre este tema (Harjoto, Laksmana y Lee, 2015; Hillman y Keim, 2001; Windsor 2001), consiguiendo que la empresa sea mejor percibida por los *stakeholders* afectando positivamente a su confianza. El efecto positivo de la concepción estratégica de la RSC no solo afecta a las grandes empresas sino también puede ser relevante en las pequeñas y medianas empresas - Pymes. Este tema ha sido el principal objeto de estudio de MacGregor y Fontrodona, (2011) quienes se preguntan si es posible una concepción estratégica de RSC en una

pequeña y mediana empresa que en numerosas ocasiones no tienen ni estrategia. Se concluye que la RSC es posible en una Pyme y que considerarla en todos los procesos, productos y personal ofrece una posibilidad para profesionalizar la empresa, especialmente, cuando no existe una estrategia formal.

En cuanto a los análisis empíricos que relacionan acciones estratégicas de RSC con el mejor resultado organizativo de la empresa, por un lado se ha comprobado que la concepción estratégica de la RSC puede traducirse en mejoras en el factor económico, ya sea en el beneficio anual de la empresa (Eiadat *et al.*, 2008; Leaniz y del Bosque 2016; Maignan 2001; Maignan, Ferrell, y Hult, 1999), en la creación de valor para los inversores (Greening y Turban, 2000; Kansal y Joshi 2014; Shiller 2000) y en la rentabilidad financiera de la empresa (González-Padrón, Hult y Ferrell, 2016; Greening y Turban, 2000; Kansal y Joshi 2014). En segundo lugar, integrar las acciones de RSC en la estrategia de la empresa permite mejorar la confianza empresarial a través de un factor emocional. A través de la RSC, se percibe a la empresa como un agente involucrado con la mejora social y emocionalmente sienten más confianza con su gestión (Freeman, 1984; González-Padrón, Hult y Ferrell, 2016; Leaniz y del Bosque 2016; Nielinger 2003; Peterson 2004). Asimismo, existen factores relacionados con el mercado. Es decir, a través de la RSC se puede conseguir mayor participación en el mercado ya sea accediendo a nichos de clientes cada vez más preocupados por estos asuntos o logrando contratos con las Administraciones Públicas que ponderan favorablemente en sus licitaciones dichas actuaciones (Fineman y Clarke, 1996; Miao, Cai, y Xu, 2012). Por último, existen factores externos que a través de la RSC pueden mejorar y ello repercute en la confianza hacia la empresa. Entre ellos, se han destacado en este apartado los trabajos de Bigné *et al.*, (2005), Jennings y Zandbergen, (1995) y Maignan, (2001) relacionados con el medioambiente.

El análisis de la concepción estratégica de la RSC y la percepción de la confianza hacia la empresa para un país emergente en el que el estado de la introducción de la RSC es aún embrionario es relevante hacerlo desde el punto de vista de los directivos. El impacto de los directivos en las decisiones estratégicas es trascendental, lo cual justifica su elección como unidad de

análisis al estudiar la RSC, debido a que las acciones socialmente responsables de las empresas son en gran medida promovidas, defendidas y desarrolladas por ellos (Godos-Díez y Fernández-Gago, 2011; Quazi, 2003). Los directivos influirán directamente en el compromiso de la empresa con la RSC, asignando recursos a distintos programas y prácticas y alineando estas actividades con los objetivos de la compañía (Aguilera *et al.*, 2007). La percepción y la capacidad de influencia de los directivos condicionará el éxito en lo referente a la aplicación de acciones de RSC (Fatma y Rahman, 2015). Por tanto, si los directivos perciben que asumir estratégicamente la RSC en las actividades de la empresa está influyendo positivamente en la confianza hacia la empresa su capacidad de influencia condicionará positivamente el comportamiento de la empresa en lo referente a la RSC (Fatma y Rahman, 2015). Por el contrario, si los directivos perciben que asumir estratégicamente la RSC en las actividades de la empresa influye negativamente en la confianza hacia la empresa o no tienen incidencia, su capacidad de influencia condicionará a que no se continúe con este tema pues se considerará un despilfarro de recursos (Fatma y Rahman, 2015)

En el sector financiero de los países desarrollados, la responsabilidad social corporativa está sólidamente establecida debido a su significativo impacto en la sociedad y en sus diversos grupos de interés (Scholtens, 2009). El sector bancario ha presentado transformaciones significativas en los últimos años y se ha convertido en uno de los agentes más proactivos en implicarse con la RSC en todas sus acciones a nivel mundial (Marín, Ruiz y Rubio, 2009; Truscott, Bartlett, y Tywoniak, 2009). Su acercamiento con las acciones de RSC ha cambiado significativamente y por ello, los bancos están más cercanos a los problemas sociales y ambientales, tienen un rol más amplio en la sociedad al implementar objetivos y principios de RSC en sus operaciones y con ello las transacciones que realizan son más transparentes y generan valor a la sociedad en general y a los diversos grupos de interés tales como clientes, proveedores, inversores y trabajadores (King y Levine, 1993; Prior y Argandona, 2008). Asimismo, los bancos están implementando estrategias y prácticas de RSC con iniciativas como la inclusión financiera (Decker, 2004). Sin embargo, no está claro aún si la respuesta positiva a la RSC en países

desarrollados será la misma en los países en vías de desarrollo y por tanto, si los directivos, principales impulsores de las acciones de RSC perciben sus ventajas o no. Tan solo, en el estudio realizado en un país emergente (India) por Kansal y Joshi (2014) se evidencia que la gestión estratégica de la RSC resulta una herramienta útil y explica la mejor percepción sobre el desempeño empresarial.

Para un caso de un país emergente, se ha constatado en el análisis de casos realizado a los bancos peruanos que en todos ellos existía una consideración estratégica de la RSC. El Banco de Crédito de Perú concibe la RSC como la forma de satisfacer las expectativas económicas, ambientales y sociales de los grupos de interés que están relacionados con los objetivos y funciones del Banco creando para ello un departamento de Responsabilidad Social (RS) dentro de la División de Asuntos Corporativos. El BBVA Continental considera la RSC en su estrategia a la hora de tomar decisiones y acciones para impulsar aquellas que involucren a todos los grupos de interés en la generación de valor social contemplando dos focos prioritarios de actuación: la inclusión financiera y la educación y cultura financiera. Con este fin, desde el 2008, BBVA Continental cuenta con un Comité de Responsabilidad y Reputación Corporativas (RRC) dirigido por el Director Gerente del banco y cuentan con la asistencia de los miembros del Comité de Dirección y del Gerente de Imagen y Comunicación, responsable de la ejecución de las acciones en cuanto RSC. Para Scotiabank, la RSC constituye una parte importante en la forma de realizar sus negocios y operaciones. Su filosofía se basa en incorporar prácticas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo en sus operaciones y en la toma de decisiones. Scotiabank integra internacionalmente la Responsabilidad Social Corporativa en todas sus actividades diarias. Con el fin de gestionar la RSC, el banco ha desarrollado El Plan Estratégico de Responsabilidad Social. Interbank se ha tratado de diferenciar de sus pares como un banco basado en personas y una organización basada en valores. Su concepción de la RSC en la estrategia de la empresa hace primar la educación, inclusión financiera y el medio ambiente.

A partir de la revisión de la literatura que relaciona la RSC en la estrategia de la empresa con la confianza empresarial, especialmente en países desarrollados

y partir de las observaciones procedentes del análisis de casos en el sector bancario de un país en desarrollo como Perú se plantea la quinta hipótesis de la investigación en este capítulo.

H5: La importancia estratégica de la responsabilidad social corporativa influirá positivamente sobre percepción de la confianza empresarial.

### **3.2 Involucrar a los trabajadores en la RSC y la confianza empresarial**

Un asunto relacionado con la concepción estratégica de la RSC que se aborda en un apartado especial es la involucración de los empleados. Los trabajadores son un elemento clave alrededor del cual giran las políticas de RSC interna. El papel de los empleados en el establecimiento de prácticas responsables ha sido considerado un elemento necesario ya que el éxito de las prácticas de RSC difícilmente pueden lograrse sin una profunda transformación de las motivaciones y compromisos de los empleados (Bhattacharya et al., 2008, Maak y Pless 2006, Wittenberg et al., 2007).

La teoría de la identidad social explica que las personas desean obtener una identidad social positiva (Aberson, Healy, y Romero, 2000). Por lo general, las personas logran su identidad social gracias a la pertenencia a diferentes grupos (Ashforth y Mael, 1989). Hogg y Terry (2000) enseñan que la pertenencia a las organizaciones empresariales es uno de los componentes más importante de la identidad social de las personas y lo llaman identificación organizativa. Los empleados evalúan su valor y autoestima mediante su status y la posición social de su organización. Por esta razón, les gusta identificarse con organizaciones cuya imagen es percibida como prestigiosa o cuya identidad realza su autoestima, y cumple con su necesidad de automejora (Tajfel y Turner, 1979 y Ashforth y Mael, 1989). La identificación organizativa, por lo tanto, es muy sensible a la imagen de la organización (Dutton, Dukerich y Harquail, 1994; Tyler y Blader, 2003). Los empleados evalúan la imagen de la organización como la interpretación de la imagen externa, es decir, la percepción de los empleados respecto a lo que terceros piensan acerca de su

organización (Dutton, Dukerich y Harquail, 1994). Cuando la empresa implanta prácticas de RSC e implica a los trabajadores, estos perciben que los terceros consideran su trabajo como más relevante mejorando su autoestima e implicándose más con la empresa (Crites, Fabrigar y Petty, 1994) y forjándose a partir de ello una ventaja competitiva sostenible difícil de imitar porque se basa en la implicación de los trabajadores.

Una vez que se conocen las intenciones de la compañía de apoyar causas sociales y ambientales, los colaboradores se inspiran en mejorar sus actitudes hacia su centro laboral (Du, Bhattacharya y Shen, 2010). Este punto de vista se apoya además en una serie de estudios que exploran las relaciones entre los procedimientos de RSC adoptados por la organización y las actitudes de RSC de los empleados. Por ejemplo, Aguilera et al. (2007) confirman que las percepciones de los empleados hacia las prácticas externas de RSC de la empresa modelan sus actitudes y comportamientos hacia la organización. Además, Rupp (2011) sostiene que las prácticas de RSC podrían estimular la moral de los empleados. Tener personas satisfechas significa una mayor productividad para la organización, contar con personas que lideren a su equipo de trabajo, que incrementen la rentabilidad y reputación de las empresas. Y en sentido contrario, empleados insatisfechos incrementan el absentismo, la renuncia del trabajo y reducen la productividad y rentabilidad de la empresa.

Para Becker-Olsen, Cudmore y Hill (2006) la inversión en RSC se ha convertido en un concepto de gran interés debido a sus múltiples beneficios procedentes del capital humano para las empresas. Algunos de estos beneficios procedentes del capital humano incluyen la retención del talento, el bienestar de los trabajadores y el mejor clima laboral, la mejor relación entre empresa-trabajadores-resto de grupos de interés y la participación activa de los trabajadores en las actividades de la empresa (tabla 3.3).



**Tabla 3.3.** Fuente de ventaja competitiva sostenible de la involucración del trabajador en RSC

Involucrar al empleado en RSC Fuente de ventaja competitiva sostenible	Autores
Retención del talento. La RSC ayuda a satisfacer la necesidad de seguridad del empleado permitiendo el desarrollo, la retención del talento y la atracción de nuevo talento.	Bauman y Skitka, 2012; Ghafoor e Islam, 2015
Clima laboral y bienestar de los trabajadores. Si la empresa involucra a los trabajadores en acciones de RSC se acrecienta la sensación de bienestar y orgullo mejorando el clima laboral interno.	Crites, Fabrigar y Petty, 1994; Du, Bhattacharya y Shen, 2010; Ghafoor e Islam, 2015; Hogg y Terry, 2000; Rupp, 2011
Mejor relación empleado-empresa-resto de grupos de interés.	Turner et al.,1994; Sen y Bhattacharya, 2001; Eberle, Berens y Li, 2013
Participación más activa de los trabajadores en los programas de RSC impulsados por la empresa.	Bauman y Skitka, 2012; Ghafoor e Islam, 2015

**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto al talento, las acciones de RSC proveen de una sensación de seguridad y confianza debido a que las personas asumen que los gerentes son menos propensos de abusar de ellos. Como resultado, la RSC ayudará a satisfacer la necesidad de seguridad del empleado permitiendo el desarrollo y la retención del talento y la atracción de nuevo talento. Entonces los empleados cuentan con menos incentivos para migrar hacia la competencia (Bauman y Skitka, 2012; Ghafoor e Islam, 2015).

Respecto al clima laboral y bienestar de los trabajadores, pertenecer a grupos u organizaciones sirve como fuente de orgullo, bienestar y valor. La similitud percibida por el resto en un grupo provee un sentido de pertenencia y valida los valores y creencias de las personas y les permite participar más en la organización. Cuando la empresa involucra a los trabajadores en acciones de RSC, más allá de la mera retribución económica, concediendo flexibilidad horaria, conciliación de la vida familiar y laboral, con un ambiente participativo y no discriminatorio donde todos pueden actuar se acrecienta la sensación de bienestar y orgullo mejorando el clima laboral interno (Crites, Fabrigar y Petty, 1994; Du, Bhattacharya y Shen, 2010; Ghafoor e Islam, 2015; Hogg y Terry, 2000; Rupp, 2011).

En tercer lugar se plantea la mejor relación empleado-empresa-resto de grupos de interés. La RSC que implica al trabajador promueve la identificación organizativa con la empresa y por tanto, con el resto de necesidades de los

grupos de interés que tiene dicha empresa. La teoría de la propia categorización explica el proceso cognitivo responsable de cómo y cuándo las personas ya no piensan en sí mismos como individuos y empiezan a pensar como miembros de la organización identificando objetivos comunes (Eberle, Berens y Li, 2013; Sen y Bhattacharya, 2001; Turner et al., 1994).

Finalmente se consigue una participación más activa de los trabajadores en los programas de RSC impulsados por la empresa (Bauman y Skitka, 2012; Ghafoor e Islam, 2015). Muchas teorías clásicas de la motivación y el desarrollo humano sugieren que la gente se esfuerza para lograr más comodidad material y la aprobación social en la vida (Maslow, 1943; McGregor, 1960). Aunque no sea esencial para las personas satisfacer todas las necesidades a través del trabajo, (Nord et al., 1988) el trabajo, sin embargo, puede ser significativo y puede mejorar la calidad de vida, además de proporcionar una retribución económica (Rosso, Dekas, y Wrzesniewski, 2010). Una forma de que el trabajo sea significativo se da cuando hay un impacto positivo en la vida de los demás, además, de beneficiar al trabajador. Los empleados se involucrarán más en las acciones de las empresas cuando perciben que ello contribuye al bienestar de los individuos, mejora su comunidad, o es de vital importancia para la sociedad. Ayudar a los demás también puede contribuir al sentido general de las personas que están viviendo la vida de una manera que sea consistente con sus valores fundamentales (Baumeister y Vohs, 2002).

Varios estudios han analizado la relación de estas ventajas del capital humano con el resultado de la empresa ya que estas acciones generan ventajas competitivas frente a los competidores, mejora la imagen de la marca y crecimiento de las ventas teniendo un efecto positivo en la confianza empresarial (Eberle, Berens y Li, 2013; Sen y Bhattacharya, 2001). Aunque los empleados son reconocidos como un grupo de actores clave en el que los líderes deben centrar su atención, si los directivos no son capaces de transmitir y de percibir esta necesidad, esto es, el compromiso de los empleados con las prácticas de RSC tampoco se logrará el éxito pretendido con la RSC (Aguilera *et al.*, 2007). Esta percepción del compromiso en un país emergente es fundamental para comprobar si se están implantando con éxito las prácticas de

RSC y no se ha analizado hasta ahora, lo que supone otra novedad del trabajo. Tan solo una aproximación para el sector bancario en países en vías de desarrollo, se encuentra el estudio de Ghafoor e Islam (2015) quienes explican que hoy en día los bancos se enfrentan a una competencia global y dinámica, necesitando contar con una fuerza de trabajo feliz y satisfecha que sean un verdadero activo para la organización. Estas personas son los responsables de incrementar la rentabilidad, implementar nuevas ideas y promover el éxito de la organización. Si una persona percibe que la empresa es responsable con su trabajo, salario o designaciones que se le otorga y a la vez siente autoestima de involucrarse en actividades sociales, estará satisfecha. En su investigación, Ghafoor e Islam (2015) analizaron el papel de 120 empleados de 20 bancos de la empresa MCB Bank en el país de Pakistán. Los resultados mostraron una fuerte y positiva correlación entre satisfacción y actitud procedente de sus acciones sociales y la *performance* de los colaboradores. Pero no se ha constatado si los responsables de tomar las decisiones sobre la implantación de estas acciones sociales perciben el resultado positivo de las mismas respecto a las acciones de los empleados.

Del análisis de casos se ha observado que los bancos analizados han involucrado a los trabajadores para la RSC. El Banco de Crédito de Perú cuenta con un programa de voluntariado en el que participan los trabajadores en jornadas de dictado de talleres de gestión empresarial y de diseño y ejecución de proyectos. El BBVA, con sus empleados, lleva a cabo una serie de acciones de inclusión financiera que buscan la participación del mayor número posible de personas a través de la implementación de servicios en lugares donde no tiene aún presencia física. Scotiabank Perú sobresale dentro del sector financiero en el Perú posicionándose como un líder social y ambientalmente responsable, promoviendo el desarrollo de su entorno sostenible. Sus trabajadores son parte activa de esta diferencia. Interbank se ha tratado de diferenciar de sus pares como un banco basado en personas y una organización basada en valores. Interbank ha implantado el programa *Graceland* destinado a transmitir a todos los colaboradores la cultura del banco hacia la RSC. En *Graceland* participan todos los colaboradores del banco

independientemente de su cargo o jerarquía en grupos conformados por integrantes de todas las áreas de la institución.

A raíz de la literatura que relaciona la involucración de los empleados en la RSC y la confianza empresarial, de los escasos análisis empíricos para que prueban dicha relación para el sector bancario en países en desarrollo (Ghafoor e Islam, 2015) y de los hallazgos del análisis de casos se plantea la hipótesis 6 de este capítulo.

**H5:** La responsabilidad social corporativa, cuando involucra a los trabajadores de la empresa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.

#### **4. Metodología.**

Para contrastar las hipótesis planteadas en este capítulo 3 se ha recurrido a una metodología cuantitativa al igual que en el capítulo 2. En dicho capítulo se ha descrito las características más relevantes de las metodologías de tipo cuantitativo (McCutcheon y Meredith, 1993; Meredith et al., 1989). La obtención de datos para este capítulo 3 se realizó de la misma forma que en el anterior capítulo, es decir, mediante encuesta realizada a través de correo electrónico. A continuación se explica las variables seleccionadas para contrastar las hipótesis.

##### **4.1 Variables del análisis**

Para contrastar las hipótesis de este capítulo se ha diseñado un cuestionario tomando como referencia los principales trabajos sobre la consideración estratégica de la responsabilidad social corporativa en el banco, la involucración de los empleados en la RSC del banco, las medidas de reputación corporativa y la confianza empresarial. En el anexo 1 de este capítulo se aporta la parte del cuestionario que permite analizar el efecto directo, es decir, el que analiza la influencia de la consideración estratégica de la RSC y la implicación de los empleados con la confianza empresarial. Y la

segunda parte del efecto indirecto, el que analiza la relación de la reputación corporativa con la confianza empresarial.

El primer grupo de preguntas se refiere a la percepción de la confianza empresarial que es la variable dependiente final del modelo. Siguiendo las aportaciones de aquellos autores que han analizado la mejora de la percepción de la confianza empresarial en base a factores económicos, emocionales, de mercado y externas, se ha preguntado por la importancia de las variables que integran dichos factores. Respecto al factor de confianza empresarial por mejoras económicas de la empresa se ha preguntado por: 1) la valoración de la importancia del beneficio anual de la empresa (CEBENEFICIO) siguiendo los análisis de Eiadat, et al (2008), Leaniz y del Bosque (2016), Maignan (2001), Maignan, Ferrell, y Hult, (1999); 2) por la valoración de la creación de valor para los grupos de interés (CEVALOR) siguiendo los análisis de Greening y Turban, (2000), Kansal y Joshi (2014); Shiller (2000); y 3) por la valoración de la rentabilidad financiera de la empresa (CERENTABILIDADFINANCIERA) siguiendo los análisis de González-Padrón, Hult y Ferrell, (2016), Greening y Turban, (2000), Kansal y Joshi (2014). En cuanto al factor de mejora de confianza empresarial a través de un factor emocional se ha preguntado por la importancia del sentimiento de confianza hacia la empresa (CECONFIANZAEMOCIONAL) (Freeman, 1984; González-Padrón, Hult y Ferrell, 2016; Leaniz y del Bosque 2016; Nielinger 2003; Peterson 2004). Asimismo, existen factores relacionados con el mercado. Respecto a este factor se ha preguntado por: 1) la valoración de la participación de mercado (CEPARTICIPACIÓNMERCADO); y 2) por la percepción que se tiene sobre la valoración que dan los clientes a la compañía (CEVALORACIÓNCLIENTE) (Fineman y Clarke, 1996; Miao, Cai, y Xu, 2012). Por último, existen factores externos que a través de la RSC pueden mejorar y ello repercute en la confianza empresarial. Entre ellos, se han destacado en este apartado los trabajos de Bigné et al., 2005; Jennings y Zandbergen, 1995; Maignan, 2001 relacionados con el medio ambiente que es la variable por la que se ha preguntado (CEMEDIOAMBIENTE).

El segundo grupo de preguntas se refiere a la concepción estratégica de la RSC. Se ha partido de las aportaciones que consideran la concepción

estratégica de la RSC como una actuación social que estaría presente en todas las políticas y procesos de la empresa y en todos los niveles jerárquicos, incluyendo además principios éticos de actuación social (Bañón, Guillén y Ramos, 2011; Muñoz-Martín, 2013; Petrick y Quinn, 2001; Porter y Kramer, 2002; Priego, Manzaneque y Merino, 2014; Wood, 1991) e incluso para algunos debe formar parte la misión, visión y valores de la empresa (Freeman, 1984; Gupta 2002). A partir de estas referencias se ha pedido la valoración de 4 variables ya utilizadas en estudios anteriores: a) rol de la RSC como pilar estratégico en la empresa (H5RSCPILARESTRATEFICO) (Muñoz-Martín, 2013; Petrick y Quinn, 2001; Priego, Manzaneque y Merino, 2014); b) nivel de impacto social de los programas de RSC que realiza a nivel estratégico el banco (H5RSCIMPPROGRAMSOCIAL) (Gupta 2002); c) nivel de inversión en programas de RSC que realiza a nivel estratégico (H5RSCINVPROGRAMSOCIAL) (Harjoto, Laksmana y Lee, 2015; Hillman y Keim, 2001; Windsor 2001); d) RSC es parte de la cultura de la entidad (H5RSCCULTURAEMPRESARIAL) (Freeman, 1984; Gupta 2002).

El tercer grupo de preguntas se refiere a involucrar a los trabajadores en las acciones de RSC. Partiendo del estudio de Becker-Olsen, Cudmore y Hill (2006) sobre las ventajas de capital humano que se obtienen derivado de la implicación de los trabajadores en la RSC se ha preguntado por la importancia de implicar a los empleados en los programas de RSC siguiendo recomendaciones de estudios previos. Las variables empleadas son: a) la valoración de los programas de RSC que involucran a los empleados (H6PROGRAMASEMPLEADOS) (Bauman y Skitka 2012; Ghafoor e Islam (2015); b) la valoración del clima laboral de banco (H6RSCCLIMALABORAL) (Crites, Fabrigar y Petty, 1994; Ghafoor e Islam 2015); c) como considera la preocupación del banco por sus empleados (H6RSCBIENESTAREMPLEADO) (Ashforth y Mael, 1989; Du, Bhattacharya y Shen, 2010; Hogg y Terry (2000); Rupp 2011); d) como evalúa el nivel de inversión de programas de RSC que el banco realiza en sus empleados (H6RSCINVERSIONEMPLEADOS) (Eberle, Berens y Li, 2013; Sen y Bhattacharya, 2001); e) como se considera la participación de los empleados en los programas de RSC del banco

(H6RSCPARTICIPACIONEMPLEADOS) (Bauman y Skitka 2012; Ghafoor e Islam 2015).

El cuarto y último grupo de preguntas se refiere a las acciones de RC. Se han utilizado las mismas variables para medir este factor que en el capítulo 2, es decir: a) importancia percibida de la calidad de gestión y del liderazgo empresarial (RCGESTIÓN) (Caruana y Chircop, 2000; Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Helm, 2005, 2007; LeBlanc y Nguyen, 1996; Martín, Navas y López, 2006; Olmedo, Martínez y Davies, 2014 y Walsh y Wiedmann, 2004); b) percepción de la imagen hacia el exterior (RCIMAGEN) (Boshoff, 2009; Chun, 2005; Helm, 2005, 2007; Walsh et al., 2009; Walsh y Beatty, 2007; Walsh y Wiedmann, 2004); c) oferta y calidad de productos así como la satisfacción del cliente (RCSATISFACCIÓN) (Boshoff, 2009; Bravo, Montaner, y Pina, 2009; Camgöz Akdag y Zineldin, 2011; Day, 1977; Thorsten, Demirgüç-Kunt y Levine, 2003; Walsh et al., 2009; Walsh y Beatty, 2007); y d) confianza de los *stakeholders* respecto a la competencia (RCCONFIANZA) (Walsh et al., 2009; Yoon, Gürhan-Canli y Schwarz, 2006). Estas variables dieron origen a un factor que en el capítulo 2 se le denominó Reputación Corporativa (RC) y que se utilizó como variable dependiente. En este capítulo se emplea el mismo factor utilizándolo como variable independiente.

## 4.2 Trabajo de Campo

El cuestionario se envió por email para la obtención de datos. Todo el proceso de trabajo de campo descrito en el capítulo anterior se puede aplicar a este. Resumiendo el proceso, la investigación empírica se inició en marzo de 2016. Ese mes se realizó un pretest del cuestionario inicial a directivos de la Asociación de Bancos de Perú (ASBANC, 2015). A continuación, la directiva de ASBANC nos suministró los datos de los 17 bancos que operaban en enero de 2016 en Perú y el contacto de las 1.745 personas que ocupaban posición de directivo en las sucursales de dichos bancos. En abril de 2016 se envió el cuestionario por correo electrónico a los 1.745 directivos con un mensaje explicando la relevancia del estudio. En mayo de 2016 se enviaron mensajes recordatorios junto con nuevas difusiones que había realizado ASBANC sobre el análisis (Anexo 2). En julio de 2016 finalizó el trabajo de campo con un

número de respuestas válidas de 112 (6,41%). A continuación se resume la ficha técnica y la validez estadística con la tasa de respuesta conseguida.

### 4.3 Ficha Técnica y Validez Estadística

**Tabla 3.4:** Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA	
Características	Encuesta
❖ Universo o población objetivo	❖ Entidades bancarias que operan en Perú (oficinas)
❖ Ámbito geográfico/temporal	❖ Todo territorio de Perú / año 2016
❖ Unidad muestral	❖ Oficina bancaria
❖ Tamaño muestral	❖ 112 encuestas válidas
❖ Error muestral/nivel de confianza	❖ 8,9% de error muestral/ confianza 95%
❖ Fecha trabajo de campo	❖ 1 de abril de 2016 a 30 de julio de 2016
❖ Encuestado	❖ Director, gerente de oficina y gerente de área.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 3.5:** Representatividad de la muestra por género

	Población (n°)	Población (%)	Muestra (n°)	Muestra (%)
Hombres	1.135	65%	65	58%
Mujeres	610	35%	47	42%
Total	1.745	100%	112	100%

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 3.6:** Representatividad de la muestra por edad

	Población (n°)	Población (%)	Muestra (n°)	Muestra (%)
Menor 25 años	349	20%	20	18%
De 25 a 34 años	890	51%	52	46%
De 35 a 44 años	349	20%	18	16%
De 45 a 54 años	105	6%	16	14%
Más de 55 años	52	3%	6	5%
Total	1.745	100%	112	100%

**Fuente:** Elaboración propia

Para valorar la representatividad de la muestra de forma más fiable que la meramente descriptiva, se realizó, siguiendo a Osterman (1994), dos análisis logit, donde la variable dependiente es la probabilidad de respuesta. La variable independiente es el género en el primer logit (medido a través de número de hombres y mujeres) y en el segundo logit se usó como variable independiente número de respuestas por franja de edad. En ninguno de los dos modelos, el número de respuestas por género y por franja de edad, entra en el modelo. En



consecuencia, los anteriores resultados avalan que la muestra no está sesgada ni por género ni por edad. De esta manera se garantiza la validez externa de la muestra.

## 5. RESULTADOS

En la tabla 3.7 se muestra las medias y las desviaciones típicas de los ítemes con los que se trabajó y en la tabla 3.8 se muestra las correlaciones entre los ítemes utilizados, lo cual aporta una primera idea de las relaciones entre ellos.

**Tabla 3.7:** Descriptivos de variables analizadas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
CECONFIANZAEMOCIONAL	112	2,00	5,00	4,48	0,657
CEBENEFICIO	112	2,00	5,00	4,33	0,848
CEVALOR	112	2,00	5,00	4,30	0,893
CERENTABILIDADFINANCIERA	112	3,00	5,00	4,26	0,815
CEPARTICIPACIONMERCADO	112	1,00	5,00	4,22	0,884
CEVALORACIONCLIENTE	112	2,00	5,00	4,13	0,985
CECUIDADOMEDIOAMBIENTE	112	2,00	5,00	3,91	1,067
H5PILARESTRATÉGICO	112	1,00	5,00	3,20	0,603
H5IMPPROGRAMSOCIAL	112	1,00	5,00	3,73	0,731
H5INVPROGRAMSOCIAL	112	1,00	5,00	3,68	0,805
H5CULTURAEMPRESARIAL	112	1,00	5,00	3,77	0,808
H6PROGRAMASEMPLEADOS	112	1,00	4,00	3,09	0,612
H6CLIMALABORAL	112	2,00	5,00	3,53	0,737
H6BIENESTAREMPLEADO	112	2,00	4,00	3,33	0,540
H6INVERSIONEMPLEADOS	112	2,00	5,00	3,09	0,612
H6PARTICIPACIONEMPLEADOS	112	2,00	5,00	3,20	0,657
RCGESTIÓN	112	2,00	5,00	3,78	,650
RCIMAGEN	112	2,00	5,00	3,73	,632
RCSATISFACCIÓN	112	2,00	5,00	3,81	,685
RCCONFIANZA	112	1,00	5,00	4,11	1,011

**Fuente:** Elaboración propia

Para comprobar que no existe el sesgo del método común a la hora de valorar los ítemes se ha empleado el test del factor único de Harman, introduciendo en un solo factor todos los ítemes de medida (se han introducido las variables independientes correspondientes a la confianza empresarial, consideración estratégica de la RSC e involucrar a los trabajadores en la RSC).

**Tabla 3.8:** Correlaciones de variables analizadas

	CECONFIANZA EMOCIONAL	CEBENEFICIO	CEVALOR	CERENTABILIDAD FINANCIERA	CEPARTICIPACION MERCADO	CEVALORACION CLIENTE	CEMEDIO AMBIENTE	H5RSCPILARESTRATEGICO	H5RSCIMP PROGRAMS SOCIAL	H5RSCINVP PROGRAMS SOCIAL	H5RSCCULTURA EMPRESARIAL	H6RSCPROGRAMA EMPLEADOS	H6RSCCLIMA LABORAL	H6RSCBIENESTAR EMPLEADO	H6RSCINVERSION EMPLEADOS	H6RSCPARTICIPACION EMPLEADOS	RC (factor)
CECONFIANZA EMOCIONAL	1																
CEBENEFICIO	,719**	1															
CEVALOR	,845**	,772**	1														
CERENTABILIDAD FINANCIERA	,650**	,656**	,666**	1													
CEPARTICIPACION MERCADO	,821**	,709**	,769**	,684**	1												
CEVALORACION CLIENTE	,785**	,672**	,759**	,657**	,752**	1											
CEMEDIO AMBIENTE	,766**	,716**	,713**	,737**	,831**	,835**	1										
H5RSCPILARESTRATEGICO	,096	,000	0.075	-,288**	-0.021	,011	-,112	1									
H5RSCIMP PROGRAMS SOCIAL	,432**	,362**	,451**	,342**	,527**	,409**	,416**	,555**	1								
H5RSCINVP PROGRAMS SOCIAL	,592**	,439**	,558**	,332**	,560**	,551**	,464**	,481**	,711**	1							
H5RSCCULTURA EMPRESARIAL	,466**	,213*	,347**	,262*	,435**	,463**	,328**	,350**	,635**	,695**	1						
H6RSCPROGRAMA EMPLEADOS	,312**	,029	,218*	-,046	,129	,241*	,047	,499**	,456**	,356**	,497**	1					
H6RSCCLIMA LABORAL	-,114	-,323**	-,109	-,547**	-,270*	-,254*	-,453**	,490**	-0.046	,085	,098	,541**	1				
H6RSCBIENESTAR EMPLEADO	-,232*	-,417**	-,233*	-,374**	-,415**	-,232*	-,435**	,413**	-,142	-,086	,077	,487**	,620**	1			
H6RSCINVERSION EMPLEADOS	,145	,116	,156	-,024	0.067	,148	-,039	,408**	,204	,196	,270*	,459**	,417**	,555**	1		
H6RSCPARTICIPACION EMPLEADOS	,088	-,121	,011	-,055	-,039	-,059	-,151	,352**	,299**	,378**	,449**	,487**	,380**	,538**	,571**	1	
RC (factor)	,803*	,574**	,738**	,532**	,720**	,740**	,649**	,111	,416**	,546**	,523**	,414**	0.071	-,232*	,202	,126	1

Fuente: Elaboración propia

Según Podsakoff y Organ (1986) y Doty y Glick (1998), si todas las variables ponderan un único factor o cualquier factor explica la mayoría de la varianza, existe un sesgo derivado del método común. Su importancia ha sido mostrada por la literatura (Diamantopoulos y Whinklhofer, 2001). En la tabla 3.9 se enseña la varianza de los factores con el fin de mostrar que el sesgo del método común no es un problema en este trabajo (Podsakoff y Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). Usando como criterio el *eigenvalue* mayor que uno, se generan tres factores, cada uno de los cuales explica, respectivamente, el 36,674%, 20,184% y 18,039% de la varianza de los datos, siendo el total acumulado de 74,897%. Como no se crea un único factor y el primer factor no representa la mayoría de la varianza, podemos concluir que los resultados no están sesgados por la existencia de la varianza del método común en los datos.

**Tabla 3.9:** Varianza de los factores

Factores	Varianza explicada
1	36,674
2	20,184
3	18,039

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 3.10 se muestra la matriz de componentes rotados, para el análisis de la información se utilizó el software estadístico SPSS.

**Tabla 3.10:** Matriz de componente rotados

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
CECONFIANZAEMOCIONAL	0,878	0,100	0,245
CEVALOR	0,876	0,080	0,182
CECUIDADOMEDIOAMBIENTE	0,876	-0,228	0,161
CEVALORACIONCLIENTE	0,871	0,018	0,195
CEPARTICIPACIONMERCADO	0,854	-0,127	0,286
CEBENEFICIO	0,839	-0,110	0,091
CERENTABILIDADFINANCIERA	0,828	-0,216	0,008
H6RSCBIENESTAREMPLEADO	-0,315	0,845	-0,066
H6RSCINVERSIONEMPLEDOS	0,171	0,814	0,051
H6RSCCLIMALABORAL	-0,333	0,732	0,132
H6RSCPROGRAMASEMPLEADOS	0,126	0,684	0,425
H6RSCPARTICIPACIONEMPLEDOS	-0,049	0,665	0,348
H5RSCIMPPROGRAMSOCIAL	0,327	0,023	0,855
H5RSCINVPROGRAMSOCIAL	0,442	0,117	0,774
H5RSCCULTURAEMPRESARIAL	0,315	0,228	0,719
H5RSCPILARESTRATEGICO	-0,161	0,443	0,682

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

**Fuente:** Elaboración Propia

A continuación, mostramos las medidas utilizadas en el estudio. En nuestro

trabajo se han utilizado constructos elaborados, por una parte, incluyendo ítemes ya incluidos en otros trabajos, citados en el apartado de descripción de variables. Hemos decidido incluir ítemes presentes en distintos trabajos porque consideramos que, de este modo, el constructo representaba a la variable de forma más completa (Brío, Fernández y Junquera, 2011; Junquera, Brío y Fernández, 2012). Asimismo, en las visitas a empresas para realizar el análisis de casos y los posteriores pretests hemos logrado identificar el problema con mayor precisión y, en consecuencia, la redacción de los ítemes de los constructos. Siguiendo las recomendaciones de Malhotra y Grover (1998) la consistencia interna (o fiabilidad) de los constructos se ha llevado a cabo, en cada caso, mediante el cálculo del Alpha de Cronbach. También se ha utilizado un análisis factorial para establecer su validez.

En el estudio se utiliza una escala para medir la reputación corporativa que es el mismo que se empleó como variable dependiente en el capítulo 2 y otras tres escalas de variables adicionales (consideración estratégica de la RSC, implicación de los trabajadores y confianza empresarial).

### **Confianza empresarial.**

Para crear un constructo que reflejase la percepción de la confianza empresarial se ha preguntado por 7 ítemes valorados con escala Likert (1-5): a) valoración del nivel de confianza hacia la empresa (CECONFIANZAEMOCIONAL) (Freeman, 1984; González-Padrón, Hult y Ferrell, 2016; Leaniz y del Bosque 2016; Nielinger 2003; Peterson 2004); b) valoración del beneficio anual de la empresa (CEBENEFICIO) (Eiadat *et al.*, 2008; Leaniz y del Bosque 2016; Maignan 2001; Maignan, Ferrell, y Hult, 1999); c) importancia de la creación de valor (CEVALOR) (Greening y Turban, 2000; Kansal y Joshi 2014; Shiller 2000); d) rentabilidad financiera de la empresa (CERENTABILIDADFINANCIERA) (González-Padrón, Hult y Ferrell, 2016; Greening y Turban, 2000; Kansal y Joshi 2014); e) participación de mercado (CEPARTICIPACIONMERCADO) (Fineman y Clarke, 1996; Miao, Cai, y Xu, 2012); f) valoración de la importancia que da el cliente a la empresa (CEVALORACIONCLIENTE) (Fineman y Clarke, 1996; González-Padrón, Hult y Ferrell, 2016; Miao, Cai, y Xu, 2012); y g) valoración del medio ambiente

como estrategia empresarial (CEMEDIOAMIENTE) (Bigné et al., 2005; Jennings y Zandbergen, 1995; Maignan 2001).

Mediante el Alpha de Cronbach se calculó la consistencia interna de las respuestas (0,952). La validez del constructo se probó, por su parte, mediante un análisis factorial. Este nos indicó que el constructo era un indicador de una sola variable. La tabla 3.11 muestra los principales resultados que indican que un solo factor explica el 77,716% de la varianza de los ítems. Este factor lo denominamos Confianza empresarial (CE).

**Tabla 3.11:** Factorial de dimensiones de confianzas empresarial

CICONFIANZAEMOCIONAL	0,908
CIBENEFICIO	0,848
CIVALOR	0,896
CIRENTABILIDADFINANCIERA	0,814
CIPARTICIPACIONMERCADO	0,904
CIVALORACIONCLIENTE	0,887
CICUIDADOMEDIOAMBIENTE	0,909
Alfa de Cronbach	0,952
Eigenvalue	5,440
Varianza total explicada	77,716
Prueba de K-M-O 0,907 Prueba de Bartlett 607,638 0,000	

**Fuente:** Elaboración propia

### Reputación Corporativa

Se ha usado el mismo constructo del capítulo 2. Por tanto, para su creación se han empleado las mismas dimensiones de RC que entonces. Y se ha preguntado por 4 ítems valorados todos con escala Likert (1-5): a) importancia que se percibe de la calidad de gestión y del liderazgo empresarial de la empresa (RCGESTIÓN) (Caruana y Chircop, 2000; Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Helm, 2005, 2007; LeBlanc y Nguyen, 1996; Martín, Navas y López, 2006; Olmedo, Martínez y Davies, 2014; Walsh y Wiedmann, 2004); b) importancia de la imagen hacia el exterior (RCIMAGEN) (Boshoff, 2009; Chun, 2005; Helm, 2005, 2007; Walsh *et al.*, 2009; Walsh y Beatty, 2007; Walsh y Wiedmann, 2004); c) importancia de la oferta de productos y su calidad así como la satisfacción del cliente (RCSATISFACCIÓN) (Boshoff, 2009; Bravo, Montaner, y Pina, 2009; Camgöz Akdag y Zineldin, 2011; Day, 1977; Thorsten, Demirgüç-Kunt y Levine, 2002; Walsh *et al.*, 2009; Walsh y Beatty, 2007); d) importancia de la confianza de los *stakeholders* respecto a la competencia

(RCCONFIANZA) (Walsh et al., 2009; Yoon, Gürhan-Canli y Schwarz, 2006).

Mediante el Alpha de Cronbach se calculó la consistencia interna de las respuestas (0,791). La validez del constructo se probó, por su parte, mediante un análisis factorial. Este nos indicó que el constructo era un indicador de una sola variable. La tabla 3.12 muestra los principales resultados que indican que un solo factor explica el 61,557% de la varianza de los ítemes. Este factor lo denominamos RC.

**Tabla 3.12:** Factorial de dimensiones de reputación corporativa

RCGESTIÓN	0,773
RCIMAGEN	0,763
RCSATISFACCIÓN	0,820
RCCONFIANZA	0,781
Alfa de Cronbach	0,791
Eigenvalue	2,468
Varianza total explicada	61,557
Prueba de K-M-O 0,693	Prueba de Bartlett 110,143 0,000

**Fuente:** Elaboración propia

### Acciones Estratégicas de RSC

Para crear un constructo que consolide las acciones estratégicas de RSC que el banco realiza, se han utilizado las dimensiones analizadas en este capítulo. Se han planteado 4 ítemes valorados todos con escala Likert (1-5): a) rol de la RSC como pilar estratégico en la empresa (H5RSCPILARESTRATEFICO) (Carroll 1979; Muñoz-Martín, 2013; Petrick y Quinn, 2001; Porter y Kramer, 2002; Priego, Manzaneque y Merino, 2014); b) nivel de impacto social de los programas de RSC que realiza a nivel estratégico el banco (H5RSCIMPPROGRAMSOCIAL) (Carroll 1979; Gupta 2002; Windsor 2001); c) nivel de inversión en programas de RSC que realiza a nivel estratégico (H5RSCINVPROGRAMSOCIAL) (Harjoto, Laksmana y Lee, 2015; Hillman y Keim, 2001; Windsor 2001); d) RSC es parte de la cultura de la entidad (H5RSCCULTURAEMPRESARIAL) (Freeman, 1984; Gupta 2002).

Mediante el Alpha de Cronbach se calculó la consistencia interna de las respuestas (0,842). La validez del constructo se probó, por su parte, mediante un análisis factorial. Este nos indicó que el constructo era un indicador de una sola variable. La tabla 3.13 muestra los principales resultados que indican que un solo factor explica el 68,346% de la varianza de los ítemes. Este factor lo

denominamos ACCIONESESTRATEGRSC.

**Tabla 3.13:** Factorial de dimensiones de acciones estratégicas de RSC

H5RSCPILARESTRATEGICO	0,696
H5RSCIMPPROGRAMSOCIAL	0,888
H5RSCINVPROGRAMSOCIAL	0,887
H5RSCCULTURAEMPRESARIAL	0,821
Alfa de Cronbach	0,842
Eigenvalue	2,734
Varianza total explicada	68,346
Prueba de K-M-O 0,774 Prueba de Bartlett 160,015 0,000	

Elaboración propia

### Acciones de RSC con los Empleados

Para crear un constructo que consolide las acciones de RSC con los empleados que el banco realiza, se han planteado 5 ítemes valorados todos con escala Likert (1-5): a) programas de RSC que involucran a los empleados (H6RSCPROGRAMASEMPLEADOS) (Bauman y Skitka 2012; Ghafoor e Islam, 2015); b) como considera el clima laboral de banco (H6RSCCLIMALABORAL) (Crites, Fabrigar y Petty, 1994; Ghafoor e Islam 2015); c) como considera la preocupación del banco por sus empleados (H6RSCBIENESTAREMPLEADO) (Ashforth y Mael, 1989; Du, Bhattacharya y Shen, 2010; Hogg y Terry (2000); Rupp 2011; Tajfel y Turner, 1979); d) como evalúa el nivel de inversión de programas de RSC que el banco realiza en sus empleados (H6INVERSIONEMPLEADOS) (Eberle, Berens y Li, 2013; Sen y Bhattacharya, 2001); e) como considera la participación de los empleados en los programas de RSC del banco (H6PARTICIPACIONEMPLEADOS) (Bauman y Skitka 2012; Ghafoor e Islam 2015).

Mediante el Alpha de Cronbach se calculó la consistencia interna de las respuestas (0,836). La validez del constructo se probó, por su parte, mediante un análisis factorial. Este nos indicó que el constructo era un indicador de una sola variable. La tabla 3.14 muestra los principales resultados que indican que un solo factor explica el 60,509% de la varianza de los ítemes. Este factor lo denominamos ACCIONESRSCSEMPLEADOS.

**Tabla 3.14:** Factorial de dimensiones de acciones de RSC con los empleados

H6PROGRAMASEMPLEADOS	0,761
H6CLIMALABORAL	0,760
H6BIENESTAREMPLEADO	0,830
H6INVERSIONEMPLEADOS	0,772
H6PARTICIPACIONEMPLEADOS	0,764
Alfa de Cronbach	0,836
Eigenvalue	3,025
Varianza total explicada	60,509
Prueba de K-M-O 0,806 Prueba de Bartlett 163,221	0,000

**Fuente:** Elaboración propia

En resumen, para contrastar las hipótesis planteadas trabajamos con una variable dependiente que es el constructo de la percepción de la confianza empresarial (CE) y explica el 77,716% de los ítems que se utilizaron en el cuestionario para su análisis. Y empleamos 3 variables independientes. La primera referida a las acciones estratégicas de RSC (ACCIONESESTRATEGRSC), que es el constructo que explica el 68,346% de la varianza de los ítems que se han utilizado en el cuestionario para su análisis. La segunda que está referida a las acciones de RSC con los empleados (ACCIONESRSC EMPLEADOS) que explica el 60,509% de la varianza de los ítems. Finalmente, tomamos la variable reputación corporativa (RC) que en capítulo 2 era variable dependiente, ahora la consideramos como independiente y explica el 61,557% de los ítems que se utilizaron en el cuestionario para su análisis.

A continuación, en la tabla 3.15 se muestran los resultados obtenidos del estudio empírico. Los modelos de regresión se prueban de acuerdo con las hipótesis previamente deducidas. Para evitar los problemas de interpretación derivados de la multicolinealidad entre las distintas variables independientes cuando se introduce más de una en el modelo, se consideraron tres modelos explicativos distintos. Cada uno de ellos analiza lo que se predijo en cada hipótesis en relación con la percepción de la confianza empresarial: el modelo 1 se refiere a su relación con la reputación corporativa; el modelo 2 analiza la relación con respecto a la consideración estratégica de la RSC; y el modelo 3 prueba las relaciones respecto a la involucración de los empleados.



**Tabla 3.15:** Modelos de regresión de variables independientes sobre la confianza de la empresa

	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3
<b>Constante</b>	-3,171x10 <sup>-16</sup> (.....) 0,000 1,000	-4,954x10 <sup>-17</sup> (.....) 0,000 1,000	-5,509x10 <sup>-17</sup> (.....) 0,000 1,000
<b>RC</b>	0,773 (0,773) 11,442 (0,000)		
<b>ACCIONESESTRATEGRSC</b>		0,454 (0,454) 4,780 (0,000)	
<b>ACCIONESRSC EMPLEADOS</b>			-0,137 (-0,137) -1,300 (0,197)
<b>R<sup>2</sup></b>	0,598	0,206	0,019
<b>R<sup>2</sup> ajustada</b>	0,593	0,197	0,008
<b>F</b>	130,909	22,851	1,691
<b>Sig. F</b>	0,000	0,000	0,197
<b>N</b>	112	112	112

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos, se observa que la percepción de la importancia de la reputación corporativa de los bancos peruanos influye positiva y significativamente en la percepción de la confianza empresarial por parte de los directivos. La relación encontrada es estadísticamente significativa a un nivel de  $p < 0,001$ . La importancia que se otorga a la reputación corporativa parece explicar aproximadamente un 59,3% en la valoración de la confianza empresarial de los bancos peruanos. La hipótesis 4 queda, en consecuencia, validada. Esto es la reputación corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial en un país emergente. Este resultado da respaldo a los planteamientos que consideran que la RC proporcionan más confianza entre los *stakeholders* relevantes. Asimismo, se ratifica las aportaciones de autores que justifican el efecto positivo de la RC en la confianza empresarial gracias al efecto positivo del capital reputacional que atrae y motiva a los grupos de interés. Finalmente este estudio amplía los análisis empíricos sobre la relación RC y confianza empresarial que, en el sector financiero en un país que no pertenece a la OCDE solo se había detectado la investigación de Sun et al, (2017). Y finalmente, también se

apoyan los esfuerzos realizados por los bancos peruanos para mejorar su RC procedente de acciones de RSC

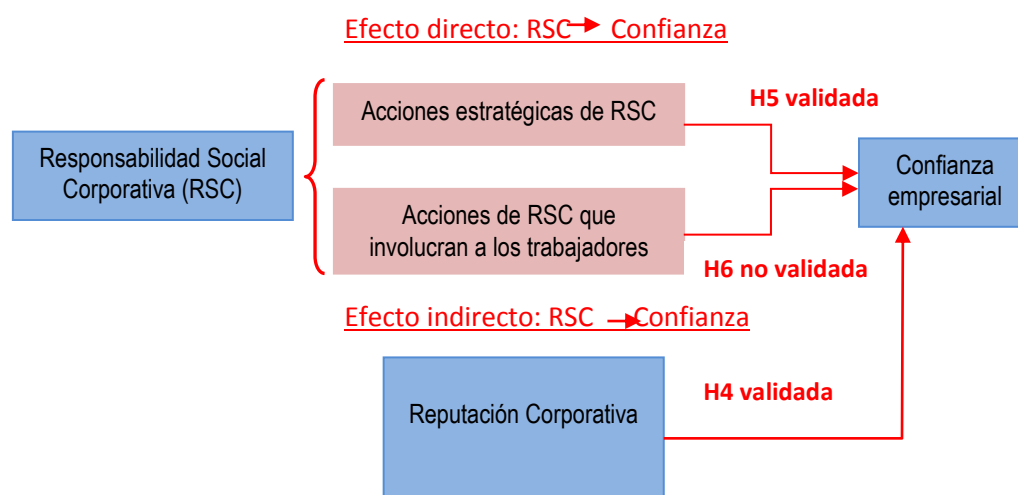
En segundo lugar, se observa que la consideración estratégica de la RSC en los bancos peruanos influyen en la percepción de la confianza empresarial, tal y como se había propuesto. La relación encontrada es estadísticamente significativa a un nivel de  $p < 0,001$ . La consideración estratégica de la RSC parece explicar aproximadamente un 19,7% de la valoración de la percepción acerca de la confianza empresarial. La hipótesis 5 queda, en consecuencia, validada. Esto es, la consideración estratégica de la RSC influye positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial en un país emergente. Con ello se respaldan los análisis de Carroll (1979), Gupta (2002) y Windsor (2001) acerca de la necesidad de internalizar la RSC en la estrategia de la empresa para conseguir efectos positivos interna y externamente. Finalmente se confirman los estudios empíricos en el sector bancario de King y Levine, 1993 y de Prior y Argandoña, 2008 ampliándolos para un país en vías de desarrollo como Perú. Y se da apoyo a los planteamientos de Fatma y Rahman (2015) quienes argumentan que si los directivos perciben que asumir estratégicamente la RSC en las actividades de la empresa está influyendo positivamente en la percepción de la confianza hacia la empresa su capacidad de influencia condicionará positivamente el comportamiento de la empresa en lo referente a la RSC.

La valoración de la implicación de los trabajadores en la RSC en los bancos peruanos no influye significativamente con la confianza empresarial. En consecuencia, la hipótesis H6 no se puede validar. Es decir, no se puede validar que los directivos perciban que la implicación de los empleados influyen en la mejora de la confianza empresarial en un país emergente. Pero además el signo de la relación es negativo, por lo que los directivos perciben que la implicación de los empleados obstaculiza su percepción de la confianza empresarial, aunque dicha relación no es significativa. Se ha repasado en la argumentación teórica que existe numerosa literatura que relaciona la involucración de los empleados con la RSC con su mayor satisfacción por trabajar en la empresa que promueve dichas acciones. De esa satisfacción, la

empresa obtiene ventajas competitivas basada en la mejor *performance* de sus empleados y por tanto conseguirá mejor confianza empresarial, pero casi todas en los países desarrollados. Sin embargo, a partir de los datos de percepción de los directivos, no se consigue respaldar dicha relación en los bancos peruanos. En los países emergentes como Perú, la implantación de la RSC se encuentra en un estado incipiente, quizá los directivos todavía piensan que los empleados entienden la involucración como una carga adicional para su trabajo y por ello perciben que antes que ayudar, su implicación obstaculiza el éxito de la RSC. En resumen, aunque la literatura en países desarrollados sí resalta la necesidad de que los trabajadores se involucren para conseguir ventajas derivadas de las acciones de responsabilidad social, en países emergentes, o bien, porque a diferencia de los países desarrollados, los directivos todavía no son conscientes de la necesidad de implicar a los trabajadores o bien tienen una opinión completamente fundada de que el éxito de la RSC dependerá de sus propias acciones y no de las del resto de empleados, que no están dispuestos a ayudar y en todo caso obstaculizarían el proceso.

Por todo ello, el modelo global del capítulo 3 queda de la siguiente manera:

**Figura 3.6:** Modelo de investigación contrastado del capítulo 3



Fuente: Elaboración propia

## 6. Conclusiones y limitaciones

Un sistema bancario sano es la clave de la prosperidad sostenida. En esta misma línea, el sistema bancario juega un papel importante en el desarrollo económico (Levine, 2005) debido a que su seguridad y solidez crea diversos beneficios externos a la sociedad (Lizarzaburu y del Brío 2016a).

La confianza empresarial en las empresas bancarias peruanas resulta importante por su impacto no solo en la rentabilidad y cumplimiento de indicadores regulatorios (Lizarzaburu y del Brío 2016b), sino que además contribuye a que estos indicadores se mantengan en los rangos requeridos por los reguladores, considerando que estos toman como base las captaciones y colocaciones. Al ser estas más “saludables”, al final tienen un impacto positivo en las diferentes variables que miden la percepción de la confianza empresarial utilizadas en este capítulo: beneficio, valor, rentabilidad, participación de mercado, valoración de cliente y cuidado del medio ambiente.

La Asociación de Bancos del Perú – Asbanc<sup>5</sup> y la revista especializada internacional América Economía han indicado a través de su reporte del 16 de enero del 2017, Edición 226, año 7, que de la reputación es "clave" para consolidar resultados de los bancos en el Perú<sup>6</sup>. Asimismo, la reputación corporativa tiene un impacto positivo en la confianza empresarial, y esto alineado con los productos que la entidad financiera requiere y ofrece para su desarrollo de operaciones (colocaciones, captaciones y servicios), generan mejores resultados financieros y tienen alcance en su comunidad. Con una reputación adecuada, se puede logra una mayor confianza por parte de los grupos de interés más representativos (colaboradores, clientes y proveedores), quienes al final miden su inversión en función al riesgo y el retorno obtenido en un período de tiempo. Las personas no ponen su confianza en cualquier empresa, la confianza implica tres actividades clave: la reputación, el rendimiento y la presentación (Mosh y Prast, 2008), aspectos que están presentes en las entidades estudiadas en el presente capítulo. En este capítulo se ha validado que la reputación corporativa influye positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial de las entidades financieras peruanas. Tanto los proveedores, clientes y comunidades son importantes para la

---

<sup>5</sup> <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-Semanal-226.pdf>

<sup>6</sup> <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/asbanc-la-reputacion-es-clave-para-consolidar-resultados-de-los-bancos-en-el>

creación de una reputación corporativa implacable, que a su vez repercute en la confianza de los accionistas. Bajo el contexto de los bancos en el Perú es muy importante que los bancos mantengan a sus *stakeholders* internos y externos satisfechos para que estas acciones puedan repercutir positivamente en la confianza empresarial.

La reputación de una empresa representa un papel significativo en su creación de valor, desde una buena imagen corporativa hasta buenos rendimientos en las acciones en la bolsa. Y de acuerdo con Dowling (2006), una buena reputación corporativa puede ayudar a una empresa a crecer (a) desbloqueando las ventas incrementales de los mercados actuales, (b) impulsando el crecimiento futuro ayudando a la compañía a expandirse a nuevos mercados, (c) reduciendo el riesgo de hacer negocios con la empresa, y (d) la creación de opciones ayudando a la empresa a probar la viabilidad de nuevos negocios. Este resultado amplía los análisis empíricos sobre la relación RC y confianza empresarial que, en el sector financiero en un país que no pertenece a la OCDE solo se había detectado la investigación de Sun et al, (2017). Y finalmente, también se apoyan los esfuerzos realizados por los bancos peruanos para mejorar su RC procedente de acciones de RSC.

Siguiendo la línea de Carroll (1979), diversos investigadores (Aupperle et al., 1985; Clarkson, 1995; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991) sostienen que la consideración estratégica de la RSC implica asumir las obligaciones de la empresa con la sociedad en el ámbito económico, legal, ético y categorías discrecionales del desarrollo del negocio e incluso para algunos autores debe formar parte la misión, visión y valores de la empresa (Freeman, 1984; Gupta 2002). Es en esta concepción cuando la RSC empezará a ejercer efectos internos positivos en la empresa que serán también externos una vez que se hagan visibles los impactos sociales de las acciones operativas de RSC (Carroll 1979; Gupta 2002; Windsor 2001). Para el caso bancario, la consideración estratégica de la RSC debería alinearse con los productos y servicios de los bancos ofrecen (tales como colocaciones y captaciones y el manejo eficiente de los mismos) lo que atraería y estaría generando una mayor confianza empresarial.

A partir de la percepción de los directivos de los bancos peruanos se ha contrastado que la consideración estratégica de la RSC influye positivamente sobre la confianza empresarial en un país emergente. Se respalda así la teoría citada anteriormente que considera la RSC como un medio para maximizar el valor de la empresa frente a sus grupos de interés. Se apoyan los análisis de Carroll (1979), Gupta (2002) y Windsor (2001) acerca de la necesidad de internalizar la RSC en la estrategia de la empresa para conseguir efectos positivos interna y externamente. Finalmente se confirman los estudios empíricos en el sector bancario de King y Levine, 1993 y de Prior y Argandona, 2008 ampliándolos para un país en vías de desarrollo como Perú y la cada vez más relevante concepción estratégica de los bancos peruanos según se destacó en el análisis de casos.

Mantener una buena relación con los trabajadores es esencial para la empresa debido a que ellos cumplen un rol fundamental para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Para esto es necesario la satisfacción laboral que provocará una mejor *performance*, mayores ingresos para la organización, mayor productividad, etc. (Locke, 1976; Ghafoor e Islam, 2015). La actitud de los trabajadores mejora cuando la empresa se compromete con acciones de RSC (Bhattacharaya et al., 2008; Du et al., 2010). Pero para el caso de los bancos peruanos no se ha podido validar que la implicación de los trabajadores con la RSC influya positivamente sobre la percepción de los directivos acerca de la confianza empresarial. No solo eso, sino que la relación entre la valoración de la implicación de los empleados y la percepción en la confianza empresarial es negativa. O esto se debe a que el estado de implantación de la RSC en países emergentes es aún embrionaria y entonces habría que convencer a los directivos para que realicen más esfuerzos por transmitir a sus trabajadores la necesidad de que se impliquen en los temas de RSC si se desea seguir las pautas analizadas en países desarrollados. O bien, porque a diferencia de los países desarrollados, los directivos tienen una opinión completamente fundada de que el éxito de la RSC depende de sus propias acciones y no de las del resto de empleados a quienes se consideran más bien un obstáculo en la implantación de la RSC en la empresa.

La principal aportación de este capítulo es que analiza empíricamente como se

percibe la confianza empresarial por los directivos, quienes son los principales agentes implicados en implantar las acciones de RSC, a partir de su opinión sobre la consideración estratégica de la RSC y de la percepción de la RC en un contexto apenas investigado, un país emergente.

Por supuesto, se es consciente de las limitaciones que presenta el trabajo y de las mejoras futuras que se pueden realizar, coincidentes con las del capítulo 2. Para medir la consideración estratégica de la RSC, la implicación de los trabajadores, la RC y la confianza empresarial se ha acudido a escalas de percepciones valoradas de 1 a 5. Otros artículos han utilizado el mismo procedimiento. Pero ello no es motivo para reconocer que se podría mejorar o acreditar las conclusiones si se utilizaran medidas objetivas.

El estudio toma en consideración un cuestionario y este recoge la evaluación de percepciones, lo que puede crear un punto de vista subjetivo, relacionado con la experiencia y las opiniones personales, creencias, estado de ánimo de las personas que respondieron el cuestionario. Asimismo el cuestionario se ha enviado a los directivos de las sucursales bancarias de los bancos que operan en Perú. Se han elegido a los directivos porque son trabajadores del banco y por tanto *stakeholders* internos quienes además tienen relación con directivos de posiciones superiores en el nivel jerárquico por lo que pueden conocer su opinión respecto a estos temas. Y además, controlan al resto de empleados de la sucursal por lo que también pueden percibir que opinan estos respecto a la RSC y RC del banco. Además, los directivos de sucursales ejercen una labor netamente comercial de captación de clientes más que una labor administrativa o de control de cuentas que realizan cajeros o interventores. Por tanto, están en contacto con clientes y pueden obtener también información de su percepción sobre la RSC y RC bancaria. Sin embargo, eso no impide que en el futuro se deba ampliar el estudio a otros *stakeholders*.

Esperamos que todo ello no quite valor a un trabajo que desde la perspectiva de la investigación académica es novedoso porque analiza como la RSC, que todavía se encuentra en una fase incipiente de aplicación en un país en desarrollo como Perú, posibilita mejorar la confianza empresarial en el sector bancario. Y desde la perspectiva empresarial, este trabajo realiza una aportación fundamental, al proporcionar razones para que los bancos crean

definitivamente en que la integración de la RSC en la estrategia empresarial les permite mejorar la confianza empresarial.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Aberson, C. L., Healy, M., y Romero, V. (2000): "Ingroup bias and self-esteem: A meta-analysis", *Personality and Social Psychology Review*, vol. 4, n. 2, p. 157-173.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., y Ganapathi, J. (2007): "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 3, p. 836-863.
- ASBANC (2015): *Datos del sector financiero*, Ed Asbanc, Perú <http://www.asbanc.com.pe/>
- Ashforth, B. E., y Mael, F. (1989): "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 1, p. 20-39.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B. y Hatfield, J.D. (1985): "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, vol. 28, n. 2, p. 446-463.
- Bañón, A., Guillén, M. y Ramos, N (2011): "La Empresa etica y responsable", *Universia Business Review*, segundo trimestre, p. 32-43 (ISSN: 1698-5117).
- Banjo, S. (2014): "Nike aún lucha contra las sombras de su mala imagen", *The Wall Street Journal Americas*, Ed. Dow Jones, La Nación y Grupo de Diarios de Amércia, 28-04-2014.
- Bauman, C. W., y Skitka, L. J. (2012): Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction, *Research in Organizational Behavior*, n. 32, p. 63-86.
- Baumeister, R. F., y Vohs, K. D. (2002): "The Pursuit of Meaningfulness in Life", In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (p. 608-618), ed. Oxford University Press, Oxford.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., y Hill, R. P. (2006): "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior", *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 1, p. 46-53.



- Bhattacharya, C. B., Sen, S., y Korshun, D. (2008): "Using corporate social responsibility to win the war for talent", *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n. 2, p. 37–44.
- Bigné, E.; Andreu, L.; Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2005) "Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural", *Universia Business Review*, primer trimestre, p. 14-27.
- Borch, O. J. y Arthur, M. B. (1995): "Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology", *Journal of Management Studies*, n. 32, p. 419-441.
- Boshoff, C. (2009): "A psychometric assessment of an instrument to measure a service firm's customer-based corporate reputation", *South African Journal of Business Management*, vol. 40, n. 2, p. 35-49.
- Bravo, R., Montaner, T., y Pina, J. M. (2009): "The role of bank image for customers versus non-customers", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 27, n. 4, p. 315-334.
- Brío, J. del, Fernández, E. y Junquera, B. (2011): "Consecuencias de la imbricación de los clientes en la dirección medioambiental: un análisis empírico", *Documento de trabajo de la Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS)*, n. 608, p. 1-35.
- Bromley D.B. (2002): "Comparing corporate reputation: League tables, quotients, benchmarks, or case studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, p. 35-50.
- Camgöz Akdag, H. y Zineldin, M. (2011): "Strategic positioning and quality determinants in banking service", *The TQM Journal*, vol. 23, n. 4, p. 446-457.
- Carroll, A. B. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, n. 4, p. 497–505.
- Caruana, A. y Chircop, S. (2000): "Measuring corporate reputation: A case example", *Corporate Reputation Review*, vol. 3, n.1, p. 43-57.
- Chernatony, L. (2010): *Creating powerful brands*, Routledge, Londres.
- Chun, R. (2005): "Corporate reputation: meaning and measurement", *International Journal of Management Review*, Vol. 7, n. 2, p. 91-109.

- Clarkson, M. B. E. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, n. 20, p. 92–117.
- Crane, A., y Matten, D. (2007): *Corporate social responsibility*, Ed. Sage Publications Ltd, London.
- Crites, S. L., Fabrigar, L. R. y Petty, R. E. (1994): "Measuring the affective and cognitive properties of attitudes: Conceptual and methodological issues", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 20, n. 6, p. 619-634.
- Day, R. L. (1977): "Extending the concept of consumer satisfaction", *Advances in Consumer Research*, vol. 4, p. 149-154.
- Decker, O. S. (2004): "Corporate social responsibility and structural change in financial services", *Managerial Auditing Journal*, n. 19, p. 712-728.
- Deephouse, D. (2000): "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", *Journal of Management*, Vol. 26, n. 6, p. 1091-1112.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. (2001): "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development", *Journal of Marketing Research*, XXXVIII, p. 269-277.
- Dollinger, M. J., Golden, P. A., y Saxton, T. (1997): "The effect of reputation on the decision to joint venture", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 2, p. 127-140.
- Doty, D. H. y Glick, W. H. (1998): "Common methods bias: Does common methods variance really bias results?", *Organizational Research Methods*, n. 1, p. 374-406.
- Dowling, M. (2006): "Communicating corporate reputation through stories", *California Management Review*, vol. 49, n. 1, p. 82–100.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., y Shen, S. (2010): "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication", *International Journal of Management Review*, vol. 12, n. 1, p. 8-19.

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., y Harquail, C. V. (1994): "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, n. 39, p. 239-263.
- Eberl, M. y Schwaiger, M. (2005): "Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance", *European Journal of Marketing*, Vol.39, n. 7/8, p. 838-854.
- Eberle, D., Berens, G., y Li, T. (2013): "The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation", *Journal of Business Ethics*, vol. 118, n. 4, p. 731-746.
- Eiadat, Y., Kelly, A., Roche, F. y Eyadat, H. (2008): "Green and competitive? An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy", *Journal of World Business*, n. 43, p. 131–145.
- Epstein, M. J. y Roy, M. J. (2001): "Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers", *Long Range Planning*, vol. 34, n. 5, p. 585–604.
- Esty, D. C., y Winston, A. S. (2006): *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*, Ed. Yale University Press, New Haven, London.
- Fatma, M., y Rahman, Z. (2015): "Consumer perspective on CSR literature review and future research agenda", *Management Research Review*, Vol. 38, n. 2, p. 195-216.
- Fazio, R. H. (1986): *How do attitudes guide behavior?* In R. M. Sorrentino y E. T. Higgins (Eds), *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*, Guilford, New York, p. 204-243.
- Fineman, S. y Clarke, K. (1996): "Green stakeholders: Industry interpretations and response", *Journal of Management Studies*, n. 33, p. 715–730.
- Fiordelisi, F., Soana, M. G., y Schwizer, P. (2013): "The determinants of reputational risk in the banking sector", *Journal of Banking & Finance*, vol. 37, n. 5, p. 1359-1371.
- Fombrun, C. y Van Riel, C. (1997): "The reputational landscape", *Corporate Reputation Review*, n. 1, p. 5-13.

- Fox, T. (2004): "Corporate Social Responsibility and Development: In quest of an agenda. Development", *Development*, n. 47(3), p. 29-36.
- Freeman, R. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder's Approach*, Ed. Pitman, Boston.
- Ghafoor, A. A. y Islam, M. (2015): "Relationship between satisfaction, attitude, and performance: A case study of MCB Bank Ltd", *Journal of Marketing and Consumer Research*, n. 7, p. 11-18.
- Godfrey, P. C. (2005): "The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective", *Academy of Management Review*, vol. 30, n. 4, p. 777-798.
- Godos-Díez, J. L. y Fernández-Gago, R. (2011): "¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España?", *Universia Business Review*, primer trimestre, p. 32-49.
- Gómez F., y Martínez, G. (2011): "Trust and reputation models comparison", *Internet Research*, vol. 21, n 2, p.138-153.
- González-Padrón, T. L., Hult, G. T. M., y Ferrell, O. C. (2016): "A stakeholder marketing approach to sustainable business", *Review of Marketing Research*, n .13, p. 61-101. DOI: 10.1108/S1548-643520160000013012
- Greening, D. W., y Turban, D. B. (2000): "Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce", *Business & Society*, vol. 39, n. 3, p. 254-280.
- Gupta, S. (2002): *Strategic Dimensions of Corporate Image: Corporate Ability and Corporate Social Responsibility as Sources of Competitive Advantage Via Differentiation*, Ed. Temple University, Philadelphia.
- Harjoto, M., Laksmana, I., y Lee, R. (2015): "Board diversity and corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 132, n. 4, p. 641-660.
- Helm, S. (2005): "Designing a formative measure for corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 8, n. 2, p. 95-109

- Helm, S. (2007): "The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty", *Corporate Reputation Review*, vol. 10, n. 1, p. 22-37.
- Hemphill, T. A. (2004): "Corporate citizenship: the case for a new corporate governance model", *Business and Society Review*, vol. 109, n. 3, p. 339-361.
- Henriques, L., y Sadowsky, P. (1999): "The relationship between environmental perceptions of *stakeholder* importance", *Academy of Management Journal*, n. 42, p. 87-99.
- Hillman, A.J. y Keim, G. D. (2001): "Shareholder Value. Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, n. 2, p. 125-140.
- Hogg, M. A., y Terry, D. I. (2000): "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 1, p. 121-140.
- Issa, M. (2011): *Preserving Corporate Reputation in the Social Media Era*, Graduate Thesis and Dissertations, Iowa State University, <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1476&context=etd>
- Jennings, P. D., y Zandbergen, P. A. (1995): "Ecologically sustainable organizations: An institutional approach", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 4, p. 1015-1052.
- Josang, A., Ismail, R. y Boyd, C. (2007): "A survey of trust and reputation systems for online service provision", *Decision Support Systems*, vol. 43, n. 2, p. 618-44.
- Junquera, B., Brío, J. del y Fernández, E. (2012): "Clients' involvement in environmental issues and organizational performance in businesses: an empirical analysis", *Journal of Cleaner Production*, n. 37, p. 288- 298.
- Kansal, M., y Joshi, M. (2014): "Perceptions of investors and stockbrokers on corporate social responsibility: a stakeholder perspective from India", *Knowledge and Process Management*, vol. 21, n. 3, p. 167-176.
- King, R. G. y Levine, R. (1993): "Finance and growth, Schumpeter might be right", *Quarterly Journal of Economics*, n. 108, p. 717-737.

- Kotha, S., Rajgopal, S., y Rindova, V. (2001): "Reputation building and performance: An empirical analysis of the Top-50 pure Internet firms", *European Management Journal*, Vol. 19, p. 571-586.
- Leaniz, P. M. G., y del Bosque, I. R. (2016): "Corporate image and reputation as drivers of customer loyalty", *Corporate Reputation Review*, vol. 19, n. 2, p. 166-178.
- LeBlanc, G. y Nguyen, N. (1996): "Cues used by customers evaluating corporate image in service firms: An empirical study in financial institutions", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 7, n.2, p. 44-56.
- Levine, R., (2005): "Finance and growth: theory and evidence", In: Philippe Aghion, Steven Durlauf (Eds.), *Handbook of Economic Growth*, first ed., vol. 1, p. 865–934 (Chapter 12).
- Lizarzaburu, E., y Brio, J. (2016a): "Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo", *GCG Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 10, n. 1, p.42 - 65.
- Lizarzaburu, E., y del Brío, J. (2016b): "Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014", *Suma de Negocios*, vol. 7, n.16, p. 94-112.
- Maak, T., y Pless, N. M. (2006): "Responsible leadership in a stakeholder society. A relational perspective", *Journal of Business Ethics*, n. 66, p. 99–115.
- MacGregor, S. y Fontrodona, J. (2011): "Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility?", *Universia Business Review*, Segundo trimestre, p. 80-94, ISSN: 1698-5117.
- Maignan. I., Ferrell, O. y Hult, G. (1999): "Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n. 4, p. 455-469.
- Maignan, I. (2001): "Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A crosscultural comparison", *Journal of Business Ethics*, vol. 30, n. 1, p. 57-72.

- Malhotra, M. K. y Grover, V., (1998): “An assessment of survey research in POM: from constructs to theory”, *Journal of Operations Management*, n. 16, p. 407-425.
- Mariano, J., Abadía, M., y Martín Vallespín, E. (2012): “Universidad y desarrollo sostenible: análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social”, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. 10, n. 19, p. 1-18.
- Marín, L., Ruiz, S., y Rubio, A. (2009): “The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior”, *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n. 1, p. 65-78.
- Martín, G., Navas, J. E., López, P. (2006): “Business and social reputation: exploring the concept and main dimensions of corporate reputation”, *Journal of Business Ethics*, vol. 63, n. 4, p. 361–370.
- Martínez, I. M. y Olmedo, I. (2011): “Medida de la Reputación Empresarial en Pymes de Servicios”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 20, n. 3, p. 77–102.
- Maslow, A. H. (1943): “A theory of human motivation”, *Psychological Review*, vol. 50, n. 4, p. 370-396.
- McCutcheon, D. M. y Meredith, J. M. (1993): “Conducting case study research in operations management”, *Journal of Operations Management*, Vol. 11, p. 239-256.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, ed. McGrawHill, New York.
- Meredith, J. R., Raturi, A., Amoako-Gyampah, K., y Kaplan, B. (1989): “Alternative research paradigms in operations”, *Journal of Operations Management*, vol. 8, n. 4, p. 297-326.
- Miao, Z., Cai, S. y Xu, D. (2012): “Exploring the antecedents of logistics social responsibility: A focus on Chinese firms”, *International Journal of Production Economics*, n. 140, p. 18–27.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, n. 22, p. 853–866.
- Mosch, R. H. y Prast, H. M. (2008): Confidence and trust: empirical investigations for the Netherlands and the financial sector.
- Muñoz-Martín, J. (2013): "Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)", *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol. 7, n. 3, p. 76.
- Nelson, J. (2002): *Building partnerships: cooperation between the United Nations system and the private sector*, United Nations Publications, New York, USA.
- Nielinger, O. (2003): "Wirtschaft und nichtregierungsorganisationen: Eine Liaison mit Zukunft", *Nord-Süd aktuell*, vol. 17, n. 1, p. 126-136.
- Nieto, M. y Fernández, R. (2004): "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en *management*", *Universia Business Review*, primer trimestre, p 28-39.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., y Doherty, E. M. (1988): "Work values and the conduct of organizational behavior", *Research in Organizational Behavior*, n. 10, p. 1-42.
- Olmedo, I., Martínez, I. M. y Davies, G. (2014): "Managing internal stakeholders' views of corporate reputation", *Service Business*, vol. 8, n. 1, p. 83-111.
- Osterman, P. (1994): "How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it?", *Industrial and Labor Relations Review*, v. 20, p. 986-1014.
- Park, J., Lee, H., y Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, 67(3), 295-302.
- Park, J., Lee, J., Lee, H., y Truex, D. (2012). Exploring the impact of communication effectiveness on service quality, trust and relationship



- commitment in IT services. *International Journal of Information Management*, 32(5), 459-468.
- Peterson, D. K. (2004): "The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment", *Business and Society*, vol. 43, n. 3, p. 296-319.
- Petrick, J. y Quinn, J. (2001): "The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset", *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, p. 331-343.
- Podsakoff, P. M. y Organ, D. W. (1986): "Self-reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of Management*, n. 12, p. 531-544.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J.Y. y Podsakoff, N. P. (2003): "Common Method Biases in Behavioral Research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, n. 88, p. 879-903.
- Porter, M. E. y Kramer, M. (2002): "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, December, p. 5-16.
- Priego, A. M., Manzaneque, M. y Merino, E. (2014): "Business failure: incidence of stakeholders' behavior", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 27, n. 1, p. 75-91.
- Prior, F. y Argandoña, A. (2008): "Best practices in credit accessibility and corporate social responsibility in financial institutions", *Journal of Business Ethics*, n. 87, p. 251-265.
- Quazi, A.M. (2003): "Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations", *Management Decision*, Vol. 41, n. 9, p. 822-831.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., y Wrzesniewski, A. (2010): "On the meaning of work: A theoretical integration and review", *Research in Organizational Behavior*, n. 30, p. 91-127.
- Rupp, E. D. (2011): "An employee-centered model of organizational justice and social responsibility", *Organizational Psychology Review*, vol. 1, n. 1, p. 72-94.

- Ruiz, B., Esteban, A., y Gutiérrez, S. (2014): “Reputación bancaria durante la crisis económica. Comparación entre las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente”, *Universia Business Review*, vol 43, p. 16-32.
- Schaltegger, S., y Figge, F. (2000): “Environmental shareholder value: economic success with corporate environmental management”, *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, vol. 7, n. 1, p. 29.
- Scholtens, B. (2009): “Corporate social responsibility in the international banking industry”, *Journal of Business Ethics*, n. 86, p. 159-175.
- Schwartz, M. S. y Carroll, A. B. (2003): “Corporate social responsibility: A three-domain approach”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n. 4, p. 503-530.
- Sen, S., y Bhattacharya, C. B. (2001): “Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility”, *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n. 2, p. 225-243.
- Shiller, R. J. (2000): “Measuring bubble expectations and investor confidence”, *The Journal of Psychology and Financial Markets*, vol. 1, n. 1, p. 49-60.
- Smith, W. y Higgins, M. (2000): “Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic”, *Business and Society*, Vol. 39, n. 3, p. 304–322.
- Sturm, P. (2013): “Operational and reputational risk in the European banking industry: The market reaction to operational risk events”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, n. 85, p. 191-206.
- Sun, J., Yuan, R., Cao, F. y Wang, B (2017): “Principal–principal agency problems and stock price crash risk: Evidence from the split-share structure reform in China”, *Corporate Governance: An International Review*, <https://doi.org/10.1111/corg.12202>.
- Tajfel, H., y Turner, J. C. (1979): “An integrative theory of intergroup conflict”, *The Social Psychology of Intergroup Relations*, vol. 33, n. 47, p. 74.
- Thorsten, B., Demirgüç-Kunt, A. y Levine, R. (2003): “Law, endowments, and finance”, *Journal of Financial Economics*, vol. 70, n. 2, p. 137-181.

- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., y McGarty, C. (1994): "Self and collective: cognition and social context", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 20, n. 5, p. 454-463.
- Truscott, R. A., Bartlett, J. L., y Tywoniak, S. A. (2009): "The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia", *Australasian Marketing Journal*, n. 17, p. 84-91.
- Tyler, T. R., y Blader, S. L. (2003): "The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior", *Personality and Social Psychology Review*, vol. 7, n. 4, p. 349-361.
- Van Fleet, J. W. (2012): "Scaling up Corporate Social Investments in Education: Five Strategies That Work. Global Views", *Global Economy and Development*, Policy Paper 2012-01. Brookings Institution, Washington Dc, p 1-16.
- Varadarajan R. y Menon A. (1988): "Cause-Related Marketing; A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, Vol. 52, n.3, p. 58.
- Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R. y Beatty, S. E. (2009): "Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective", *British Journal of Management*, vol. 20, n. 2, p. 187-203.
- Walsh, G. y Bartikowski, B. (2013): "Exploring corporate ability and social responsibility associations as antecedents of customer satisfaction cross-culturally", *Journal of Business Research*, vol. 66, n.8, p. 989-995.
- Walsh, G. y Beatty, S. E. (2007): "Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, n. 1, p. 127-143.
- Walsh, G. y Wiedmann, K. P. (2004): "A conceptualization of corporate reputation in Germany: An evaluation and extension of the RQ", *Corporate Reputation Review*, vol. 6, n. 4, p. 304-312.
- Wartick, S. L., y Cochran, P. L. (1985): "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 4, p. 758-769.

Williamson, D. (2002): "Forward from a Critique of Hofstede's Model of National Culture", *Human Relations*, Vol 55, n. 11, p. 1373–1395.

Windsor, D. (2001): "The future of corporate social responsibility", *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 9, n. 3, p. 225-256.

Wittenberg, J., Harmon, J., Russel, W. G., y Fairfield, K. D. (2007): "HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some world's best companies", *Human Resource Planning*, vol. 30, n. 1, p. 10–20.

Wood, D.J. (1991): "Corporate Social Performance revisited", *Academy of Management Review*, Vol.16, p. 691-718.

Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., y Schwarz, N. (2006): "The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations", *Journal of consumer psychology*, vol. 16, n. 4, p. 377-390.

## ANEXO 1: CUESTIONARIO

### Confianza empresarial

	MUY BAJO			MUY ALTO	
	1	2	3	4	5
VALORE EL NIVEL DE CONFIANZA HACIA LA EMPRESA					
VALORE EL BENEFICIO ANUAL DE LA EMPRESA					
VALORE LA CREACIÓN DE VALOR DE LA EMPRESA					
LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA (RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL PROPIO)					
VALORE LA CUOTA O PARTICIPACIÓN DE MERCADO					
COMO CALIFICARÍA EL NIVEL DE VALORACIÓN QUE DAN LOS CLIENTES HACIA LA EMPRESA					
COMO CONSIDERA EL VALOR MEDIO AMBIENTE POR PARTE DE LA EMPRESA					

### Acciones a nivel general de la empresa (H1)

	MUY BAJO			MUY ALTO	
	1	2	3	4	5
EL ROL COMO PILAR ESTRATÉGICO QUE LA EMPRESA LE DA LA RSC					
EL NIVEL DE IMPACTO SOCIAL DE LOS PROGRAMAS DE RSC QUE REALIZA A NIVEL GENERAL LA EMPRESA					
EL NIVEL DE INVERSIÓN EN PROGRAMAS DE RSC QUE REALIZA A NIVEL GENERAL LA EMPRESA COMO PORCENTAJE DE LOS INGRESOS					
CONSIDERA QUE LA RSC ES PARTE DE LA CULTURA DE LA ENTIDAD					

### Acciones para involucrar a los empleados o trabajadores (H2)

	MUY BAJO			MUY ALTO	
	1	2	3	4	5
PROGRAMAS DE RSC QUE REALIZA LA EMPRESA QUE INVOLUCRA EFECTIVAMENTE A SUS EMPLEADOS, CONSIDERANDO EL TOTAL DE PROGRAMAS DE RSC QUE LLEVA A CABO LA EMPRESA					
CONSIDERA QUE ES UNA ENTIDAD ADECUADA O BUENA PARA TRABAJAR					
COMO EVALUARÍA LA PREOCUPACIÓN DE LA EMPRESA POS SUS EMPLEADOS.					
CÓMO EVALÚA, EL NIVEL DE INVERSIÓN EN PROGRAMAS DE RSC QUE INVOLUCRA A LOS EMPLEADOS					
LA IMPORTANCIA QUE SE LE DA EN LA EMPRESA A INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS EN EL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE LA RSC.					

### Reputación corporativa (H3 o H5 del modelo General)

	Muy bajo			Muy alto	
	1	2	3	4	5
Valore la importancia de la calidad de gestión y liderazgo empresarial en el banco.					
Valore la importancia de la imagen exterior del banco.					
Valore la importancia de la oferta de productos y su calidad así como la satisfacción del cliente del banco.					
Valore la importancia de la confianza de los <i>stakeholders</i> respecto a la competencia.					

## ANEXO 2: DIFUSIÓN DE ASBANC



" Boletín de Noticias " -

Lima, 18 de enero de 2017

### Oficinas Regionales

**Comisión de Defensa del Consumidor realizará audiencia descentralizada en Tumbes**

La Comisión de Defensa del Consumidor de Congreso realizará mañana una audiencia descentralizada en la ciudad de Tumbes, con el objetivo de analizar la problemática de los servicios básicos en esa jurisdicción del país. Participarán como expositores el jefe Regional del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin) de Tumbes, Abelardo Anchiraico Hinostriza y el presidente de la Junta de Fiscales Provinciales, David Sialer Vargas. También el jefe de la Oficina Regional de Tumbes del Indecopi, Edgar Vilela Adanaqué; el jefe Comercial de Electronoroeste, Armando Morales Álamo, entre otros especialistas.

Clipping Fuente: Andina - Fecha Publicación: 18/01/2017 15:56:00

### Comisión de Protección al Consumidor

**Asbanc: Reputación es "clave" para consolidar resultados de bancos**

La Asociación de Bancos (Asbanc) señaló hoy que contar con una excelente reputación bancaria y corporativa se constituye en un factor determinante para consolidar los resultados y el desempeño de cada empresa del sector en el mercado financiero. De este modo, en su reporte semanal hace una breve reseña del artículo de investigación titulado "Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014" elaborado por Edmundo Lizarzaburu y Jesús del Brio.

Clipping Fuente: Andina - Fecha Publicación: 18/01/2017 11:59:00

<https://www.indecopi.gob.pe/web/intranet/-/boletin-de-noticias-tarde-18-01-2017>

## Perú

## Asbanc: la reputación es "clave" para consolidar resultados de los bancos en el Perú



Los autores emplean como variables para identificar las entidades a analizar, el índice de morosidad, volumen de captaciones, de colocaciones, el patrimonio y la evolución del precio de la acción.

De este modo, en su reporte semanal hace una breve reseña del artículo de investigación titulado "Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014" elaborado por Edmundo Lizarzaburu y Jesús del Brio.

18 de Enero de 2017, 15:57



La Asociación de Bancos (Asbanc) señaló hoy que contar con una excelente reputación bancaria y corporativa se constituye en un factor determinante para consolidar los resultados y el desempeño de cada empresa del sector en el mercado

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/asbanc-la-reputacion-es-clave-para-consolidar-resultados-de-los-bancos-en-el>



## EL SISTEMA BANCARIO Y LA IMPORTANCIA DE SU REPUTACIÓN

La reputación como indicador de calidad de las acciones empresariales permite a las organizaciones obtener una ventaja competitiva sostenible y beneficios superiores, derivados de su capacidad para contratar o retener a los trabajadores más preparados a menor coste, fidelizar a los clientes, atraer nuevos clientes e inversores, entre otros. En el ámbito de los negocios se hace necesario que cualquier empresa tenga una buena reputación. Solo así conseguirá afianzarse, consolidando su nivel de resultados y mejorarlos a través de la captación de nuevos clientes. En ese escenario, es importante analizar la evolución y desempeño del sistema financiero peruano en los últimos años y el rol de la reputación bancaria en el.

En ese sentido, en esta edición del ASBANC Semanal haremos una breve reseña del artículo de investigación titulado “Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014” elaborado por Edmundo Lizarzaburu y Jesús del Brio<sup>1</sup>.

El objetivo de este estudio es analizar el desempeño del sistema financiero peruano y la importancia de su reputación, tomando como base diversos indicadores tales como el valor de índice Merco y la solvencia financiera. Se busca establecer una relación inicial entre la reputación corporativa (a través del valor de índice merco) y la solvencia financiera.



## CONCLUSIONES GENERALES

Esta investigación ha analizado la relación entre las acciones de responsabilidad corporativa realizadas por las empresas del sector bancario en el Perú, y su influencia en la percepción de la confianza empresarial directamente así como en la reputación corporativa que a su vez, influirá en la percepción de la confianza empresarial (denominado efecto indirecto).

La responsabilidad social corporativa en un país emergente como Perú está en un estado embrionario y casi siempre enmarcada generalmente al sector productivo. Es decir, a empresas de extracción de materias primas como la minería y pesca. El desarrollo de la RSC ha ido mejorando al pasar el tiempo, y las empresas han ido incluyendo planes estratégicos que busquen el desarrollo de todos los *stakeholders* involucrados con la operación de la empresa. En esta línea, el sector financiero peruano desde inicios del 2000 ha empezado a incluir dentro de su plan estratégico diferentes planes de RSC. Tal es así que en estos últimos años diferentes empresas bancarias han fortalecido dichos planes debido a que los resultados de las primeras acciones han sido positivas. A partir de la revisión de la literatura, casi siempre enfocada en países desarrollados y del análisis de casos realizado a los 4 bancos con más del 80% de créditos, de depósitos y de patrimonio respecto al total, mediante entrevistas semiestructuradas, de la observación directa, del análisis de información en fuentes secundarias y del cruce de información se han propuesto 6 proposiciones que se contrastan con grandes muestras en los capítulo 2 y 3:

Proposición	Variables relacionadas
1: <i>La importancia estratégica de la responsabilidad social corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RSC y percepción de confianza empresarial
2: <i>La responsabilidad social corporativa, cuando involucra a los trabajadores de la empresa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RSC y percepción de confianza empresarial
3: <i>La dotación económica para las acciones de responsabilidad social corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.</i>	RSC y RC
4: <i>Las acciones de responsabilidad social corporativa orientadas a zonas rurales fuera de la capital influirán positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.</i>	RSC y RC
5: <i>Las acciones de responsabilidad social corporativa orientadas a fortalecer la calidad educativa influirán positivamente sobre la percepción de la reputación corporativa.</i>	RSC y RC
6: <i>La reputación corporativa influirá positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial.</i>	RC y percepción de confianza empresarial

En el capítulo 2 se estudió la primera etapa del efecto indirecto; es decir, las relacionadas con las acciones de responsabilidad social corporativa hacia el exterior y su influencia en la reputación corporativa. La teoría de los grupos de interés considera que las empresas emprenden acciones de RSC para dar respuesta a las demandas sociales de los grupos de interés o *stakeholders*. Algunos autores consideran que gracias a las acciones de RSC las empresas superan la brecha entre las expectativas de la sociedad y su comportamiento real mejorando así su gestión.

Las acciones de RSC deben ser creíbles y tangibles para los *stakeholders* y mantenerse en el largo plazo. Para que los *stakeholders* las perciban, las empresas y en el caso del estudio, los bancos, deben emprender acciones reales de RSC. Entre estas acciones, para el ámbito del sector financiero de un país en desarrollo, se han comprobado que eran relevantes las acciones económicas para el desarrollo, las acciones relacionadas con el ámbito rural y las acciones educativas. Estas acciones son idiosincráticas al contexto de un país en desarrollo como Perú, lo que ha permitido aportar una novedad respecto a estudios en países desarrollados donde se analizaban otro tipo de acciones como patrocinios culturales, mecenazgo deportivo, etc.

En el capítulo 2 se validó la hipótesis H1, es decir las acciones económicas al desarrollo tienen un efecto positivo en la reputación corporativa. La hipótesis H2.a referida a las acciones en salud en el ámbito rural es validada lo mismo que la hipótesis H3 sobre acciones educativas de RSC y su impacto positivo en la reputación corporativa. No se ha podido validar las acciones en infraestructura y medio ambiente. Las evidencias en este campo eran una extensión de los análisis para la salud. Además, la salud y subsistencia es, sin duda, el factor que más se valora por las personas de las áreas rurales en las que existe mayor deficiencias de desarrollo. Es por ello, que los directivos que han respondido estas preguntas perciben que la influencia de las acciones de RSC hacia el medio ambiente son menos relevantes que las de la salud en países emergentes. De ahí, que la relación con la RC de la empresa no sea significativa. Quizá en un futuro estudio y debido a los fenómenos climáticos

ocurridos en el Perú en el primer trimestre del 2017, esta hipótesis pueda ser nuevamente analizada y se convierta en significativa.

Las aportaciones de este capítulo 2 son que analiza empíricamente una relación apenas tratada en el ámbito de la administración de empresas que es la influencia de la RSC y la percepción de la RC por parte de los directivos. Y lo realiza en un contexto, en el que no se ha detectado que ningún artículo o investigación previa lo haya analizado, para el sector bancario en un país en desarrollo. Asimismo se han analizado prácticas de RSC que pueden influir en la RC que no se habían estudiado hasta el momento porque son las más valoradas en un país emergente como Perú.

Se han elegido a los directivos porque son trabajadores del banco y un importante grupo de interés interno quienes no solo tienen relación con los diversos trabajadores o personal que les reporta, sino además interaccionan con las posiciones superiores de la organización y con los clientes.

En el capítulo 3 se estudió la relación entre la RSC y percepción de la confianza empresarial y la segunda etapa del efector indirecto de la RSC, es decir, la relación entre la reputación corporativa y la confianza empresarial (H4, H5, H6).

La percepción de confianza empresarial en las empresas bancarias peruanas resulta importante por su impacto no solo en la rentabilidad y cumplimiento de los estándares regulatorios, sino que además contribuye a que estos indicadores se mantengan saludables. Al ser estas más “saludables”, al final tienen un impacto positivo en las diferentes variables que miden la confianza.

Siguiendo la línea de Carroll (1979), diversos investigadores sostienen que la consideración estratégica de la RSC implica asumir las obligaciones de la empresa con la sociedad en el ámbito económico, legal, ético y categorías discrecionales del desarrollo del negocio e incluso para algunos autores debe formar parte la misión, visión y valores de la empresa.

En relación a los resultados obtenidos, en primer lugar se valida la hipótesis 4, que explica la relación entre las acciones de RSC y la percepción de la confianza empresarial. En segundo lugar se valida la hipótesis 6, que explica la relación entre la reputación corporativa y la percepción de la confianza

empresarial. La reputación corporativa influye positivamente en la confianza empresarial ya que depende entre otras cosas de la imagen corporativa que proyecten las empresas. La respuesta continua por medios de comunicación es importante ya que no permite la destrucción de valor debido a la capacidad de respuesta que ofrecen estos medios. Además poder mantener una buena reputación corporativa es importante para reforzar las decisiones de los directivos y la confianza que esos perciben que consigue la empresa. En línea con lo anterior, la RSC constituye un gran instrumento de impulso de las economías debido a sus beneficios económicos y sociales y su impacto en los grupos de interés. El énfasis en su consideración derivan en la reputación corporativa que a su vez repercute en la percepción de la confianza empresarial y que parece que así perciben los directivos.

Las acciones de RSC cuando incluye a los trabajadores de la empresa (H5) no estaría influyendo positivamente sobre la percepción de la confianza empresarial en el sector bancario de Perú. La actitud de los trabajadores mejora cuando la empresa se compromete con acciones de RSC. Pero para el caso de los bancos peruanos no se ha podido validar que la implicación de los trabajadores con la RSC influya positivamente sobre la percepción de los directivos acerca de la confianza empresarial. No solo eso, sino que la relación entre la valoración de la implicación de los empleados y la percepción en la confianza empresarial es negativa. O esto se debe a que el estado de implantación de la RSC en países emergentes es aún embrionaria y entonces habría que convencer a los directivos para que realicen más esfuerzos por transmitir a sus trabajadores la necesidad de que se impliquen en los temas de RSC si se desea seguir las pautas analizadas en países desarrollados. O bien, porque a diferencia de los países desarrollados, los directivos tienen una opinión completamente fundada de que el éxito de la RSC depende de sus propias acciones y no de las del resto de empleados a quienes se consideran más bien un obstáculo en la implantación de la RSC en la empresa.

Las limitaciones detectadas en esta investigación fueron primero, para medir las acciones de RSC y RC se ha recurrido a escalas de percepciones valoradas de 1 a 5. Mediante medidas objetivas algunas conclusiones podrían cambiar. El estudio toma en consideración un cuestionario y este recoge la

evaluación de las percepciones de unos de los grupos de interés, los directivos, lo que puede crear un punto de vista subjetivo, relacionado con la experiencia y las opiniones personales, creencias, estado de ánimo de las personas que respondieron el cuestionario. Finalmente, el estudio debería ampliarse al resto de stakeholders de la empresa y en cada caso debería mejorarse la tasa de respuesta para asumir un menor error.