

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Responsabilidad Social Empresarial

en el Sector Financiero en el Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Carlos Alberto Aponte Farías

Claudia Beatriz Ávila Huamán

Ana Cecilia Azcoytia González

Paola Lizette Rodríguez Estrada

Asesora: Kelly Rojas

Surco, setiembre de 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a nuestra asesora la profesora Kelly Rojas, y a todos los profesores de CENTRUM Católica, por compartir sus conocimientos con nosotros, en especial a los que nos apoyaron con la elaboración de esta tesis. A todos nuestros compañeros de clases por el aliento diario para terminar juntos; a nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional y a todos los que de alguna manera han contribuido en la realización de este trabajo.

Dedicatorias

A mi mamá y mis hermanos por todo lo que han aportado y aportan a mi vida; por ser mi más grande inspiración para ser cada día una mejor persona y una mejor profesional, para construir una sociedad más justa.

Ana Cecilia Azcoytia

A Dios, por darme la paz y confianza para asumir nuevos retos, a mi esposa por ser mi compañera y complemento en la vida, a mis hijos por el tiempo que he dejado de compartir con ellos y darme la motivación para superarme, a mis padres, hermanas y familia por todo el apoyo que me han brindado.

Carlos Aponte

A mi madre, por enseñarme lo que significa la verdadera fortaleza de espíritu y que siempre se puede empezar de nuevo. Mi amor infinito para ella.

Paola Rodríguez

A mis padres y hermana que desde siempre han sido mi base y mi fortaleza, gracias por su apoyo incondicional, su guía y enseñanzas. A mis tías Beni y Peri por estar siempre conmigo dándome ánimos y motivándome a alcanzar mis sueños

Claudia Avila

Resumen Ejecutivo

La presente es una investigación de carácter descriptivo y enfoque cualitativo, que se desarrolló utilizando la metodología del análisis de casos, mediante entrevistas a profundidad en tres bancos. Así se logró el objetivo principal: identificar las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial en el sector financiero peruano. Esto motivó una extensa revisión de la literatura, a través de la cual se definieron distintas aristas de la responsabilidad social empresarial (RSE), como el involucramiento de los *stakeholders* o grupos de interés, la integración entre la RSE y la estrategia empresarial, o la participación del Directorio y de la Alta Gerencia, entre otras. Luego de entrevistar a altos funcionarios de tres bancos, que trabajan directamente en el área de Responsabilidad Social, se procedió a encontrar similitudes y diferencias en sus respuestas.

Sobre la base de los resultados de las entrevistas, se concluyó que los bancos sí desarrollan prácticas de RSE, las cuales obedecen a un programa integral y, por ende, no son actividades aisladas, aunque en la mayoría de los casos no están integradas con la estrategia general de la empresa. Las buenas prácticas de RSE que se han identificado en la investigación son las siguientes: (a) conocimiento de los *stakeholders*, (b) priorización de programas o proyectos de RSE relacionados con el medio ambiente y la comunidad, (c) integración de la RSE con la estrategia empresarial, (d) involucramiento de la alta gerencia, (e) asignación de presupuesto a las actividades de RSE, (f) establecimiento de alianzas con instituciones, (g) homologación con proveedores, y (h) establecimiento de indicadores para medir el impacto.

Se conoció que en las prácticas de RSE colaboran trabajadores de distintas áreas de los bancos, y además se hacen alianzas con entes externos. Para los bancos, las prácticas de RSE tienen un efecto positivo sobre la percepción que los clientes y el mercado, en general, tienen de la institución; sin embargo, desconocen si existe un efecto directo sobre la rentabilidad, ya que esto no se mide.

Abstract

This is a descriptive research and qualitative approach, which was developed using the methodology of case analysis, through in-depth interviews in three banks. This was achieved the main objective that was defined as identifying good corporate social responsibility practices in the Peruvian financial sector. This led to an extensive review of the literature, through which different aspects of CSR were defined, such as the involvement of stakeholders or interest groups, the integration between CSR and business strategy, or the participation of the board of directors and of senior management, among others. After interviewing senior officials from three banks, who work directly in the area of social responsibility, we proceeded to find similarities and differences in their responses.

Based on the results of the interviews, it was concluded that CSR practices are developed in banks, which obey a comprehensive program and, therefore, are not isolated activities, although in most cases they are not integrated with the general strategy of the company. The good corporate social responsibility practices that have been identified in the research are: (a) knowledge of the stakeholders, (b) prioritization of CSR programs or projects related to the environment and the community, (c) integration of CSR with the business strategy, (d) involvement of the head management, (e) allocation of budget to CSR activities, (f) establishment of alliances with institutions, (g) approval with suppliers and (h) establishment of indicators in order to measure the impact.

It was also known that CSR practices collaborate with workers from different areas of the banks, and also alliances are made with external entities. For banks, CSR practices have a positive effect on the perception that clients and the market in general have of the institution, but do not know if there is a direct effect on profitability, since this is not measured.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ii
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problema de Investigación	2
1.3. Propósito de la Investigación	3
1.4. Justificación de la Investigación	4
1.5. Naturaleza de la Investigación	4
1.6. Preguntas de la Investigación.....	5
1.7. Definición de Términos.....	6
1.8. Supuesto	6
1.9. Limitaciones.....	6
1.10. Delimitaciones.....	6
1.11. Resumen.....	7
Capítulo II: Revisión de la Literatura	8
2.1. Mapa Conceptual con Autores	8
2.2. Buenas Prácticas en Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	8
2.2.1. Definición de responsabilidad social empresarial	8
2.2.2. Antecedentes o historia de la responsabilidad social empresarial.....	11
2.2.3. Teorías sobre la relación entre la RSE y las utilidades de la empresa.....	14
2.2.4. Buenas prácticas en la implementación de RSE.....	17
2.2.5. Efecto de la RSE en los clientes	21
2.2.6. Gestión interna y la RSE	23
2.2.7. Indicadores Ethos	25

2.2.8. Normas ISO	29
2.3. Sector Financiero	30
2.3.1. Delimitación del sector financiero en el Perú.....	30
2.3.2. Buenas prácticas en RSE del sector financiero en el mundo.....	32
2.3.3. Resoluciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP	35
2.4 Conclusiones	35
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	38
3.1. Diseño de la Investigación	38
3.2. Justificación del Diseño	39
3.3. Preguntas de Investigación.....	39
3.4. Población.....	40
3.5. Consentimiento Informado.....	41
3.6. Selección de los Casos	41
3.7. Confidencialidad	42
3.8. Procedimientos de Recolección de Datos	42
3.9. Instrumentos.....	42
3.10. Análisis e Interpretación de Datos	45
3.11. Validez y Confiabilidad	47
3.12. Resumen del Capítulo.....	49
Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados.....	49
4.1. Perfil de los Informantes	50
4.2. Resultados de la Investigación	50
4.2.1. Prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE).....	49
4.2.2. Participación de los stakeholders.....	55
4.2.3. Integración con la estrategia empresarial	59

4.2.4. Involucramiento de la alta gerencia.....	61
4.2.5. Consideración del aspecto ambiental	65
4.2.6. Consideración del aspecto social o comunitario.....	69
4.2.7. Gestión del recurso humano	72
4.2.8. Indicadores de medición de la RSE.....	76
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	85
5.1. Conclusiones	85
5.2. Recomendaciones para los Bancos Incluidos en el Estudio.....	91
5.3. Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	94
Referencias.....	93
Apéndice A: Consentimiento Informado	93
Apéndice B. Guía de la Entrevista (versión inicial).....	104
Apéndice C: Observaciones de los Expertos	108
Apéndice D: Prueba Piloto	109
Apéndice E: Guía de la Entrevista (versión final)	116
Apéndice F: Cuadro Relacional de Preguntas y Teoría (versión final).....	120
Apéndice G: Entrevista al Banco 1 (B1)	121
Apéndice H: Entrevista al Banco 2 (B2)	124
Apéndice I: Entrevista al Banco 3 (B3).....	128
Apéndice J: Resumen de Buenas Prácticas de RSE.....	131

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Mapa de la Revisión de la Literatura: Argumentos Cronológicos.....</i>	9
Tabla 2.	<i>Ficha de Una Buena Práctica por Implementar.....</i>	20
Tabla 3.	<i>Ficha de Medición de Satisfacción de Clientes.....</i>	20
Tabla 4.	<i>Etapas del Estado de la Gestión de RSE: Indicadores Ethos-Perú 2021.....</i>	28
Tabla 5.	<i>Evaluación del Estado de la Gestión de cada Industria en Perú, 2011.....</i>	28
Tabla 6.	<i>Empresas que Integran el Sector Financiero Peruano, a Junio 2018.....</i>	31
Tabla 7.	<i>Derivación de Preguntas a Partir de la Revisión de la Literatura.....</i>	43
Tabla 8.	<i>Cargo de los Informantes.....</i>	49
Tabla 9.	<i>Desarrollo de Prácticas de RSE.....</i>	50
Tabla 10.	<i>Prácticas de RSE que Desarrollan los Bancos.....</i>	51
Tabla 11.	<i>Principales Resultados Obtenidos con las Prácticas de RSE.....</i>	52
Tabla 12.	<i>Sostenibilidad de las Prácticas de RSE en el Largo Plazo.....</i>	53
Tabla 13.	<i>Adaptabilidad de las Prácticas a otras Empresas.....</i>	53
Tabla 14.	<i>Existencia de Procesos para Registrar los Aprendizajes de las Prácticas de RSE.....</i>	54
Tabla 15.	<i>Identificación de los Grupos de Interés o Stakeholders.....</i>	55
Tabla 16.	<i>Formas de Relacionar la RSE con los Grupos de Interés.....</i>	56
Tabla 17.	<i>Proceso para Incorporar la Opinión de los Stakeholders en las estrategias de RSE.....</i>	57
Tabla 18.	<i>Influencia de las Prácticas de RSE en las Compras de los Clientes.....</i>	58
Tabla 19.	<i>Presencia de Sindicatos en la Organización.....</i>	58
Tabla 20.	<i>Estrategia Integral de RSE.....</i>	59
Tabla 21.	<i>Inclusión de la RSE Dentro del Planeamiento Estratégico de la Organización..</i>	59

Tabla 22.	<i>Proceso de Planeación de RSE</i>	60
Tabla 23.	<i>Frecuencia de la Planeación de RSE</i>	60
Tabla 24.	<i>Áreas de la Organización Relacionadas con RSE</i>	60
Tabla 25.	<i>El Directorio y la Alta Gerencia Tienen Interés en las Prácticas de RSE</i>	61
Tabla 26.	<i>Formas en que el Directorio y la Alta Gerencia se Involucran en el Planeamiento de RSE</i>	63
Tabla 27.	<i>Grado de Involucramiento de la Alta Gerencia en la Implementación de la RSE</i>	63
Tabla 28.	<i>Alianzas</i>	64
Tabla 29.	<i>Prácticas de RSE Relacionadas con el Medio Ambiente</i>	65
Tabla 30.	<i>Lugar Donde Desarrollan las Prácticas de RSE Relacionadas con el Medio Ambiente</i>	66
Tabla 31.	<i>Participantes en las Prácticas de RSE Relacionadas con el Medio Ambiente</i> ...	66
Tabla 32.	<i>Mediciones de Consumo de Energía Eléctrica, Agua y Otros</i>	67
Tabla 33.	<i>Reducción en el Consumo de Energía Eléctrica, Agua y Otros</i>	67
Tabla 34.	<i>Separación de Desechos Sólidos</i>	68
Tabla 35.	<i>Implementación de la Resolución SBS N° 1928-2015</i>	68
Tabla 36.	<i>Prácticas de RSE Relacionadas con el Aspecto Social o Comunitario</i>	69
Tabla 37.	<i>Formas de Definir a las Comunidades Beneficiadas</i>	70
Tabla 38.	<i>Participantes en las Prácticas de RSE con Enfoque Social o Comunitario</i>	70
Tabla 39.	<i>Fortalecimiento y Difusión de los Valores Democráticos</i>	71
Tabla 40.	<i>Acciones Ante Quejas o Reclamos de Clientes</i>	71
Tabla 41.	<i>Métodos para Identificar las Necesidades de los Colaboradores</i>	72
Tabla 42.	<i>Planes de Desarrollo de Carrera para los Colaboradores</i>	73
Tabla 43.	<i>Métodos para Retener el Talento</i>	73

Tabla 44.	<i>Mecanismos de Comunicación para Recopilar Aportes de los Colaboradores..</i>	73
Tabla 45.	<i>Formas de Integrar los Aportes de los Colaboradores a la RSE.....</i>	74
Tabla 46.	<i>Equipos para el Desarrollo de las Prácticas de RSE.....</i>	74
Tabla 47.	<i>Formas de Comprobar que los Proveedores Cumplen con Legislación de RR.HH.....</i>	75
Tabla 48.	<i>Formas de Medir el Impacto de las Prácticas de RSE en Clientes Internos.....</i>	76
Tabla 49.	<i>Formas de Medir el Impacto de las Prácticas de RSE en Clientes Externos.....</i>	76
Tabla 50.	<i>Frecuencia de las Mediciones de Impacto en Clientes.....</i>	77
Tabla 51.	<i>Evaluaciones Independientes del Impacto de RSE.....</i>	77
Tabla 52.	<i>Indicadores para Medir el Impacto de la Organización sobre el Medio Ambiente.....</i>	78
Tabla 53.	<i>Mediciones del Impacto de B2 en el Medio Ambiente.....</i>	78
Tabla 54.	<i>Responsables de las Mediciones.....</i>	78
Tabla 55.	<i>Inclusión de Mediciones Financieras Asociadas a la RSE.....</i>	79
Tabla 56.	<i>Efecto de las Prácticas de RSE en la Rentabilidad.....</i>	79
Tabla 57.	<i>Efecto de RSE en los Costos o Gastos.....</i>	79
Tabla 58.	<i>Evaluación de los Indicadores Usados.....</i>	80
Tabla 59.	<i>Resultado Obtenido por la Implementación de Prácticas de RSE.....</i>	80
Tabla 60.	<i>Inversión Anual en RSE.....</i>	81

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Estructura del sistema financiero peruano a junio 2018.....	34
<i>Figura 2.</i>	Desarrollo del argumento complejo de la investigación.....	36
<i>Figura 3.</i>	Resumen de la implementación de prácticas de RSE en los bancos del estudio.....	55
<i>Figura 4.</i>	Resumen de la participación de los stakeholders en la estrategia de RSE.....	59
<i>Figura 5.</i>	Resumen de la integración de RSE con la estrategia global.....	62
<i>Figura 6.</i>	Resumen del involucramiento de la alta gerencia en la RSE.....	65
<i>Figura 7.</i>	Resumen de prácticas de RSE relacionadas con medio ambiente.....	69
<i>Figura 8.</i>	Resumen de las prácticas de RSE y el aspecto social o de comunidad.....	72
<i>Figura 9.</i>	Gestión de recursos humanos como práctica de RSE.....	75
<i>Figura 10.</i>	Resumen de indicadores de medición de RSE.....	81
<i>Figura 11.</i>	Resumen general de las prácticas de RSE en los bancos estudiados.....	82

Capítulo I: Introducción

1.1. Antecedentes

La definición de buenas prácticas se refiere a la descripción eficiente de una acción repetitiva para obtener el resultado esperado (Sebastiani, 2016). Epper y Bates (citados en Saldaña, 2017) las definieron como un proceso de identificación, aprendizaje y adaptación de prácticas y procesos notables en cualquier organización para mejorar su rendimiento. Las buenas prácticas son aplicables a cualquier dimensión de la vida personal u organizacional, extendiéndose a todos los ámbitos imaginables, incluyendo la responsabilidad social empresarial.

La responsabilidad social empresarial (RSE) alude al buen gobierno empresarial que debe llevarse a cabo sobre la base de principios de ética y sostenibilidad, y realizando compromisos de manera voluntaria tendentes a administrar su impacto en los ámbitos ambiental, social y económico, de modo que se maximicen los beneficios para la sociedad en su conjunto. La conceptualización de la responsabilidad social data de la década de los cincuenta, cuando Howard Bowen, en 1953, sugirió que las empresas deberían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones. A partir de entonces, la responsabilidad social como corriente de pensamiento ha pasado por tres etapas: (a) una primera etapa filosófica en la década de los sesenta, basada en la filantropía, término que hace referencia al amor por el hombre; (b) una segunda etapa en la que se especificaron las responsabilidades de las empresas y se trasladó el discurso filosófico a la gestión empresarial, durante los setenta; y (c) en los ochenta, se presentó una tercera etapa en la que se integró el discurso socialmente responsable a la dirección estratégica a través de la teoría (Castro, 2013).

El concepto de responsabilidad social está directamente relacionado con el de *stakeholders* o grupos de interés, los cuales serían, según Freeman (1984), los grupos o individuos que pueden afectarse o verse afectados por los objetivos de la organización, pues

la empresa no tiene responsabilidad con toda la sociedad, sino con sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad local, es decir, con aquellos grupos vinculados a ella. Pero no solo se trata de los *stakeholders* actuales sino también de las generaciones futuras, para las cuales deben preservarse los recursos (Gardetti, 2005).

Incluso, algunos autores han llegado a afirmar que la implementación adecuada de prácticas de RSE en una empresa contribuye al incremento de sus utilidades (Allouche & Laroche, 2005; Preston & O'Bannon, 1997), lo cual también es aplicable al sector financiero, de acuerdo con la investigación realizada por Wu y Shen (2013) y que incluyó a más de 22 países. Otros estudios similares encontraron que las empresas grandes son las que tienen más propensión a implementar prácticas de RSE, así como aquellas en condiciones de mayor competencia (Chih, Chih, & Chen, 2010); pero se desconoce la forma cómo se aplica la RSE en las instituciones del sector financiero peruano o los resultados obtenidos.

1.2. Problema de Investigación

El problema de esta investigación es la identificación de las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial en el sector financiero del Perú. Al respecto, solo se cuenta con la investigación realizada por Marquina (2013), quien señaló que en el año 2011 este sector realizaba actividades de RSE de manera aislada, con una visión altruista y no de estrategia holística. Por ello, es indispensable conocer cómo se planifica e implementa la RSE en el sector financiero en la actualidad con el objetivo de mejorar su gestión, lo cual debe hacerse a través de indicadores que luego permitan llevar a cabo evaluaciones. Por lo tanto, es necesario que haya interés de la dirección o alta gerencia para implementar la RSE como parte de la estrategia empresarial (Sarmiento, 2011).

En este contexto, se entiende que la RSE debe ser gestionada y fundamentada con arreglo a principios de ética social que regulen el accionar de la organización con su entorno. Comprende la incorporación de valores, tales como: (a) la transparencia, (b) la honradez y el

respeto, (c) la solidaridad con la comunidad, y (d) la responsabilidad hacia el medio ambiente (Cajiga, 2005). La responsabilidad social se puede enfocar desde distintos ángulos para argumentar la necesidad de incorporarla en la gestión empresarial; desde el punto de vista económico, las empresas socialmente responsables son más rentables. Este argumento ha permitido que se generalicen determinadas prácticas y estándares de conducta que son asimilados de manera voluntaria por las empresas que persiguen un fin puramente económico. Desde el punto de vista social o moral, se busca una regulación que permita equilibrar las fuerzas del mercado; sin embargo, hasta el momento la RSE se trata como un tema netamente vinculado a los negocios y como una práctica que debe ser asumida de manera voluntaria (De la Cuesta, 2004). Se requiere, pues, mayor compromiso de parte de los gobiernos para instrumentar políticas que fomenten la RSE por parte de las empresas.

1.3. Propósito de la Investigación

El objetivo principal o general de esta investigación es identificar las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial en el sector financiero peruano, durante el 2018.

Los objetivos secundarios, que se desprenden del propósito general, son los siguientes:

- Describir la forma en que se involucra a los *stakeholders* durante las prácticas de RSE en el sector financiero peruano, durante el 2018.
- Conocer cómo se integra la RSE a la estrategia empresarial en el sector financiero peruano en el año 2018.
- Identificar el nivel de involucramiento que tiene la alta gerencia en las prácticas de RSE del sector financiero peruano al 2018.
- Identificar cuáles son los elementos del aspecto ambiental incluidos en las prácticas de RSE del sector financiero peruano, durante el 2018.

- Describir el aspecto social hacia la comunidad que tienen las prácticas de RSE del sector financiero peruano en el 2018.
- Conocer las prácticas de recursos humanos que están relacionadas con la implementación de RSE en el sector financiero peruano al 2018.
- Describir los indicadores de medición de RSE que se utilizan en el sector financiero peruano en el 2018.

1.4. Justificación de la Investigación

Existe una relación positiva entre la RSE y el desempeño financiero de las empresas, por lo que una implementación eficaz de la RSE —que comprende la gestión y la comunicación— llevará a obtener un mayor rendimiento financiero (Preston & O'Bannon, 1997). Además, las empresas obtienen legitimidad dentro de la sociedad mediante la RSE (Cortina, 2000); de allí la importancia de tener buenas prácticas durante su implementación.

Esto se confirma con el hecho de que la RSE contribuye a incrementar el valor de mercado de las empresas (Ganesa & García, 2003) al mejorar la percepción que los consumidores tienen de la organización o sus marcas, como consecuencia de acciones orientadas a la comunidad, en el aspecto social o ambiental, entre otras (Vlachos, Tsamakos, Vrechopoulos, & Avramidis, 2009). Por consiguiente, es importante conocer la forma en que se gestiona la RSE en las empresas del sector financiero, ya que esto determina la percepción de sus clientes, afecta su valor de mercado y, al mismo tiempo, tiene un efecto directo sobre el desempeño financiero.

1.5. Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, e implica el análisis de información recopilada a través de entrevistas sobre las cuales no se pueden aplicar herramientas de análisis estadísticos. Específicamente, se ha empleado la metodología del estudio de casos múltiples, pues permite la comparación entre los casos y hace uso de un

protocolo que garantiza la validez de los datos recopilados (Yin, 2003). Al ser un estudio de naturaleza descriptiva, su propósito es caracterizar las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

1.6. Preguntas de la Investigación

La pregunta general de esta investigación es: ¿Cuáles son las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial que se aplican en el sector financiero peruano?

Las preguntas secundarias son las siguientes:

- ¿Cómo se involucra a los *stakeholders* en las prácticas de RSE en el sector financiero peruano?
- ¿Cómo se integra la RSE a la estrategia empresarial en el sector financiero peruano?
- ¿Cuál es el nivel de involucramiento que tiene la alta gerencia en las prácticas de RSE dentro del sector financiero peruano?
- ¿Cuáles elementos del aspecto ambiental son incluidos en las prácticas de RSE del sector financiero peruano?
- ¿Cuáles elementos del aspecto social hacia la comunidad tienen las prácticas de RSE en el sector financiero peruano?
- ¿Cuáles son las prácticas de recursos humanos que están relacionadas con la implementación de RSE en el sector financiero peruano?
- ¿Cuáles son los indicadores de medición de RSE que se utilizan en el sector financiero peruano?

1.7. Definición de Términos

Buenas prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE): La definición conceptual que se ha utilizado para los fines de esta investigación es la propuesta en la norma ISO 26000, en la cual se señala que la responsabilidad social de una empresa se mide por los

impactos que sus actividades generan en su área de influencia, sobre la sociedad y el medio ambiente. Esta responsabilidad toma en consideración lo siguiente: (a) la conducta ética, (b) los principios para el desarrollo sostenible, (c) las expectativas de los grupos de interés, (d) el cumplimiento de la legislación vigente mediante la cual se encuentra regulada, y (e) las normas internacionales de conducta, que involucran a todas las áreas de la organización (Serrano, 2012). Cabe anotar que la existencia de una visión consensuada del concepto de RSE permite que los aportes de cada empresa puedan ser mejor evaluados por la comunidad con la que se relacionan.

1.8. Supuesto

Para el desarrollo de esta investigación, se parte del supuesto de que las instituciones que conforman el sector financiero peruano implementan prácticas de responsabilidad social empresarial. Por lo tanto, el estudio se centra en identificar la manera en que se hace la implementación, para determinar las buenas prácticas existentes.

1.9. Limitaciones

La presente es una investigación de enfoque cualitativo, lo que hace que los resultados no sean extensibles a toda la población, ya que no se empleó el muestreo estadístico sino el muestreo por conveniencia; siendo esta la principal limitación. Adicionalmente, el nivel de subjetividad que los funcionarios entrevistados impregnan en sus respuestas puede afectar, de cierta manera, la determinación de la caracterización de las buenas prácticas descritas. Por otro lado, los investigadores deben ajustar el tiempo de investigación con el de los funcionarios del sector, según su disponibilidad.

1.10. Delimitaciones

Las delimitaciones aplicadas en esta investigación son las siguientes:

- Delimitación por tipo de empresa, ya que solo se incluyen instituciones del sector financiero, específicamente bancos. En el Perú operan 17 bancos dentro de un

total de 44 organizaciones pertenecientes al sector financiero, incluidas cajas municipales de ahorro y crédito, cajas rurales de ahorro y crédito, y empresas financieras (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2018b).

- Delimitación geográfica, considerando solo a las empresas que operan en el Perú, y específicamente a aquellas que tienen su oficina principal en Lima Metropolitana.
- Delimitación temporal, siendo una investigación transversal, porque todos los datos se recopilan en un momento único del tiempo, estimado entre marzo y abril de 2018.

1.11. Resumen

Se ha propuesto una investigación descriptiva con enfoque cualitativo, cuyo propósito general es identificar las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial en el sector financiero peruano durante el 2018. La investigación se desarrolla mediante la metodología de casos múltiples, estudiando bancos que operan en el Perú con sede principal en Lima Metropolitana. Esta investigación es importante porque las empresas obtienen legitimidad dentro de la sociedad mediante la RSE, lo cual mejora la percepción de los consumidores hacia las marcas de las empresas, generando un impacto positivo sobre el desempeño financiero.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1. Mapa Conceptual con Autores

La revisión de la literatura se inicia presentando el mapa conceptual, donde aparecen los argumentos ordenados cronológicamente (ver Tabla 1) y se consignan los autores estudiados por cada tema: (a) buenas prácticas, (b) responsabilidad social empresarial, y (c) sector financiero; para luego agrupar estas variables en dos partes: buenas prácticas en responsabilidad social empresarial, y buenas prácticas en responsabilidad social empresarial del sector financiero. Se parte de una definición general de RSE y de buenas prácticas, seguida por el análisis de la evolución histórica que la responsabilidad social ha tenido, así como los beneficios que genera para la organización. El capítulo concluye al presentar investigaciones previas sobre prácticas de RSE en empresas del sector financiero, en el ámbito mundial y de Latinoamérica.

2.2. Buenas Prácticas en Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El concepto de buenas prácticas engloba de manera general las recetas descriptivas eficientes para el desarrollo de una acción repetitiva. La Comisión Europea definió estas prácticas, en el 2004, como “fórmulas que han demostrado, por medio de la investigación y la evaluación, su eficacia y sostenibilidad, que producen resultados sobresalientes y que pueden ser aplicables y adaptables a otras situaciones” (Sebastiani, 2017, p. 51). Mientras que Wigg (1997), por su parte, las definió como una estrategia que permite maximizar el desempeño de la empresa y distribuye el conocimiento.

La denominación de buenas prácticas tiene su origen en la terminología de los estándares y procesos industriales, que se extendió luego a diferentes ámbitos, como los de la salud o buenas prácticas en gestión. También se habla de buenas prácticas agrícolas o buenas prácticas educativas, entre múltiples posibilidades, porque se pueden extender a todos los ámbitos (Saldaña, 2017). Es así que las buenas prácticas son extensibles a la responsabilidad social empresarial.

Tabla 1

Mapa de la Revisión de la Literatura: Argumentos Cronológicos

VARIABLES	Autor y año	Argumento
	Wigg (1997)	Estrategia que contribuye a maximizar la efectividad de la empresa y distribuye el conocimiento.
Buenas prácticas	Epper y Bates (citados en Saldaña, 2017) Sebastiani (2017) Saldaña (2017)	Es un proceso de identificación, aprendizaje y adaptación de prácticas y procesos notables en cualquier organización para mejorar su rendimiento. Eficacia y sostenibilidad, que producen resultados sobresalientes y que pueden ser aplicables y adaptables a otras situaciones. El origen de la denominación buenas prácticas se deriva de los estándares y procesos industriales, pero es aplicable a todos los ambientes, refiriéndose a buenas prácticas en gestión.
Responsabilidad social empresarial (RSE)	Drucker (1995) Jones (1995) Waddock y Graves (1997) Sherman, Bohlander y Snell (1999) Comisión Europea (citada en Cancino & Morales, 2008) Bloom y Gundlach (2001) Correa, Flynn y Amit (2004) Berens, Van Riel y Van Bruggen (2005) McWilliams, Siegel y Wright (2006a) Calidad & Gestión (2008) Sarmiento (2011) International Standardization Organization [ISO] (2011) Perú 2021 (2012) Dincer y Dincer (2013) Escobar (2015)	Le corresponde a cada organización el asumir total responsabilidad sobre sus acciones, y los efectos que estas puedan generar en sus clientes, en sus empleados y en el entorno en general. Los <i>stakeholders</i> externos desarrollarán buena impresión hacia la empresa y, adicionalmente, comprarán más bienes y servicios. Las empresas con un mejor rendimiento financiero (RF) dispondrán recursos para invertir en la RSE. La gestión humana es un proceso en continuo cambio, que se va adaptando a las necesidades de la organización y de sus colaboradores. Las áreas productivas de la empresa integran, de una manera voluntaria, las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con sus grupos de interés. La RSE guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés. Dentro de los temas comunes identificados en la región, están los impactos sobre el medio ambiente. El cliente es uno de los principales grupos de interés y la razón de ser de la organización es poder satisfacer sus requerimientos; en el momento en que no sea capaz de hacerlo, se pone en peligro toda su existencia. Entre los gerentes y directores hay un creciente interés en la RSE. Por lo tanto, las empresas tienen que involucrarse, cada vez más, en actividades de RSE y, dentro de ello, el impulso del líder es esencial. La norma ISO 14000 regula el comportamiento de la organización con el medio ambiente. Debe haber un genuino interés de la alta gerencia para lograr implementar la RSE como parte de la estrategia empresarial. La norma ISO 26000 aumenta la capacidad de atraer el recurso humano que se requiere y de retenerlo en la organización, con un alto nivel de motivación y compromiso. Los indicadores Ethos exigen que los proveedores cumplan con las prácticas laborales justas, sin trabajo infantil y respetando los derechos humanos. Los tomadores de decisiones prefieren actividades de RSE locales y están preocupados por el medio ambiente. La organización integra a sus estrategias las preocupaciones medioambientales y sociales, junto con el respeto por los derechos humanos.
Sector financiero	Calvo, Parejo, Rodríguez y Cuervo (2010) Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018b)	El sector financiero está integrado por diversas instituciones, productos y mercados, con el objetivo común de transferir fondos de las unidades superavitarias a las unidades deficitarias; asumiendo los riesgos y garantizando los ahorros. Dentro del sistema financiero peruano operan 44 empresas, de las cuales 17 son bancos, y el resto son cajas municipales o rurales, así como empresas financieras.
Buenas prácticas en RSE	Ganesa y García (2003) Allouche y Laroche (2005) Vergara y Vicaría (2009) Vergara y Vicaría (2009) Vergara y Vicaría (2009) Carpio (2010) Arendt y Brettel (2010)	Las iniciativas orientadas a la mejora del medio ambiente, al tratamiento de desechos y a la obtención de un clima laboral adecuado, disminuyen los gastos y la improductividad en las organizaciones. Cuando una empresa implementa adecuadamente las prácticas de RSE, contribuye a elevar sus utilidades. Un gobierno corporativo basado en la responsabilidad social empresarial diseña y planifica un modelo de organización que sea simétrico, que armonice los intereses de la empresa con los de la sociedad. Al momento de la implementación hay que tener el apoyo consistente de la alta gerencia, construyendo alianzas con actores internos y externos. Al momento de la implementación, es indispensable contar con excelentes mecanismos de comunicación interna, así como de relaciones positivas entre los empleados. Los indicadores Ethos resaltan el rol de la empresa en el fortalecimiento de la comunidad o sociedad civil, con valores democráticos, así como la implementación de medidas de reparación ante requerimientos o reclamos de la comunidad. Las iniciativas de RSE tienen un impacto positivo muy fuerte tanto en la identidad corporativa como en el éxito de la compañía.
Buenas prácticas en RSE del sector financiero	Chih et al. (2010) Wu y Shen (2013) Lentner, Szegedi y Tatav (2015)	Las empresas con mayor tamaño, y que operan en las industrias donde hay más competencia, son las más propensas a implementar RSE. Las empresas financieras que operan en países con una legislación más estricta, tienden a participar en más actividades de RSE, mientras la autorregulación dentro de la industria financiera tiene un efecto significativamente positivo sobre la RSE. Los bancos se comprometen en prácticas de RSE por los siguientes motivos: (a) elecciones estratégicas, (b) altruismo, y (c) subsanar los efectos que causan en el medio ambiente. El desarrollo de las finanzas está vinculado con la educación, convirtiéndose en un área clave de la RSE. Para ello, las instituciones usan distintos canales de comunicación.
Participación de los <i>stakeholders</i>	Bloom y Gundlach (2001) Comisión Europea (citada en Cancino & Morales, 2008) Jones (1995) Arendt y Brettel (2010) Carpio (2010)	La RSE guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés. Las áreas productivas de la empresa integran, de una manera voluntaria, las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con sus grupos de interés. Los <i>stakeholders</i> externos desarrollarán buena impresión hacia la empresa y, adicionalmente, comprarán más bienes y servicios. Las iniciativas de RSE tienen un impacto positivo muy fuerte tanto en la identidad corporativa como en el éxito de la compañía. Dentro de la dimensión de público interno, los indicadores Ethos revisan la relación de la empresa con los sindicatos.
Integración con la estrategia empresarial		La organización integra a sus estrategias las preocupaciones medioambientales y sociales, junto con el respeto por los derechos humanos.
Involucramiento de la alta gerencia	Comisión Europea (citada en Cancino & Morales, 2008) Jones (1995) Arendt y Brettel (2010)	Entre los gerentes y directores hay un creciente interés en la RSE. Por lo tanto, las empresas cada vez más tienen que involucrarse en actividades de RSE y dentro de ello el impulso del líder es esencial. Debe haber un genuino interés de la alta gerencia. Al momento de la implementación hay que tener el apoyo consistente de la alta gerencia, construyendo alianzas con actores internos y externos.
Consideración del aspecto ambiental	Carpio (2010)	Dentro de los temas comunes identificados en la región, están los impactos sobre el medio ambiente. Los tomadores de decisiones prefieren actividades de RSE locales y están preocupados por el medio ambiente La norma ISO 14000 regula el comportamiento de la organización con el medio ambiente
Consideración del aspecto social hacia la comunidad	Vergara y Vicaría (2009) Carpio (2010)	Un gobierno corporativo basado en la responsabilidad social empresarial diseña y planifica un modelo de organización que sea simétrico, que armonice los intereses de la empresa con los de la sociedad. Los indicadores Ethos resaltan el rol de la empresa en el fortalecimiento de la comunidad o sociedad civil, con valores democráticos, así como la implementación de medidas de reparación ante requerimientos o reclamos de la comunidad.
Prácticas de recursos humanos	Sherman et al. (1999) ISO (2011) Vergara y Vicaría (2009) Perú 2021 (2012)	La gestión humana es un proceso en continuo cambio, que se va adaptando a las necesidades de la organización y de sus colaboradores. La norma ISO 26000 aumenta la capacidad de atraer el recurso humano que se requiere y de retenerlo en la organización, con un alto nivel de motivación y compromiso. Al momento de la implementación, es indispensable contar con excelentes mecanismos de comunicación interna, así como de relaciones positivas entre los empleados. Los indicadores Ethos exigen que los proveedores cumplan con las prácticas laborales justas, sin trabajo infantil y respetando los derechos humanos.
Indicadores de medición de RSE	Waddock y Graves (1997) Sen y Bhattacharya (2001) Dacin y Brown (2002) Berens et al. (2005) DESUR (2013) Ganesa y García (2003) Correa et al. (2004)	Las empresas con un mejor rendimiento financiero (RF) dispondrán recursos para invertir en la RSE. El cliente es uno de los principales grupos de interés y la razón de ser de la organización es poder satisfacer sus requerimientos; en el momento en que no sea capaz de hacerlo, entonces se pone en peligro toda su existencia. Las imágenes mentales que los consumidores tienen de los productos o marcas son influenciadas por las acciones de las empresas. Las iniciativas orientadas a la mejora del medio ambiente, al tratamiento de desechos y a la obtención de un clima laboral adecuado, disminuyen los gastos y la improductividad en las organizaciones. Dentro de los temas comunes identificados en la región, están los impactos sobre el medio ambiente.

En la década de los noventa, Drucker (1995) afirmó que le corresponde a cada organización el asumir total responsabilidad sobre sus acciones, y los efectos que estas puedan generar en sus clientes, en sus empleados y en el entorno en general. Esto es lo que se conoce como responsabilidad social empresarial (RSE), que ya no es un fenómeno aislado dentro de la empresa, sino que atraviesa transversalmente diversas áreas de la misma. A continuación, se ahonda en la definición de RSE y en su historia.

2.2.1. Definición de responsabilidad social empresarial

Son muchas las definiciones que han analizado la RSE desde distintas perspectivas; además de la óptica filantrópica (distribución de ganancias), también se han considerado aspectos que permiten analizar los procesos previos a la obtención de utilidades. Este nuevo concepto de RSE se centra en el desarrollo de los procesos productivos relacionándolo con sus grupos de interés. A continuación, se presentan varias definiciones, que se suman a las de la norma internacional ISO 26000, mencionada en el Capítulo I dentro del marco teórico, y que consolidan las distintas visiones que existen sobre RSE, unificando criterios de actuación y control. Para esta investigación se ha optado por la definición de dicha norma.

De acuerdo con Bloom y Gundlach (2001), la RSE se relaciona con la responsabilidad que tiene una empresa con diversos grupos de interés, como son los trabajadores, los clientes, las personas y los grupos a los que puedan afectar las políticas y prácticas corporativas. En la gestión de estas responsabilidades es importante tratar de minimizar los daños de largo plazo que una empresa pudiera causar en la sociedad. Para Abreu y Cruz (2011), la RSE es un compromiso que asume la empresa de tener un comportamiento ético, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la sociedad en general, y en especial de su comunidad y de los empleados.

Según la Comisión Europea (citada en Cancino & Morales, 2008), la RSE es un concepto en el cual las áreas productivas de la empresa integran, de una manera voluntaria,

las dimensiones ambiental y social en sus actividades de negocio y en sus relaciones con las partes interesadas. Este aserto coincide con la definición de McWilliams et al. (2006b), quienes señalaron que la RSE comprende la realización de las acciones internas de forma tal que contribuya al bienestar de la sociedad, superando los intereses de la empresa y realizando acciones más allá de lo que exige la ley. Entonces, se dice claramente que la RSE sobrepasa las obligaciones legales, aunque Lantos (2001) la conceptualizó como obligación que las organizaciones tienen. Es una obligación para maximizar sus efectos positivos en el entorno, con enfoque de largo plazo.

Para el World Bank (2006), la RSE se define como el hacer negocios en el marco de principios y valores éticos, ceñidos a la legislación. Para esta institución, es la empresa y no el empresario quien tiene una responsabilidad ante la sociedad o la comunidad donde se desenvuelve. En cambio, para la Comisión Europea la definición de RSE es más amplia, se trata del impacto de la organización en la sociedad, considerando que cumplir con la ley y con los acuerdos colectivos es el punto de partida. La organización integra a sus estrategias las preocupaciones medioambientales y sociales, junto con el respeto por los derechos humanos. Se pretende maximizar la creación de valor de la empresa, pero compartido con los consumidores y con la sociedad en general, en un sentido muy amplio (Escobar, 2015).

2.2.2. Antecedentes o historia de la responsabilidad social empresarial

Mucho antes de que se acuñara el término RSE, en las antiguas Grecia y Roma se dieron indicios de ciertos principios fundamentales, como lo son la filantropía y la caridad, que conducen el actuar de las personas que viven en comunidad para lograr el bien social. Ello a través de normativas que garanticen sanas prácticas comerciales. Las actividades comerciales eran vistas como un mal necesario, asociadas a una forma de usura; mientras que posteriormente, en la Edad Media, la religión impuso restricciones a actividades comerciales o de negocios. Fue en el siglo XIII cuando aparecieron conceptos como el precio justo,

establecido en función de los mercados, y los márgenes razonables de utilidad; logrando que el comercio no fuese visto como actividad despreciable. Luego, en el contexto del concepto de ética, durante los siglos XV y XIX se dio un crecimiento sostenido del comercio y las industrias, incorporando a la ética como eje de desarrollo de la sociedad (Aldenueva, 2014).

El génesis de la RSE se da bajo el concepto de *filantropía empresarial*, que consistía en que empresarios del siglo XIX concedían en forma voluntaria dinero y otros recursos a diversas causas artísticas, educativas, culturales y sociales, pero sin vinculación a las actividades económicas de sus empresas (Juholin, 2004). Según Carroll (1999), el proceso de evolución del concepto de responsabilidad social consta de cuatro etapas: (a) germinación, (b) surgimiento, (c) desarrollo, y (d) proliferación.

La etapa de germinación se presentó entre las décadas de 1930 a 1950, con posterioridad a la Gran Depresión, cuando mucha gente culpó de los negativos efectos económicos y sociales de la época a la codicia y ambición de los empresarios. Es por ello que el Gobierno de los Estados Unidos estableció un marco regulatorio denominado *New Deal* y decretó los derechos de negociación colectiva, compensaciones por desempleo, pensiones y seguridad social (Marquina & Garriga, 2016). En esta etapa, la responsabilidad social se circunscribía al actuar individual de los empresarios, mas no en acciones planificadas de las empresas, y, en la mayoría de los casos, las empresas se limitaban a cumplir con las leyes regulatorias.

La etapa de surgimiento se refiere a la formalización de la responsabilidad social, la cual se produjo alrededor de la década de los setenta. Según McGuire (1963), la idea de responsabilidad social va más allá de las obligaciones económicas y legales de las empresas, ya que esta debe incluir ciertas responsabilidades con la sociedad que exceden sus obligaciones legales; mientras que para Davis (1967), la RSE es algo más intrínseco, porque esta se debe vincular a la empresa como institución y no al empresario o directivo como

persona, de lo cual surgen las acciones institucionales de la empresa relacionada con responsabilidad social.

La etapa de desarrollo se caracteriza por el surgimiento de varios conceptos, teorías y visiones de la responsabilidad social. Según Johnson (1971), el principal aliciente de la responsabilidad social es la maximización de las utilidades. Esto coincide con lo que indicó Steiner (1971), quien mostró a la empresa como una organización fundamentalmente económica, pero encargada de apoyar a la colectividad para lograr sus objetivos.

La etapa de la proliferación de la RSE se inició en el año 2000 y está caracterizada por una expansión y propagación a nivel global de este concepto, impulsado por los escándalos empresariales como los de WorldCom, Enron y la crisis financiera de la Bolsa de Valores de Estados Unidos de América. En esta etapa se generaron un gran número de investigaciones empíricas y casos de aplicación empresarial, sin grandes avances teóricos, como en las etapas anteriores. Porter y Kramer (2011) propusieron el concepto de valor compartido, que busca la generación de mecanismos que mejoren la competitividad de la empresa y, a la vez, las condiciones sociales y económicas de la sociedad sobre las que tienen influencia, planteando que este nuevo concepto debería reemplazar al de RSE en el tiempo.

Específicamente, en América Latina la responsabilidad social empresarial empezó a tomar fuerza en la década de los noventa. Las acciones reconocidas con anterioridad a este periodo están más vinculadas a la filantropía, acciones que aún tienen fuerte presencia en la región. Los temas comunes identificados en la región están relacionados con el comportamiento ético que deben tener las empresas, las condiciones ofrecidas a los trabajadores, el desarrollo que generan en la comunidad y el impacto sobre el medio ambiente; sin embargo, los temas como integración de la cadena de proveedores, gobernabilidad corporativa y transparencia no son tan comunes dentro de las iniciativas. Tampoco se encuentra evidencia de organizaciones de la sociedad civil que exijan un

comportamiento social responsable de las empresas ni iniciativas gubernamentales que busquen regular estos aspectos, que hasta ahora se dan como compromisos voluntarios de las empresas (Correa et al., 2004).

Todo lo anterior hace necesario identificar la motivación de las empresas para tener un comportamiento socialmente responsable, además de romper el paradigma bajo el cual se cree que una empresa que cumple la regulación, que entrega bienes y servicios de calidad como supuestamente dice, o que paga salarios dignos, es socialmente responsable, cuando solo está cumpliendo con lo que debería ser una exigencia en su calidad de actor social.

2.2.3. Teorías sobre la relación entre la RSE y las utilidades de la empresa

Se ha determinado que la implementación de programas de RSE en las empresas conlleva a mejoras sustanciales en los resultados financieros por la reducción de costos y en la reputación e imagen. Existe una relación de sinergia entre la actividad social y el desempeño financiero de una empresa en el mediano plazo. La teoría indica que las empresas socialmente responsables tienen menos riesgo en su desempeño y son mejor cotizadas cuando la responsabilidad social potencia su valor de mercado. Este valor difiere del valor en libros, ya que cada vez son más importantes los activos intangibles de las organizaciones (Ganesa & García, 2003).

Las acciones relacionadas con la mejora del medio ambiente y con el clima laboral reducen los gastos y la baja productividad en las organizaciones; por ende, la responsabilidad social empresarial mejora el desempeño de las empresas, permitiendo atraer y retener talento, lo que implica una reducción en los costos de rotación, contratación y capacitación. Además, la buena reputación de las empresas hace posible retener clientes actuales y atraer nuevos, lo que potencialmente implica un incremento en sus ventas y la captación de nuevos inversores (Ganesa & García, 2003).

La buena reputación de las empresas permite posicionarse positivamente en la mente de los consumidores, al punto que en países más desarrollados, los productos de las empresas que no son socialmente responsables, son rechazados por los consumidores. Las empresas utilizan el marketing social para adaptarse a esta nueva forma de hacer negocios (Ganesa & García, 2003). Para el tópico financiero, han surgido algunas teorías que fundamentan la relación entre la RSE y las utilidades de la empresa. Los criterios para establecer esta relación se resumen a continuación.

Teoría de los stakeholders. Freeman (1984) utilizó el término *stakeholder* para describir a los grupos de interés de las empresas, y expuso que la responsabilidad de estas es también para con sus accionistas, tal como lo postulaba Friedman (1970), lo cual dependía del éxito de la capacidad de una organización para gestionar las relaciones con dichos grupos. Bajo esta óptica, la responsabilidad social debiera ser considerada como parte de la visión de la empresa.

Por su parte, Jones (1995) planteó la teoría instrumental de los *stakeholders*, sugiriendo que la RSE beneficia a las empresas por la buena disposición que se genera de parte de estos. Así, los *stakeholders* internos contribuirían con un mejor desempeño y los externos desarrollarán buena impresión hacia la empresa y adicionalmente comprarán más bienes y servicios, coadyuvando a la mejora de los beneficios de la compañía. Por lo tanto, una interacción positiva de las empresas con los *stakeholders* generará beneficios económicos para las empresas.

Teoría de los recursos sobrantes. Según Waddock y Graves (1997), las empresas con un mejor rendimiento financiero (RF) disponen de mayores recursos para invertir en RSE, lo cual, a su vez, mejora su rendimiento.

El círculo virtuoso. Siguiendo a Waddock y Graves (1997), teniendo en cuenta las políticas de RSE como variable dependiente, se puede afirmar que una relación positiva

vendría explicada por la hipótesis de disponibilidad de fondos, según la cual el comportamiento de las empresas puede depender de su disponibilidad de recursos financieros (teoría de los recursos sobrantes), que sumada a un buen comportamiento social (teoría de los *stakeholders*) generará en un buen rendimiento financiero, permitiendo disponer de recursos para la siguiente inversión en RSE. Esto generará un círculo virtuoso entre ambas variables.

Teoría unificada de la U invertida. Según Yerkes y Dodson (1908), esta teoría explica la relación entre un organismo y su rendimiento. Estos autores plantearon que el rendimiento aumenta conforme la activación de un organismo se incrementa; sin embargo si la activación alcanza un nivel determinado, el rendimiento decae si tal activación sigue elevándose (García-Dantas & Caracuel, 2011). Marom (2006) señaló que no existe una relación lineal entre la RSE y el RF. Esto está explicado por la teoría del modelo de la U invertida (\cap).

De acuerdo con Marom (2006), la RSE se expresa como *outputs* sociales, que constituyen intercambios entre las empresas y los grupos de interés; esto implica que se presentará el mismo comportamiento de la U invertida (\cap). Así, a mayor inversión en RSE, se generará un mayor incremento del rendimiento financiero hasta un nivel máximo, a partir del cual, los incrementos en RSE provocarán una reducción en tal rendimiento.

En estudios realizados hace más de un lustro, se exploró el efecto de las actividades de RSE en las utilidades de las 100 compañías de manufactura de Canadá (Ilter, 2012). Se encontró que la generación de ganancias, el diseño de productos amigables con el medio ambiente, la pertenencia a una organización medioambiental internacional, el soporte a la salud y el arte de la comunidad son categorías que impactan positivamente en las ganancias y rentabilidad de las compañías, y que los tópicos de RSE no son específicos de una industria en particular, sino que son transversales a más de una de ellas. De acuerdo con Vlachos et al. (2009), no solo son relevantes las iniciativas de RSE que una compañía emprende, sino los

motivos que tiene, o, mejor dicho, la percepción que los consumidores tienen de dichos motivos, ya que afecta la confianza.

2.2.4. Buenas prácticas en la implementación de RSE

La habilidad para llevar a cabo iniciativas de RSE fue estudiada por Arendt y Brettel (2010) en investigaciones conducidas en regiones muy específicas de Europa. Concluyeron que la habilidad para llevar a cabo iniciativas de RSE depende del tamaño de la compañía, tipo de industria y presupuesto de marketing, de tal manera que la suma de estos factores permita enfocar correctamente los esfuerzos y recursos destinados a RSE. Por ejemplo, estos autores modelaron la manera en que la RSE afecta la imagen corporativa, mostrando que:

Las iniciativas de RSE tienen un impacto positivo muy fuerte tanto en la identidad corporativa como en el éxito de la compañía; comparativamente hablando tiene más impacto en departamentos de marketing con presupuesto más reducido que en departamentos con grandes presupuestos. (Arendt & Brettel, 2010, p. 1478)

En cambio, Dincer y Dincer (2013) se enfocaron en estudiar la relevancia de la RSE en pequeñas y medianas empresas (pymes), revelando que sus ejecutivos son generalmente influenciados por percepciones personales, condiciones financieras, amigos, familia y religión cuando toman decisiones acerca de las actividades relacionadas con la responsabilidad social. Es interesante resaltar que los tomadores de decisiones prefieren actividades de RSE locales y están preocupados por el medio ambiente, yendo más allá de los requerimientos regulatorios y legales basándose no solamente en referentes analíticos sino relacionales y emotivos.

En tanto, la aplicación de la norma ISO 26000 en una pyme podría integrar la responsabilidad social a través de acciones de baja complejidad y costo. Las pymes presentan buenas oportunidades para implementar la responsabilidad social por su

flexibilidad en la gestión y el contacto con la comunidad local, ya que la alta dirección se relaciona directamente con las actividades cotidianas de la organización (Serrano, 2012).

Vistos los beneficios que puede proporcionar la implantación de un programa de responsabilidad social en la empresa, es menester para tal fin aclarar dos aspectos: (a) el referente a cómo debe ser considerada la RSE, y (b) las características de la misma. En tal sentido, de acuerdo con Serrano (2012), se expone lo siguiente:

1. La RSE no debe ser considerada como una óptica filantrópica ejecutada por la empresa; tampoco, una herramienta publicitaria para mejorar su imagen, sino más bien un nuevo modo de entender su papel en la sociedad, una forma de gestión que presta servicios a la misma, incorporando las necesidades de dicha sociedad como parte de su visión estratégica, y comprometiéndose a responder por sus actuaciones de forma transparente.
2. De acuerdo con el proyecto *Developing Sustainable Regions through Responsible SME's* (DESUR, 2013), la RSE tiene las siguientes características: (a) es una práctica responsable y continua, (b) supera lo exigido por la ley, (c) forma parte de la estrategia empresarial y de la gestión, ya que no se trata de acciones aisladas; (d) resulta beneficiosa para distintos grupos de interés, y (e) simultáneamente se generan beneficios sociales y ambientales, además de elevar el nivel de competitividad de la empresa.

Para fines de implementación de programas de RSE en pequeñas y medianas empresas, DESUR (2013) desarrolló una guía basada en cuatro áreas temáticas, a saber: (a) medio ambiente, (b) prácticas laborales o de recursos humanos, (c) acción social, y (d) buen gobierno. Estas cuatro áreas requieren el cumplimiento de los siguientes principios fundamentales:

1. Tomar en consideración a los grupos de interés.

2. Incorporar la RSE en la estrategia de la organización, en todas las decisiones que se adopten.
3. Contar con un plan de comunicación efectivo y transparente sobre la labor social de la organización.
4. Monitorear los resultados obtenidos, para que sirvan de incentivo.

Entre las herramientas que se utilizan para establecer un programa de RSE, se encuentra la ficha de una buena práctica por implementar (ver Tabla 2). En esta ficha se detalla el objetivo por el cual se establece la práctica, y los grupos de interés sobre los que tendrá efecto o que se benefician con la propuesta. Luego se describen la buena práctica, los indicadores de medición y las recomendaciones para una implementación exitosa.

Tabla 2

Ficha de Una Buena Práctica por Implementar

Rubro	Contenido
Objetivos	Descripción de los principales objetivos cualitativos que se pretenden conseguir con la puesta en marcha de la buena práctica en la empresa.
Grupos de interés	Grupos de interés que se benefician de la puesta en marcha de la buena práctica en la empresa.
Descripción	Explicación detallada de la buena práctica.
Medición	Indicadores para conocer si la puesta en marcha de la buena práctica en la empresa, significa un impacto positivo en la misma.
Recomendación	Metodología propuesta para poner en marcha la buena práctica en la empresa. Esta metodología es expuesta de forma sencilla a modo de instrucción para que sea fácil su entendimiento e implantación.
Herramientas	Se proporcionan recursos complementarios para facilitar la implantación de la buena práctica: modelos, guías, herramientas, entre otros.

Nota. Tomado de “Responsabilidad social empresarial: Buenas prácticas y recomendaciones,” por el Developing Sustainable Regions through Responsible SME's (DESUR), 2013 (<http://responsabilidadsocialquito.com.ec/wp-content/uploads/2015/09/DESUR-guia-final.pdf>).

Dentro del conjunto de fichas que DESUR (2013) propuso para la implementación de un programa de responsabilidad social, se cubren las cuatro áreas temáticas mencionadas anteriormente, incluyendo acciones y metodologías. A continuación, se presenta a modo de ejemplo la ficha correspondiente a la práctica Medición de Satisfacción de Clientes, que corresponde al área temática de Buen Gobierno (ver Tabla 3). Cabe resaltar que el cliente es

uno de los principales grupos de interés y que la razón de ser de la organización es poder satisfacer sus requerimientos; en el momento en que no sea capaz de hacerlo, se pone en peligro toda su existencia.

Tabla 3

Ficha de Medición de Satisfacción de Clientes

Rubro	Contenido
Objetivos	<p>Conocer el grado de satisfacción de los clientes.</p> <p>Mejorar el proceso de atención a clientes, así como los productos y servicios ofrecidos.</p> <p>Atender las necesidades planteadas por los clientes en la relación comercial mantenida con la empresa.</p>
Grupo de interés	Clientes.
Descripción	Las empresas deben orientarse a sus clientes, adaptando de manera continua el producto o servicio que ofrecen, a sus necesidades y expectativas, con el fin de satisfacerles y obtener su fidelización. La medición de la satisfacción es un proceso que debe realizarse de manera permanente y sistemática, que permita a la empresa obtener información para realizar mejoras.
Medición	<p>Porcentaje de clientes que participan en la encuesta.</p> <p>Número de sugerencias de mejoras recogidas.</p> <p>Número de sugerencias de mejoras implantadas.</p> <p>Grado de satisfacción general obtenido.</p>
Recomendación	<p>Fases para el desarrollo de la buena práctica.</p> <p>Conformar un equipo de trabajo.</p> <p>Diseñar encuesta. Para poder extraer mayor información en el análisis estadístico, introducir en primer término variables de clasificación sexo, edad, producto o servicio que demandan, etc. Luego introducir un apartado para la realización de sugerencias de mejoras.</p> <p>Segmentar clientes en función de variables, tales como periodicidad de compra, volumen de compra, entre otras.</p> <p>Enviar encuesta a la muestra de clientes obtenidas con base en la segmentación realizada. Asignar un plazo para la cumplimentación.</p> <p>Recibir y analizar estadísticamente los resultados. Extraer conclusiones.</p> <p>Elaborar informe de satisfacción de clientes.</p> <p>Identificar, priorizar e implementar acciones de mejoras resultantes.</p>
Herramientas	<p>Modelo de encuestas de satisfacción de clientes.</p> <p>Guía de medición de satisfacción de clientes.</p>

Nota. Tomado de “Responsabilidad social empresarial: Buenas prácticas y recomendaciones,” por el Developing Sustainable Regions through Responsible SME's (DESUR), 2013 (<http://responsabilidadsocialquito.com.ec/wp-content/uploads/2015/09/DESUR-guia-final.pdf>).

La elaboración de fichas metodológicas o de medición debe considerar aspectos como las herramientas que dispone la organización. La orientación es de largo plazo, porque las prácticas tienen que afectar la estrategia de una forma duradera, cubriendo necesidades básicas de la empresa y de los grupos de interés. Al mismo tiempo, facilita la participación del recurso humano y de otros *stakeholders* en las distintas etapas, como diseño, organización, implementación o evaluación. Pero para que las prácticas sean exitosas se necesita que sean sencillas y claras, fáciles de transferirse a otras organizaciones. Por último, es importante para lograr un diálogo efectivo con los *stakeholders*, obtener una imagen positiva de la empresa y de sus productos y servicios; comunicar de manera efectiva y transparente las buenas prácticas implementadas en las diferentes dimensiones de la RSE, con lo cual también se logrará una importante diferenciación de la competencia (Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra, 2010).

2.2.5. Efecto de la RSE en los clientes

Muchos investigadores han estudiado la relación existente entre las acciones de las empresas y la imagen mental que los consumidores tienen de los productos y las marcas (Berens et al., 2005; Dacin & Brown, 2002; Sen & Bhattacharya, 2001). Al respecto, Brown y Dacin (1997) definieron las asociaciones corporativas como “un nombre genérico para toda la información que tiene la persona sobre la empresa” (p. 69). Es decir, bajo un solo nombre, los consumidores agrupan una serie de ideas. Es así que las asociaciones corporativas comprenden percepciones, deducciones y creencias sobre lo que es la empresa y su comportamiento. Esto está influenciado por las acciones previas, pero también por las emociones que los consumidores sienten.

Un año después, Brown (1998) se refirió a las asociaciones corporativas como “el conocimiento, los afectos, las evaluaciones y las modalidades de relacionamiento con una determinada empresa” (p. 217). Esto fue validado por Dacin y Brown (2002), quienes

ratificaron que se trata de los pensamientos que los individuos tienen, influenciados por sus sentimientos. Entonces, tal y como lo indicaron Sen y Bhattacharya (2001), la identidad empresarial, la imagen que la organización proyecta, su cultura organizacional y su reputación forman parte de la asociación corporativa, que se resume en la percepción que los consumidores tienen; pero que afecta la venta de los productos y la posición competitiva en el mercado.

Las asociaciones corporativas, que no son más que la percepción que los consumidores generan hacia una marca o empresa, comprenden un conjunto de ideas muy diversas, por lo que las personas se pueden generar percepciones sobre gran variedad de atributos o elementos de la organización (Berens et al., 2005). Entonces, se comprende que son las percepciones individuales las que definen las asociaciones corporativas. Se trata de un conjunto de percepciones individuales y no de una percepción grupal; pero este conjunto hace que se cree una visión completa de la empresa. Para Berens y Van Riel (2004), hay tres factores que causan la gran diversidad de asociaciones corporativas: (a) las personas tienen distintas expectativas en torno a la empresa, (b) cada consumidor posee rasgos diferentes de personalidad, y (c) cada persona ha tenido experiencias previas, u otros motivos, que la llevan a confiar o no en cierta empresa.

Brown (1998), en concordancia con lo anterior, indicó que las asociaciones corporativas son un conjunto heterogéneo de percepciones generadas en torno a una amplia gama de elementos de la organización. Al respecto, Brown, Dacin, Pratt y Whetten (2006) señalaron que hay una serie de definiciones que se complementan con las asociaciones corporativas, como, por ejemplo, la identidad o la imagen empresarial, así como la reputación de la empresa y su evaluación. Todos estos conceptos constituyen asociaciones mentales que las personas externas a la organización crean y que resumen el conjunto de acciones y comunicaciones de la empresa, pero considerando que se hace desde la perspectiva del ente externo.

De acuerdo con Sen y Bhattacharya (2001), las empresas pueden desarrollar un vínculo con sus consumidores en la medida en que atienden sus necesidades sociales. Algunos clientes buscan empresas que tengan una identidad o código de valores que sean similares a los suyos (Marin & Ruiz, 2007), por lo que la forma cómo una organización maneje su responsabilidad social puede añadirle o restarle valor, desde la perspectiva de los consumidores (Mohr & Webb, 2005).

Investigaciones desarrolladas en América Latina, como la que llevaron a cabo Trapero, De Lozada y García (2010) en México, revelaron que es necesario informar y promover sobre las prácticas o actividades de RSE. Esto se debe a que los clientes dan importancia a la RSE, incorporándola dentro de la percepción que tienen de una empresa o marca. Pero en el momento de la compra, la prioridad la tienen los intereses propios, lo cual explica por qué muchos consumidores se deciden por los productos de menor costo. Entonces, si bien la comunicación de la RSE es importante y genera una respuesta positiva entre los consumidores, no existe una relación lineal directa entre las actividades de RSE, su comunicación y la actitud de los clientes hacia la marca (Wang & Anderson, 2011).

Cuando se investiga sobre los motivos de compra de los consumidores, se encuentra que no hay una conexión entre las preocupaciones sociales de los consumidores y sus decisiones (Tallontire, Rentsendorj, & Blowfield, 2001). Esto se debe a que además de la gestión de la RSE, los clientes y consumidores evalúan los atributos del producto, incluyendo su precio (Auger, Burke, Devinney, & Louviere, 2003). Por lo tanto, la decisión de compra no se basa solamente en cómo una organización gestiona su RSE, pero sí influye.

2.2.6. Gestión interna y la RSE

Entre los gerentes y directores, hay un creciente interés en los antecedentes y las consecuencias que la responsabilidad social empresarial tiene, especialmente entre los ejecutivos de grandes empresas y multinacionales. Estos líderes saben que los grupos de

interés demandan acciones de RSE, más allá de la importancia de cumplir con las regulaciones y normas legales. Además, saben que las organizaciones están bajo la presión constante de empleados, proveedores, grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales y gobiernos. Por lo tanto, las empresas cada vez más tienen que involucrarse en actividades de RSE, y dentro de ello el impulso del líder es esencial (McWilliams et al., 2006a).

Dentro de la gestión interna cobra relevancia el concepto de gobierno corporativo, que consiste en una forma de dirigir la organización considerando, y sobre todo balanceando, los intereses de todos. Las organizaciones que tienen esta visión de gobierno son capaces de desarrollar una estrategia de negocios que integre a todos los que componen el cuerpo de la empresa. Un gobierno corporativo basado en la responsabilidad social empresarial diseña y planifica un modelo de organización que sea simétrico, que armonice los intereses de la empresa con los de la sociedad. Al momento de la implementación, es indispensable contar con excelentes mecanismos de comunicación interna, así como de relaciones positivas entre los empleados y el apoyo consistente de la alta gerencia, construyendo alianzas con actores internos y externos (Vergara & Vicaría, 2009).

Dentro de la gestión interna se encuentra la gestión humana, que de acuerdo con Chiavenato (2002) se refiere a un conjunto de políticas, valores y prácticas que rigen toda la organización y en especial los cargos gerenciales. Esto cubre la gestión del recurso humano, incluyendo las actividades de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño. El recurso humano es la principal ventaja competitiva que las organizaciones tienen; por lo tanto, la empresa tiene la responsabilidad de dotarse del mejor personal posible para sobresalir en el mercado superando a los competidores. Para Sherman et al. (1999), la gestión humana es un proceso en continuo cambio, que se va adaptando a las necesidades de la organización y de sus colaboradores.

A pesar de la importancia que tiene la RSE, los resultados de la investigación de García y Duque (2012), conducida en Colombia, revelaron que las acciones de RSE son vistas por la gerencia general como actividades aisladas, relacionadas con la filantropía, por lo que no se concibe como parte de la estrategia. Esto indica que para que la RSE tenga éxito, lo primero es lograr que la alta dirección se involucre y la visualice de forma holística, como parte integrante de la actividad de la empresa.

2.2.7. Indicadores Ethos

Los indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial constituyen una importante herramienta para la evaluación de la gestión de las organizaciones en materia de RSE. Fueron diseñados para el uso interno de la organización y hasta el año 2014 solo 38 empresas los habían aplicado y comunicado sus resultados (Perú 2021, 2012). Ethos es una organización sin fines de lucro, que fue constituida en Brasil a fin de crear una infraestructura para promover la RSE, para lo cual reunieron a 1,200 empresas de todo tamaño (Aguilar-Platas & Raufflet, 2010).

En el Perú, la importancia de los indicadores Ethos como metodología de medición de la RSE ha venido en aumento. Es así que en el 2011, CENTRUM Católica, Perú 2021 y DESCO evaluaron la gestión de RSE en 100 empresas usando este método y el resultado fue que las definiciones de RSE y la forma cómo se perciben son comprendidas como beneficios bilaterales, permitiendo el desarrollo específico de la comunidad (Marquina, Goñi, Rizo-Patrón, & Castelo, 2011). Pero, de acuerdo con Perú 2021 (2012), los indicadores Ethos-Perú 2021, debidamente adecuados a la realidad nacional, tienen las siguientes características:

- Estandarizados: Para que pueda compararse el desempeño de empresas ubicadas en los países de la región, como es el caso de Colombia, Ecuador, Bolivia, Argentina y Brasil, entre otros.

- Comparativos: Las organizaciones pueden comparar el desempeño de sus filiales en distintos países de la región, o incluso evaluarse versus el promedio nacional o regional.
- Periódicos: Los indicadores se llenan cada cierto tiempo, por lo que se puede revisar la evolución que una empresa ha tenido.
- Internos o autoevaluativos: Cada empresa los aplica de manera autónoma, y puede analizar sus resultados con el fin de mejorar su gestión.
- Virtuales: Cualquier empresa puede utilizarlos porque los indicadores están disponibles en una página web, donde se llena el cuestionario. Luego de dos días, la organización Ethos emite un informe de los resultados, donde se detalla el puntaje para cada indicador. Con esta información, las organizaciones pueden identificar aspectos de mejora.
- Confidenciales: Los resultados de las empresas no se hacen públicos sin la respectiva autorización. Toda organización tiene el derecho de no publicar esta información.

Los indicadores Ethos-Perú 2021 se organizan en torno a siete dimensiones: (a) valores, transparencia y gobierno corporativo; (b) público interno, (c) medio ambiente, (d) proveedores, (e) consumidores y clientes, (f) comunidad, y (g) gobierno y sociedad (Carpio, 2010). A continuación, se señalan las áreas incluidas en cada dimensión.

- Valores, transparencia y gobierno corporativo: (a) compromisos éticos, (b) arraigo de la cultura organizacional, (c) gobierno corporativo, (d) relaciones con la competencia, (e) diálogo con los *stakeholders* y su involucramiento, y (f) balance social.
- Público interno: (a) diálogo y participación, (b) relaciones con sindicatos, (c) otras asociaciones de empleados, junto con la forma de gestión participativa; y (d)

política de remuneraciones, desarrollo de carrera y beneficios laborales, incluyendo la seguridad.

- Medio ambiente: (a) nivel de compromiso con mejoras en la calidad del ambiente, y (b) concientización o educación ambiental. En conjunto, se busca minimizar el impacto ambiental.
- Proveedores: (a) políticas de evaluación y selección de proveedores, y (b) red de proveedores aliados que cumplan con la legislación y en los cuales la organización influya de manera positiva.
- Consumidores y clientes: (a) respeto por la ley de protección al consumidor, (b) cumplimiento de todos los ofrecimientos o promesas hechas a los clientes, y (c) estrategias de comunicación que se usan con clientes internos y externos.
- Comunidad: (a) fortalecimiento de la comunidad o sociedad civil, con valores democráticos; y (b) implementación de medidas de reparación ante requerimientos o reclamos de la comunidad.
- Gobierno y sociedad: (a) participación en actividades de formación ciudadana, como la comunicación de deberes y derechos; y (b) vigilancia activa de los poderes del Estado.

Marquina et al. (2011) clasificaron a las empresas peruanas en cuatro etapas en función de los resultados del cuestionario Ethos. En la Tabla 4 se describen estas etapas, cuya clasificación depende de lo siguiente: (a) etapa uno, cuando el puntaje obtenido es igual o inferior a 1,049; (b) etapa dos, para las organizaciones que obtienen entre 1,050 y 1,574 puntos; (c) etapa tres, donde se ubican las empresas con puntuación entre 1,575 y 2,099; y (d) finalmente, en la etapa cuatro están las organizaciones con 2,100 o más, llegando hasta un máximo posible de 2,415.

Tabla 4

Etapas del Estado de la Gestión de RSE: Indicadores Ethos-Perú 2021

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Representa una etapa básica de acciones de la empresa. Está todavía en el nivel reactivo a las exigencias legales.	Representa la etapa intermedia de acciones, en la cual la empresa mantiene una postura defensiva sobre los temas; pero ya empieza a encaminar cambios y avances respecto a la conformidad de sus prácticas.	Representa la etapa avanzada de acciones, en la cual ya se reconocen los beneficios de llegar más allá de la conformidad para prepararse de antemano a las presiones reguladores que resultan en cambios de expectativas en la empresa. La responsabilidad social y el desarrollo sustentable son considerados estratégicos para el negocio.	Representa la etapa proactiva, en la cual la empresa alcanzó estándares considerados de excelencia en sus prácticas, involucrando a proveedores, consumidores, clientes, la comunidad y también influenciando políticas públicas de interés para la sociedad

Nota. Adaptado de “Indicadores Ethos-Perú 2021 de responsabilidad social empresarial,” por Perú 2021, 2010 (<http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/indicadoresethoscompleto/indicadores%20ethos%20actualizado%202014.pdf>).

Tabla 5

Evaluación del Estado de la Gestión de cada Industria en Perú, 2011

Industria	Puntuación	Etapa
Telecomunicaciones y electricidad	1,154.04	2
Minería, petróleo y gas	1,125.08	2
Otras industrias	1,123.44	2
Industrias de la construcción	1,118.27	2
Alimentos y bebidas	1,063.81	2
Química farmacéutica	134.2	1
Servicios financieros	991.63	1
Medios de comunicación	765.23	1
Servicios generales	725.17	1
Comercio	627.38	1
Transporte y logística	519.11	0
Salud	448.14	0

Nota. Adaptado de “¿Cuál es la situación actual de la RS en el Perú?,” por P. Marquina, 2013, *Strategia*, 6(23), p. 72.

Al evaluar el estado de la gestión de RSE en diferentes industrias del Perú, Marquina (2013) encontró que las empresas con mayor puntuación pertenecían al sector de telecomunicaciones y electricidad. Sin embargo, a pesar de ser las mejor ranqueadas, apenas llegaron a la etapa dos, lo cual indicó que recién estaban incorporando la RSE dentro de la estrategia empresarial. En la Tabla 5 se muestran los puntajes de cada industria, que

evidencian, con preocupación, cómo la mayoría estaba en etapa uno y los sectores salud y transporte, peor aún, no implementaban la RSE de ninguna forma.

2.2.8. Normas ISO

Las normas ISO constituyen un sistema de gestión que es adoptado por las empresas de manera totalmente voluntaria. Con la gestión de la RSE se logra agilizar el conocimiento, al mismo tiempo que se generan y comunican nuevos conocimientos, a través de innovaciones, pero sobre todo porque se comparten buenas prácticas de gestión (ISO, 2011).

ISO 14000. Tiene como objetivo la implementación de un plan de gestión integral para el manejo ambiental. Esto responde a las exigencias legales, pero va más allá, atendiendo a los grupos de interés, como clientes, consumidores y hasta accionistas, que cada vez se hacen más exigentes con respecto al cuidado del ambiente. Este estándar guía el comportamiento de las organizaciones, para que sea de modo sostenible. Además de mejorar la forma como los *stakeholders* perciben a la organización, la norma ISO 14000 ayuda a reducir el gasto de energía eléctrica, así como de agua y otros insumos, al establecer mediciones y controlar su consumo. Igualmente, hay un ahorro en el tratamiento de las emisiones, porque se crean planes para reducirlas (Calidad & Gestión, 2008).

ISO 26000. La norma ISO 26000 establece que el fin de la RSE es lograr un desarrollo sostenible. Su esquema abarca diversas áreas, que se tienen que desarrollar en conjunto y donde se definen indicadores que deben ser medidos y monitoreados periódicamente. Las áreas son: (a) derechos humanos, (b) prácticas laborales, (c) gestión medioambiental, (d) prácticas justas en el área operativa y en la comercialización, (e) relaciones con clientes y consumidores, y (f) participación activa y desarrollo de comunicaciones (ISO, 2011).

La adopción de la norma ISO 26000 afecta positivamente la percepción que el mercado, y especialmente los grupos de interés, se crean de las empresas. Es por ello que se

considera que la ISO 26000 otorga los siguientes beneficios a las organizaciones que la adoptan: (a) mayor reputación, (b) capacidad de atraer el recurso humano que se requiere y de retenerlos en la organización, con un alto nivel de motivación y compromiso; (c) crece la lealtad de los clientes o consumidores; (d) genera ventaja competitiva; (e) mejora la percepción de los accionistas y de potenciales inversionistas, así como de las entidades financieras; y (f) fortalece la relación con las entidades del gobierno, con los medios de comunicación, proveedores y en general con el entorno donde se opera (ISO, 2011).

Según Fuentes (2006), la norma ISO 26000 promueve la participación activa de la empresa en la comunidad, para contribuir al desarrollo de esta última. Puede hacerse de forma individual o mediante la participación en asociaciones, siempre y cuando el objetivo sea fortalecer a la sociedad civil. Esto evidencia la práctica de valores democráticos, al mismo tiempo que obliga a la organización a generar acciones contundentes para reparar los daños que causa en su entorno y que son sujeto de reclamos por parte de la comunidad.

2.3. Sector Financiero

El sector financiero se encuentra integrado por diversas instituciones que ofrecen variados productos en distintos mercados, pero que tienen como objetivo común el transferir fondos de las unidades superavitarias a las unidades deficitarias. De esta forma, canalizan los fondos hacia las empresas o personas que los necesitan, sirviendo como intermediarios y, por tanto, asumen los riesgos de las operaciones crediticias que autorizan, respondiendo a los ahorristas por el dinero depositado (Calvo, Parejo, Rodríguez & Cuervo, 2010).

2.3.1. Delimitación del sector financiero en el Perú

Dentro del sistema financiero peruano operan 44 empresas, de las cuales 17 son bancos y el resto son cajas municipales o rurales, así como empresas financieras (ver Tabla 6). Además, existen otro tipo de empresas financieras especializadas, como: (a) de arrendamiento financiero, (b) que brindan fianzas y garantías, (c) de servicios fiduciarios, (d)

las administradoras hipotecarias, y (e) las que otorgan *factoring* o compra de facturas. A estas se les suman las empresas que brindan servicios conexos y complementarios, como es el caso de los almacenes generales.

Tabla 6

Empresas que Integran el Sector Financiero Peruano, a Junio 2018

Bancos		Empresas financieras	
1	Banco Continental	1	Compartamos Financiera
2	Banco Azteca	2	Crediscotia
3	Banco Cencosud	3	Financiera Confianza
4	Banco de Comercio	4	Financiera Credinka
5	Banco de Crédito	5	Financiera Efectiva
6	Banco de la Nación	6	Financiera Oh
7	Banco Falabella	7	Financiera Proempresa
8	Banco Financiero	8	Financiera Qapaq
9	Banco GNB	9	Financiera TFC
10	BanBif		
11	Interbank		
12	Banco Ripley		
13	Santander Perú		
14	Citibank del Perú		
15	ICBC Bank		
16	Mibanco		
17	Scotiabank Perú		
Caja Municipal de Ahorro y Crédito		Caja Rural de Ahorro y Crédito	
1	CMAC Cusco	1	CRAC Los Andes
2	CMAC Arequipa	2	Crediraiz
3	CMAC Sullana	3	CRAC Sipan
4	CMAC Del Santa	4	CRAC del Centro
5	CMAC Huancayo	5	CRAC Incasur
6	CMAC Ica	6	CRAC Prymera
7	CMAC Maynas		
8	CMAC Paita		
9	CMAC Piura		
10	CMAC Tacna		
11	CMAC Trujillo		
12	CMCP Lima		

Nota. Adaptado de “Relación de entidades autorizadas a captar depósitos,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (<http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-financiera/informalidad-financiera/relacion-de-entidades-autorizadas-a-recibir-depositos-del-publico/relacion-de-entidades-autorizadas-a-captar-depositos>).

A partir del año 1967, todos los bancos que operan en Perú están representados por la Asociación de Bancos del Perú. Esta institución fue constituida con el propósito de fortalecer el sector financiero privado, otorgando a sus afiliados servicios de información, asesoría y consulta en asuntos de interés general. Adicionalmente, se cuenta con la Superintendencia de

Banca, Seguros y AFP (SBS), que es otra institución que integra el sector financiero y tiene carácter gubernamental, siendo el ente regulatorio del sistema financiero nacional. Su principal objetivo es proteger a los ahorristas o depositantes, así como a los asegurados y a todos los afiliados al sistema privado de pensiones. Es una institución de carácter público, que está reconocida dentro de la Constitución Política del Perú, pero que posee autonomía para su funcionamiento (SBS, 2014).

En general, la organización del sector financiero peruano se presenta en la Figura 1. En esta imagen también se aprecia que el liderazgo lo comparten el Banco Central de Reserva y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, que es el ente regulador.

2.3.2. Buenas prácticas en RSE del sector financiero en el mundo

Todas las industrias que prestan servicios han presentado un importante crecimiento, superior al promedio de la economía mundial, incluyendo al sector financiero. Por lo tanto, las empresas del sector deben fortalecerse con herramientas que les otorguen ventajas competitivas. Dentro de este contexto, se han desarrollado investigaciones para medir la relación entre la calidad en los servicios y la satisfacción de los clientes; entre las cuales, Cronin y Taylor (1992) probaron que existe una relación positiva, influyendo en las compras futuras de los clientes. Es decir, cuando se brinda un servicio que es percibido como de alta calidad, los clientes quedan satisfechos y muestran su interés en repetir la compra.

En el estudio titulado *On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry*, Chih et al. (2010) analizaron 250 empresas en un total de 34 países, durante los años 2003 y 2005. La investigación tenía como objetivo conocer si la responsabilidad social empresarial está o no influenciada por variables financieras e institucionales. Llegaron a las siguientes conclusiones: (a) las empresas con mayor tamaño son las más propensas a implementar RSE, (b) en la medida en que se intensifica la competitividad en el mercado, las empresas están más dispuestas a actuar de manera

socialmente responsable; (c) las empresas financieras que operan en países con una legislación más estricta tienden a participar en más actividades de RSE; sin embargo, de forma interesante y bastante llamativa, las empresas en países con derechos de los accionistas más fuertes tienden a participar en menos actividades de RSE; y (d) la autorregulación dentro de la industria financiera tiene un efecto significativamente positivo sobre la RSE, y se considera que las empresas actúan de forma más responsable socialmente en los países que tienen más relaciones cooperativas entre empleadores y empleados.

Wu y Shen (2013), en su investigación titulada *Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance*, se enfocaron en analizar la relación entre la RSE y el desempeño financiero, así como los motivos que impulsan a los bancos para comprometerse con estas actividades. Lograron identificar tres motivaciones principales: (a) elecciones estratégicas, (b) altruismo, y (c) subsanación de los efectos que causan en el medio ambiente; todo lo cual desencadena en una relación positiva entre la RSE y el desempeño financiero. El estudio se centró en 162 bancos, localizados en 22 países, recabando datos entre los años 2003 y 2009. Así como la RSE tiene efectos positivos en el rendimiento del capital y sobre el rendimiento del activo, también tiene efectos negativos sobre los préstamos improductivos. Entonces, el principal motivo para que los bancos participen en actividades de RSE son las decisiones estratégicas.

También se encontró un estudio desarrollado por Lentner et al. (2015), titulado *Corporate social responsibility in the banking sector*. La investigación se centró en analizar la implementación de la RSE por los bancos centrales como forma de recuperar la confianza de los consumidores luego de la crisis financiera de 2008. Las acciones variaron de un país a otro, pero en general se logró vincular el desarrollo de las finanzas con la educación, convirtiéndose en un área clave de la RSE. Para ello, las instituciones estaban usando distintos canales de comunicación.

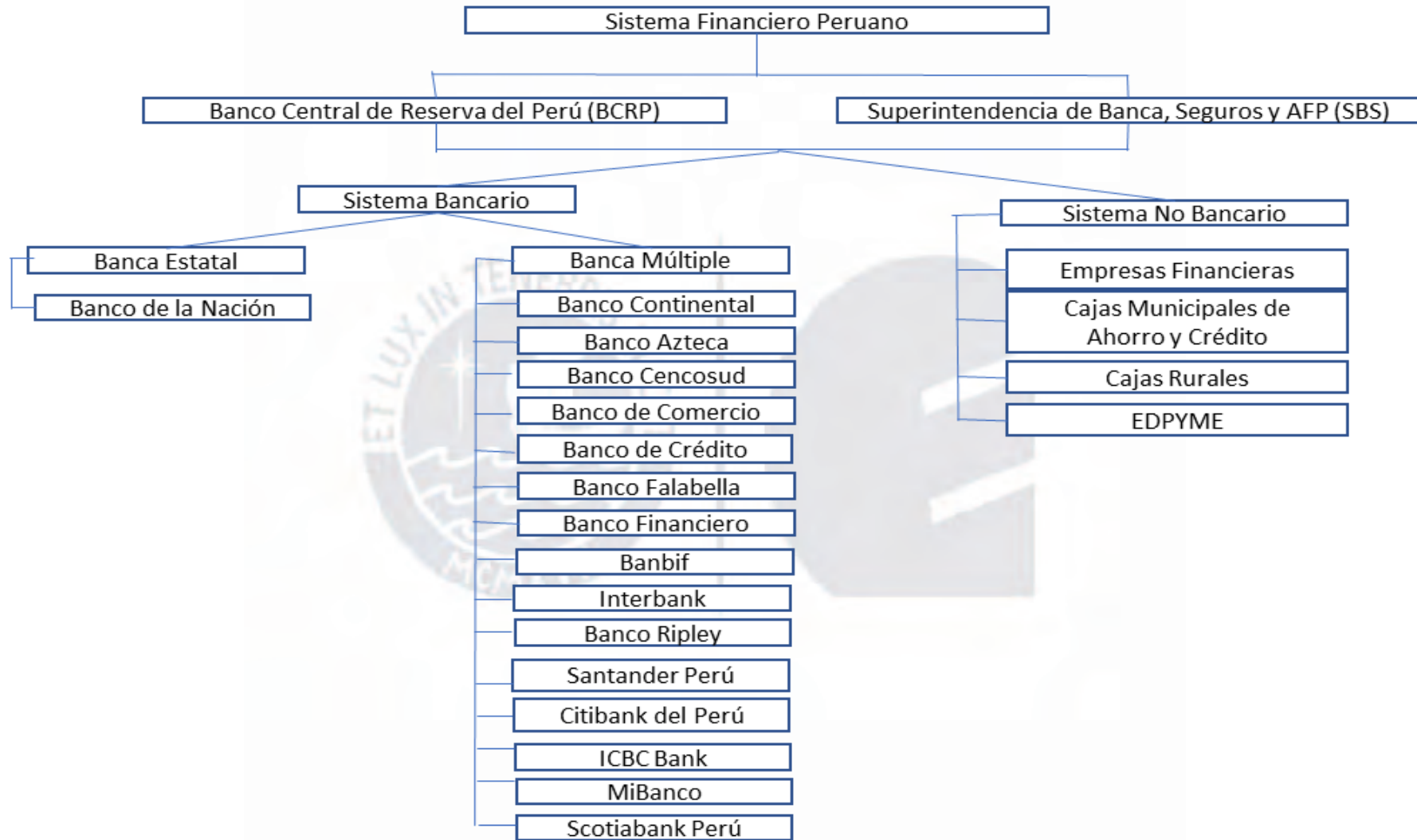


Figura 1. Estructura del sistema financiero peruano a junio 2018. Adaptado de “Sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017 (<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

2.3.3. Resoluciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

La SBS, al considerar que la mayoría de empresas que conforman el sistema financiero peruano han adoptado prácticas de gestión de riesgos ambientales y sociales, de manera voluntaria, emitió la Resolución N° 1928-2015. Dicha resolución reconoce que es importante adoptar estas medidas, de manera oportuna y eficaz, lo cual contribuye a evitar conflictos sociales y brinda sostenibilidad ambiental. Por tanto, se establecen requisitos mínimos para esta gestión ambiental y social, que permita el intercambio de buenas prácticas (Resolución N° 1928-2015).

A nivel práctico, la implementación de la Resolución N° 1928-2015 implica cambios en el Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero, así como en el Reglamento de Auditoría Interna y en el Reglamento de Sanciones. El área de influencia abarca todas las instalaciones y operaciones de los clientes, a quienes se otorgan créditos, ya sea que estén directamente vinculadas o no con el proyecto específico que han presentado a las instituciones financieras. Además, se reconoce la importancia de contar con revisores independientes, que son personas o empresas con experiencia en riesgo ambiental y social que no están vinculadas con el cliente (Resolución N° 1928-2015).

2.4 Conclusiones

En la Figura 2 se muestran los principales argumentos presentados por otros autores, y sobre la base de ellos, los investigadores desarrollan su argumento complejo. Se ve cómo se parte de definiciones de las variables utilizadas, para luego unirlos en torno al tema central de estudio, que son las buenas prácticas en RSE del sector financiero. La conclusión a la que llegan los investigadores es la siguiente: A través de la implementación de estrategias que incorporen las preocupaciones ambientales y sociales, junto con el genuino interés por los empleados y clientes, las empresas del sector financiero logran maximizar su efectividad en todas las áreas productivas y generar resultados sobresalientes, que son claramente percibidos

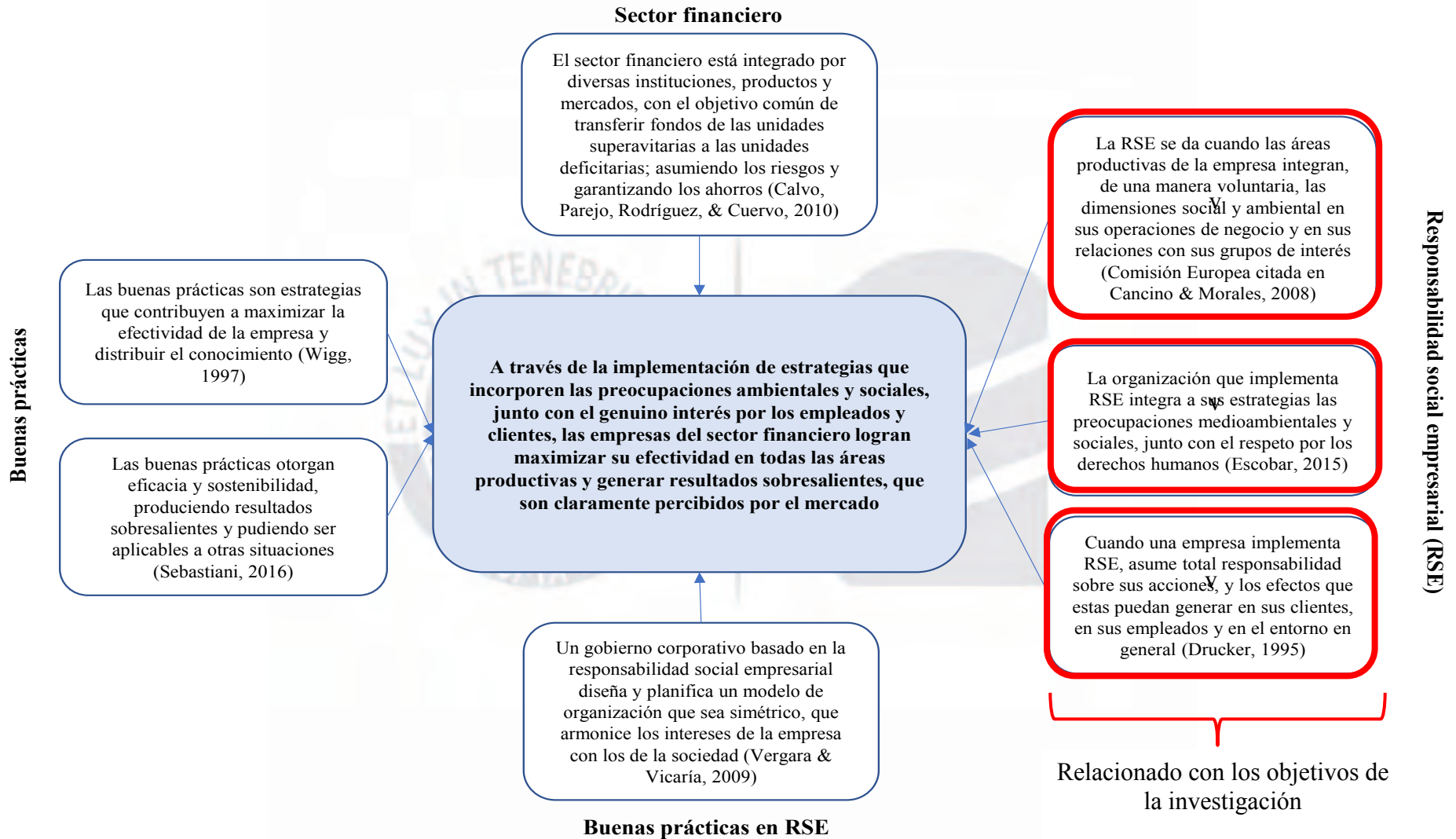


Figura 2. Desarrollo del argumento complejo de la investigación.

por el mercado. En el siguiente capítulo se desarrollará la metodología que ha permitido identificar las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial en el sector financiero peruano, durante el 2018, cumpliendo con el propósito del estudio.



Capítulo III: Metodología de la Investigación

De acuerdo con Ugalde y Balbastre (2013), el objetivo final del proceso investigativo es producir conocimientos mediante la resolución del problema que se estableció en el Capítulo I. Dicho problema fue expresado en términos de propósitos y preguntas, por lo que la metodología de la investigación consiste en la serie de decisiones necesarias para poder brindar soluciones al problema (Taylor & Bogdan, 1998).

3.1. Diseño de la Investigación

El presente estudio es descriptivo, porque tiene como objetivo general caracterizar un fenómeno vinculado a las buenas prácticas de la responsabilidad social empresarial (Hernández et al., 2010). Una de las ventajas de este estudio descriptivo fue poder obtener una percepción general del tema investigado, acercándose a la situación real y obteniendo información valiosa (Ávila, 2006).

Para ello, se utilizó un enfoque cualitativo, que, de acuerdo con Avolio (2015), es frecuentemente empleado en el marco de las ciencias sociales, especialmente cuando se recurre a la estrategia del estudio de casos. Según Yin (2003), el estudio de casos múltiples permite la comparación entre casos y al mismo tiempo lleva a garantizar la validez de los datos reunidos.

Como se ha mencionado, en esta investigación se ha utilizado la estrategia de casos múltiples con un enfoque holístico o global; mientras que las unidades de análisis son los gerentes o directivos de las empresas del sector financiero peruano, específicamente bancos. Según Yin (2003), “la evidencia de casos múltiples es considerada más completa y así el estudio completo es metodológicamente más fuerte” (p. 46), siendo la razón principal por la que se escogió esta metodología. Además, permite a los investigadores predecir resultados similares o diferentes sobre la base de razones o causas identificadas (Yin, 2003).

3.2. Justificación del Diseño

Como indicó Ávila (2006), el estudio de carácter descriptivo tiene como ventaja dar a conocer todas las características de un fenómeno, permitiendo cumplir con el propósito general de esta investigación; mientras que el enfoque cualitativo favorece la comprensión de los hechos, entendiendo los motivos, los valores y las acciones de las personas que se consideran sujetos de la investigación (Zapparoli, 2003). Este enfoque da a los investigadores la oportunidad de estudiar un fenómeno dentro de un entorno vivo y de una manera sensible, apropiado para los estudios sociales (Chavarría, 2011). En general, los estudios cualitativos se prefieren por las propiedades explicativas que tienen, pues permiten la exploración de temas novedosos (Ugalde & Balbastre, 2013).

Se ha escogido la metodología del estudio de casos porque dentro de las ciencias sociales permite explicar una situación a partir del análisis minucioso de varios procesos individuales (Kazez, 2009), que en este caso corresponden a cada institución financiera seleccionada. Para Vasilachis (2006), dentro del desarrollo del estudio de casos, las preguntas tienen un rol preponderante, y el análisis posterior de las respuestas permite generar una teoría a partir de la descripción detallada de la situación actual. Finalmente, según Yin (2003), el estudio de casos es apropiado cuando los investigadores tienen poco control sobre los eventos que analizan, así como cuando las preguntas se formulan utilizando el cómo, cuál y por qué. Dentro de esta investigación, ambas condiciones se cumplen, ya que los investigadores no tienen ninguna influencia sobre las buenas prácticas de RSE en las instituciones del sector financiero; además, las preguntas fueron formuladas de forma abierta, a fin de evitar respuestas monosilábicas de los entrevistados.

3.3. Preguntas de Investigación

Este punto ha sido previamente trabajado en el Capítulo I, pero se indican nuevamente las preguntas de la investigación a fin de cumplir con los pasos de la metodología. Se inicia

con la siguiente pregunta general: ¿Cuáles son las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial que se aplican en el sector financiero peruano?

Las preguntas secundarias son las siguientes:

- ¿Cómo se involucra a los *stakeholders* en las prácticas de RSE en el sector financiero peruano?
- ¿Cómo se integra la RSE a la estrategia empresarial en el sector financiero peruano?
- ¿Cuál es el nivel de involucramiento que tiene la alta gerencia en las prácticas de RSE dentro del sector financiero peruano?
- ¿Cuáles elementos del aspecto ambiental son incluidos en las prácticas de RSE del sector financiero peruano?
- ¿Cuáles elementos del aspecto social hacia la comunidad tienen las prácticas de RSE en el sector financiero peruano?
- ¿Cuáles son las prácticas de recursos humanos que están relacionadas con la implementación de RSE en el sector financiero peruano?
- ¿Cuáles son los indicadores de medición de RSE que se utilizan en el sector financiero peruano?

3.4. Población y Muestra

El estudio ha sido delimitado a los 17 bancos que integran el sistema financiero peruano. Se consideraron como parte de la población a aquellos gerentes o directores que tienen información amplia sobre las prácticas de responsabilidad social empresarial en la organización. Los cargos considerados fueron los siguientes: Presidente, Gerente General, Gerente de Recursos Humanos o Gerente de Relaciones Institucionales, o similares. Es importante aclarar que dado que este estudio tiene un enfoque cualitativo, no se usa el muestreo probabilístico sino el muestro por conveniencia o de propósito, que había sido prescrito para la elección de las personas de manera intencional, porque están dispuestas a

compartir información que permita lograr los objetivos del estudio (Maxwell, 1996). Por lo tanto, era indispensable que las personas contaran con tiempo para recibir a los investigadores y conocer las prácticas de RSE en su organización. Inicialmente, se seleccionaron los cuatro bancos que cuentan con más del 80% de participación de mercado (Semana Económica, 2018); sin embargo, solo dos de ellos accedieron a otorgar información y a participar del proceso de entrevista. En los otros casos no se obtuvo respuesta o adujeron que por políticas internas no podían declarar; por estas razones, se invitó a participar a un banco más pequeño que contara también con un área de RSE, con lo cual se obtuvo un total de tres entrevistas.

3.5. Consentimiento Informado

En el Apéndice A se presenta el formato de consentimiento informado. Antes de iniciar la recolección de datos, se solicitó a cada uno de los entrevistados que firmaran este formato, luego de haberlo leído cuidadosamente, garantizando que comprendiesen lo que allí se indica. Se firmaron dos ejemplares por entrevista, ya que el consultado guardó uno y el otro se colocó en el archivo del caso correspondiente. Este documento es importante porque asegura que los datos de la persona no serán asociados directamente a ninguna opinión, sino que el análisis de la información se realizará usando códigos que ayudan a conservar la confidencialidad de las personas y las organizaciones.

3.6. Selección de los Casos

La metodología que se empleó fue la del análisis de casos múltiples, utilizada frecuentemente en las ciencias humanas y sociales, para lo cual se realizó un análisis en profundidad de tres entidades bancarias. Dado que el objetivo de esta investigación es descriptivo, este método se considera apropiado (Martínez, 2006).

La muestra es no probabilística, y para esta investigación se usó el muestreo por conveniencia o de propósito. Al tratarse de un estudio cualitativo, los resultados no son extensibles al total de la población (Avolio, 2015).

3.7. Confidencialidad

En el consentimiento informado (ver Apéndice A) se ofreció a los participantes la protección de su privacidad. Para lograrla, el primer paso fue asignar un código a cada persona entrevistada, desde B1 hasta B3, indicando el número de cada banco. También, a fin de preservar la confidencialidad, cada entrevista se etiquetó utilizando la misma nomenclatura. En el análisis de resultado, se hizo un análisis individual de casos y luego el análisis transversal, pero en la redacción se cuidó que no sea posible identificar a ninguna institución más allá del código aplicado.

3.8. Procedimientos de Recolección de Datos

Los datos fueron recopilados durante las entrevistas. Por un lado, se contó con el formato de notas, donde el investigador anotó los aspectos relevantes, como, por ejemplo, la fecha y hora de la entrevista, el lugar donde se llevó a cabo y si se observó algún documento relacionado con RSE. Por otro lado, se grabó la entrevista, pues los audios son la evidencia más valiosa de la investigación. Luego, se creó un archivo (en soporte físico y electrónico) para cada sujeto, agrupando toda la información relacionada con la misma entidad financiera.

3.9. Instrumentos

La entrevista es el arte de realizar preguntas y recopilar información escuchando atentamente a los entrevistados (Denzin & Lincoln, 2011). En este caso, el principal instrumento utilizado fue la guía de entrevista; así, las preguntas se formularon de manera verbal, de modo que el entrevistado no tuvo acceso al listado de estas. Para la elaboración de dicho instrumento se hizo un análisis de la literatura revisada en el Capítulo II, como se muestra a continuación en la Tabla 7, y se desarrolló la guía que se presenta en el Apéndice B. Se incluyeron las variables que definen las buenas prácticas de la RSE, luego los autores relacionados y lo que ellos indicaron, incluyendo las normas ISO 14000 e ISO 26000, así

Tabla 7

Derivación de Preguntas a Partir de la Revisión de la Literatura

Variable	Autor	Teoría	Preguntas
Buenas prácticas de RSE	Sebastiani (2016)	Eficacia y sostenibilidad, que producen resultados sobresalientes y que pueden ser aplicables y adaptables a otras situaciones.	¿Desarrollan prácticas de RSE? ¿Cuáles son las prácticas de RSE que desarrollan? ¿Cuáles son los principales resultados que han obtenido con las prácticas de RSE que implementan? ¿Considera que estas prácticas son sostenibles en el largo plazo? ¿Cómo? ¿Cómo podrían adaptarse o aplicarse a otras empresas las prácticas de RSE que ustedes desarrollan? ¿Cuentan con procesos para registrar los aprendizajes obtenidos con las prácticas de RSE?
	Wigg (1997)	Estrategia que contribuye a maximizar la efectividad de la empresa y distribuye el conocimiento.	
Participación de los stakeholders	Bloom y Gundlach (2001)	La RSE guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés.	¿Tienen identificados a sus grupos de interés o <i>stakeholders</i> ? ¿Cómo relacionan la RSE con estos grupos de interés?
	Comisión Europea (citada en Cancino & Morales, 2008)	Las áreas productivas de la empresa integran, de una manera voluntaria, las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con sus grupos de interés.	¿Cuál es el proceso que siguen para incorporar las opiniones, peticiones o requisitos de los <i>stakeholders</i> dentro de su estrategia de RSE?
	Jones (1995)	Los <i>stakeholders</i> externos desarrollarán buena impresión hacia la empresa y adicionalmente comprarán más bienes y servicios.	
	Arendt y Brettel (2010)	Las iniciativas de RSE tienen un impacto positivo muy fuerte, tanto en la identidad corporativa como en el éxito de la compañía.	¿Cómo han influido las prácticas de RSE en las compras de los clientes? ¿Contribuyen a incrementar la demanda o no?
	Carpio (2010)	Dentro de la dimensión de público interno, los indicadores Ethos revisan la relación de la empresa con los sindicatos.	¿Cuentan con sindicatos dentro de la organización? ¿Cómo es la interacción con ellos?
Integración con la estrategia empresarial	Sarmiento (2011)	Debe haber un genuino interés de la alta gerencia para lograr implementar la RSE como parte de la estrategia empresarial.	¿Diría usted que cuentan con una estrategia integral de RSE o más bien son prácticas aisladas? ¿Por qué? ¿Cómo se ha incluido la RSE dentro del planeamiento estratégico de la organización? ¿Cómo es el proceso de planeación de RSE? ¿Con qué frecuencia se realiza la planeación de la RSE?
	Escobar (2015)	La organización integra a sus estrategias las preocupaciones medioambientales y sociales, junto con el respeto por los derechos humanos.	¿Cuáles áreas de la organización se relacionan con la RSE o incorporan prácticas de RSE en sus operaciones?
Involucramiento de la alta gerencia	McWilliams et al. (2006a)	Entre los gerentes y directores hay un creciente interés en la RSE. Por lo tanto, las empresas cada vez más tienen que involucrarse en actividades de RSE y dentro de ello el impulso del líder es esencial.	¿Cómo definiría el interés que tiene la alta gerencia en las prácticas de RSE?
	Sarmiento (2011)	Debe haber un genuino interés de la alta gerencia.	¿Cómo se involucra la alta gerencia en las actividades de planeamiento de la RSE? ¿Quiénes son los involucrados?
	Vergara y Vicaría (2009)	Al momento de la implementación, hay que tener el apoyo consistente de la alta gerencia, construyendo alianzas con actores internos y externos.	¿Cuál es el grado de involucramiento de la alta gerencia en la implementación de la RSE? ¿Se han establecido alianzas con actores externos a la empresa para poder desarrollar prácticas de RSE?
Consideración del aspecto ambiental	Correa et al. (2004)	Dentro de los temas comunes identificados en la región, están los impactos sobre el medio ambiente.	¿Cuáles de sus prácticas de RSE tienen relación con el cuidado del medio ambiente?
	Dincer y Dincer (2013)	Los tomadores de decisiones prefieren actividades de RSE locales y están preocupados por el medio ambiente	¿Dónde desarrollan estas prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente? ¿Quiénes participan en las prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente?
	Calidad & Gestión (2008)	La norma ISO 14000 regula el comportamiento de la organización con el medio ambiente.	¿Miden el consumo de energía eléctrica, agua u otros insumos? En los últimos años, ¿han logrado reducir el consumo de energía eléctrica, agua u otros insumos? ¿Cómo?
Consideración del aspecto social hacia la comunidad	Vergara y Vicaría (2009)	Un gobierno corporativo basado en la responsabilidad social empresarial diseña y planifica un modelo de organización que sea simétrico, que armonice los intereses de la empresa con los de la sociedad.	¿Cuáles de sus prácticas de RSE tienen relación con el aspecto social o comunitario? ¿Cuáles son las comunidades del entorno con las que trabajan? ¿Quiénes participan en las prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente?
	Carpio (2010)	Los indicadores Ethos resaltan el rol de la empresa en el fortalecimiento de la comunidad o sociedad civil, con valores democráticos, así como la implementación de medidas de reparación ante requerimientos o reclamos de la comunidad.	Específicamente, ¿cómo contribuyen a fortalecer y a difundir los valores democráticos entre las organizaciones que integran la sociedad civil? ¿Cómo actúan ante las quejas o reclamos que la comunidad les presenta? ¿Tienen mecanismos de reparación? ¿Cuáles?
Prácticas de recursos humanos	Sherman et al. (1999)	La gestión humana es un proceso en continuo cambio, que se va adaptando a las necesidades de la organización y de sus colaboradores.	¿Cómo identifican las necesidades que tienen los colaboradores?
	ISO (2011)	La norma ISO 26000 aumenta la capacidad de atraer el recurso humano que se requiere y de retenerlo en la organización, con un alto nivel de motivación y compromiso,	¿Cuentan con planes de desarrollo de carrera para sus empleados? ¿Podría describir cómo funcionan? ¿Cómo logran retener al talento humano?
	Vergara y Vicaría (2009)	Al momento de la implementación, es indispensable contar con excelentes mecanismos de comunicación interna, así como de relaciones positivas entre los empleados.	¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que tienen para recopilar los intereses de sus trabajadores y sus aportes para la RSE? ¿Cómo integran los aportes de los trabajadores en las estrategias o prácticas de RSE? ¿Existen equipos para el desarrollo de las prácticas de RSE?
	Perú 2021 (2012)	Los indicadores Ethos exigen que los proveedores cumplan con las prácticas laborales justas, sin trabajo infantil y respetando los derechos humanos.	¿Cómo comprueban que sus proveedores cumplen con los requisitos legales en materia de recursos humanos?
Indicadores de medición de RSE	DESUR (2013)	El cliente es uno de los principales grupos de interés y la razón de ser de la organización es poder satisfacer sus requerimientos; en el momento en que no sea capaz de hacerlo, entonces se pone en peligro toda su existencia.	¿Cómo miden el impacto de sus prácticas de RSE en los clientes internos?
	Berens et al. (2005)	Las imágenes mentales que los consumidores tienen de los productos o marcas son influenciadas por las acciones de las empresas.	¿Cómo miden el impacto de sus prácticas de RSE en los clientes externos?
	Dacin y Brown (2002)		¿Con qué frecuencia hacen estas mediciones?
	Sen y Bhattacharya (2001)		¿Contratan a terceros para desarrollar las mediciones?
	Correa et al. (2004)	Dentro de los temas comunes identificados en la región, están los impactos sobre el medio ambiente.	¿Cuáles indicadores utilizan para medir el impacto de la organización sobre el medio ambiente? ¿Con qué frecuencia hacen estas mediciones? ¿Quién o quiénes son los responsables de estas mediciones?
	Ganesa y García (2003)	Las iniciativas orientadas a la mejora del medio ambiente, al tratamiento de desechos y a la obtención de un clima laboral adecuado, disminuyen los gastos y la improductividad en las organizaciones.	¿Han incluido en sus procesos de evaluación mediciones financieras asociadas a la RSE? ¿Cómo han afectado las prácticas de RSE a la rentabilidad de la organización? ¿Cuál ha sido el efecto en los costos y gastos?
	Waddock y Graves (1997)	Las empresas con un mejor rendimiento financiero (RF) dispondrán recursos para invertir en la RSE.	¿Cuál es el nivel de inversión anual en RSE?

como los indicadores Ethos. Esta información se empleó para redactar las preguntas, a fin de contar con una base sólida.

De esta manera, con el aporte de los expertos se analizó la validez aparente o de contenido que tenía la propuesta inicial. Este es un proceso cualitativo en el cual se ha incorporado la opinión crítica de expertos para cada una de las preguntas o ítems planteados (Saiz & Blasco, 2012). Las tres personas que contribuyeron con la presente investigación, sugiriendo los cambios que se presentan en el Apéndice C, son las siguientes:

- Experto 1: Piero Morosini, profesor del curso Liderazgo Global, y responsable de la Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM Católica.
- Experto 2: Óscar Schiappa-Pietra, docente del curso de Responsabilidad Social Empresarial en la Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM Católica.
- Experto 3: Lourdes Castillo, abogada asociada del estudio Rodrigo, Elías & Medrano, quien es asesora en consultas tributarias y cumplimiento normativo en aspectos referidos a las industrias extractivas. También participa activamente en la revisión de lineamientos de responsabilidad social para el sector minero peruano.

Los expertos 2 y 3 realizaron recomendaciones puntuales para algunas preguntas, las cuales se plasmaron en el Apéndice C. Además, los expertos 1 y 2 hicieron los siguientes comentarios generales, los cuales han sido considerados para preparar la guía de entrevista final:

- Experto 1: Solo faltaría una sección donde pregunten por resultados obtenidos y proceso de evaluación de los mismos, más mejoras. Si las incluyes, desde mi punto de vista, ya está validado.
- Experto 2: Encuentro adecuados, en general, el formato y las preguntas. Agregó que tal vez sería interesante que incluyeran algo más específico en materia

ambiental, como, por ejemplo, las prácticas sobre disposición de residuos (sólidos y orgánicos).

Sobre la base de los aportes de estos tres expertos y de los resultados de la prueba piloto, que se presentan en el Apéndice D, se reformuló la guía de entrevista. Es así que el listado de preguntas que el entrevistador utilizó es el que se muestra en el Apéndice E. Al realizar la prueba piloto, hubo varias preguntas que la entrevistada no pudo responder, porque no tenía la información necesaria. Sin embargo, se comprobó que todas las preguntas eran claramente entendidas, sin necesidad de dar explicaciones o aclaraciones adicionales; por lo que se cumplió con el objetivo del piloto, que de acuerdo con Saiz y Blasco (2012) es detectar errores de interpretación. Además, las respuestas obtenidas sí permiten alcanzar los propósitos de esta investigación.

Al momento de recopilar la información, la entrevista se realizó en un lugar tranquilo, cómodo y concertado con el entrevistado, para que pudiese revelar toda la información requerida con la menor cantidad de interrupciones posibles, según las recomendaciones de Denzin y Lincoln (2011). Otro instrumento fue el formato de notas, donde el entrevistador apuntó los aspectos que llamaron su atención.

3.10. Análisis e Interpretación de Datos

Una vez que se completó cada entrevista, el audio fue transcrito para facilitar el análisis. Esto permitió hacer búsqueda de palabras o términos claves, como los siguientes: (a) prácticas de RSE, (b) actividades de RSE, (c) participación de los *stakeholders*, (d) integración de la RSE con la estrategia empresarial, (e) involucramiento de la RSE, (f) consideración del aspecto ambiental, (g) consideración del aspecto social, (h) prácticas de RSE en recursos humanos, e (i) indicadores de medición de RSE. Con esto se agruparon los datos y se ordenó la información, lo cual permitió el análisis. Según Marshall y Rossman (citados en Avolio, 2008), los pasos para analizar datos cualitativos, y que se han considerado en el desarrollo de este estudio, son:

1. Preparar los datos recopilados, creando carpetas o archivo por cada banco.
2. Crear patrones o categorías a partir de la información revisada. Esto corresponde a los indicadores o palabras claves por usar y que ya se han detallado.
3. Usar códigos para cada categoría, permitiendo marcar la información.
4. Probar los hallazgos iniciales.
5. Tratar de encontrar explicaciones alternativas para los distintos hallazgos.
6. Redactar el análisis de los resultados.

En general, se hicieron dos tipos de análisis; primero un análisis individual y luego un análisis transversal. El análisis individual se refiere a la revisión exhaustiva de la información que cada entrevistado brindó, lo cual permitió conocer cómo se implementa la RSE en cada institución, el involucramiento de los *stakeholders* y de la alta dirección, entre otros temas. Debe recordarse que de acuerdo con Marshall y Rossman (1999), la entrevista permite obtener mucha información, con lo cual se llega a describir las actividades del entrevistado, pero se requiere del análisis de los investigadores para ordenar los datos y definir su relevancia. Así mismo, es importante clarificar que no hay una forma estándar para desarrollar el análisis individual de los casos, sino que se trata de describir detalladamente la información recopilada (Eisenhardt, 1989).

En cambio, el análisis vertical o transversal de los casos hizo posible comparar las respuestas que cada banco dio sobre un mismo tema; de esta manera se logró conocer en cuáles aspectos hay coincidencias y en cuáles discrepancias, permitiendo generar una teoría y así alcanzar el propósito del estudio. Esto coincide con lo señalado por Eisenhardt (1989), quien indicó que el análisis transversal consiste en encontrar las similitudes y diferencias entre los casos, para cada una de las categorías que se están analizando, buscando identificar patrones. Dentro de esta investigación, las categorías de análisis son las siguientes: (a) buenas prácticas de RSE, (b) participación de los *stakeholders*, (c) integración con la estrategia

empresarial, (d) involucramiento de la alta gerencia, (e) consideración del aspecto ambiental, (f) consideración del aspecto social hacia la comunidad, (g) prácticas de recursos humanos, y (h) indicadores de medición de RSE.

3.11. Validez y Confiabilidad

Dado que la metodología escogida es el estudio de casos, se consideraron las cuatro condiciones de validez expuestas por Yin (2003), las cuales garantizan que los resultados sean pertinentes y permitan contestar a las preguntas de la investigación. Estas cuatro condiciones son las que siguen:

1. Validez del constructo: Definir medidas que sean pertinentes a los conceptos estudiados durante la revisión de antecedentes y de la literatura en general. Para garantizar la validez del constructo, se elaboró una guía de entrevista en torno a los temas propuestos por diversos autores. Además, se realizó una entrevista inicial para garantizar que las preguntas sean comprendidas y que, a su vez, estas permitieran recopilar información suficiente.
2. Validez interna: No se aplica a las investigaciones cualitativas, sino a las causales o explicativas.
3. Validez externa: Implica que al analizar múltiples casos se logran obtener datos válidos para una gran parte de la población, y que al comparar esta información con la teoría se pueden obtener conclusiones relevantes.
4. Confiabilidad: Consiste en reducir los sesgos o errores, y se logra en la medida en que cada caso sea tratado de la misma manera, siguiendo un protocolo. Esta confiabilidad se garantiza, asimismo, estableciendo una cadena de evidencias y guardando todos los datos recopilados, debidamente catalogados.

Además, con la triangulación de la información se garantiza la validez de los datos recopilados, lo cual se hizo de la siguiente manera: (a) comparando lo que cada uno de los

entrevistados expresó en torno a los temas de la investigación, (b) comparando la información obtenida por las entrevistas con lo publicado en los informes de RSE o las memorias de las organizaciones, y (c) comparando la información recopilada en las notas del entrevistador con los datos de las entrevistas y los documentos revisados. De esta manera, los investigadores garantizan que los resultados mostrados en el siguiente capítulo sí son válidos y confiables.

3.12. Resumen del Capítulo

Esta investigación fue definida como descriptiva, en la medida en que se han caracterizado las buenas prácticas de la responsabilidad social empresarial, con un enfoque cualitativo que permitió recopilar información detallada sobre el tema. La estrategia que se utilizó fue la del estudio de casos, incluyendo a tres instituciones financieras, donde se entrevistó a un alto funcionario del área de Responsabilidad Social. Cada uno de estos funcionarios firmó un documento de consentimiento informado, como muestra de su participación voluntaria en el estudio.

Para realizar estas entrevistas, los investigadores usaron como herramienta una guía de entrevista con 48 preguntas abiertas, la cual fue diseñada a partir de la literatura revisada. Las entrevistas se grabaron y luego fueron transcritas y se analizaron construyendo comparaciones entre lo indicado por cada uno de los tres sujetos, pero sin el apoyo de un *software*. Finalmente, se estableció que la investigación diseñada sí tiene validez de constructo y externa, así como también tiene confiabilidad, garantizada por una cadena de evidencia, archivando debidamente toda la información recopilada.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados

4.1. Perfil de los Informantes

Respecto a los informantes, se hicieron tres entrevistas a profundidad en bancos que operan en el Perú y cuya oficina principal se encuentra en Lima Metropolitana. En el caso del Banco 1 (B1), se entrevistó a un asistente de responsabilidad social; mientras que en el Banco 2 (B2) se entrevistó al gerente de Imagen y Comunicación (ver Tabla 8), quien es el máximo responsable de la RSE en su institución. Por último, en el Banco 3 (B3), la entrevista se llevó a cabo con el subgerente de Responsabilidad Social. Estas tres instituciones, en conjunto, representan el 57% de las obligaciones que todos los bancos múltiples mantienen con el público, y además han otorgado el 56.1% de los créditos netos (SBS, 2018a).

Tabla 8

Cargo de los Informantes

Banco	Cargo del entrevistado
Banco 1 (B1)	Asistente de Responsabilidad Social
Banco 2 (B2)	Gerente de Imagen y Comunicación
Banco 3 (B3)	Subgerente de Responsabilidad Social

4.2. Resultados de la Investigación

Los resultados de la investigación se presentan de manera agrupada en torno a ocho puntos. Estos son los siguientes: (a) prácticas de responsabilidad social empresarial, (b) participación de los *stakeholders*, (c) integración con la estrategia empresarial, (d) involucramiento de la alta gerencia, (e) consideración del aspecto ambiental, (f) consideración del aspecto social o comunitario, (g) gestión del recurso humano y (h) indicadores de medición de la RSE.

4.2.1. Prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE)

Como se aprecia en la Tabla 9, los tres bancos incluidos en la investigación sí desarrollan prácticas de RSE; aunque el primero (B1) se enfoca en un programa de

empoderamiento a mujeres que han sido maltratadas, y las otras dos instituciones (B2 y B3) están orientadas a la educación. Como indicó B2, el concepto de responsabilidad social ha evolucionado con el tiempo, y en la actualidad se relaciona con las actividades propias de la empresa.

[B2] Nosotros como grupo desarrollamos el concepto desde hace más de 10 años. Se ha transformado la antigua noción de lo que era la actividad social, que está básicamente vinculada a actividades extra corporativas orientadas a la comunidad.

Prácticamente, se entendería como filantropía, pero la evolución del concepto ya se ha incorporado,... en materia de nuestra propia actividad, de tal manera el concepto de responsabilidad social, de algún modo, es transversal a todos los stakeholders.

Es así que, como señaló B2, la estrategia de responsabilidad social se define como la forma en que la institución se relaciona con sus grupos de interés. La búsqueda del beneficio mutuo debe primar en esta relación, y ser la base para el diseño e implementación de las estrategias. Lo importante es desarrollar actividades que trasciendan y que fortalezcan la relación con la comunidad. Al respecto, se indicó lo siguiente: [B2] “nuestra misión es desarrollar las relaciones con la comunidad más allá de los ámbitos del negocio”.

Tabla 9

Desarrollo de Prácticas de RSE

	Frecuencia	Sujetos
Sí	3	B1, B2, B3
No	0	
NS/NR	0	

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

En cuanto al tipo de prácticas que desarrollan, se encontró lo siguiente: [B1] “Actualmente, trabajamos en diversos frentes. Uno de los principales es el enfoque a empoderamiento y trabajo con mujeres, aquellas que están en situaciones de vulnerabilidad”. Este proyecto se divide en dos etapas: primero, se brinda tratamiento psicológico por seis

meses y, segundo, se ofrece un empleo a estas mujeres, en función de su preparación y experiencia previa. En la Tabla 10, se aprecia como B2 y B3 tienen prácticas de RSE vinculadas a la educación; pero orientadas a grupos de beneficiarios diferentes.

Tabla 10

Prácticas de RSE que Desarrollan los Bancos

	B1	B2	B3
Prácticas	Enfoque a empoderamiento y trabajo con mujeres en situación de vulnerabilidad. Tratamiento psicológico y contratación en la empresa Remodelación de colegios Participación en programas de alimentación (comedores) Reciclaje de papel y plástico	Programa “El lector adelante”	Acciones enfocadas a la educación: becas a jóvenes talentosos y educación financiera Campañas en época de friaje Teletón
Beneficiarios	Lista de mujeres que prepara el Ministerio de la Mujer	Niños de colegios del Estado	Jóvenes universitarios, niños
Duración o plazos	Seis meses antes de la contratación	Permanente	Permanente

Por ejemplo, B2 se enfoca en mejorar la capacidad de lectura en niños de colegios estatales. La finalidad es incrementar su capacidad de comprensión y, en un futuro, conseguir que lean y conozcan claramente las implicaciones de todo lo que firman. En paralelo, trabaja con los clientes para explicarles el contenido de cada contrato antes de que lo suscriban, acción que considera como parte de su RSE hacia los clientes. Específicamente, se indicó lo siguiente:

[B2] A partir del acceso a la lectura, tú desarrollas el sentido crítico; puedes tener mejor comprensión del mundo y eres más responsable con tus derechos y deberes. Como institución financiera, nosotros nos sentimos mucho más cómodos; además, cómodos al saber que el cliente a quien yo le estoy dando un documento, un contrato, un folleto, o lo que fuera, entiende plenamente lo que allí está escrito.

Los principales logros obtenidos se presentan en la Tabla 11, los que varían por cada banco en función de los programas de RSE que implementan. Para B2, es factible lograr resultados, porque se parte de una integración de esfuerzos entre el Estado y la sociedad civil. Por ejemplo, en el caso de B3, los resultados se refieren a 161 jóvenes becados, dos egresados y S/ 23 millones comprometidos en educación; mientras que se han capacitado a 250 docentes y 40,000 niños en temas de educación financiera.

Tabla 11

Principales Resultados que los Bancos Han Obtenidos al Implementar las Prácticas de RSE

Resultados obtenidos por los bancos	Frecuencia	Sujetos
Lograr que la RSE esté alineada con la estrategia del banco	1	B1
Brindar apoyo a segmentos en crecimiento	1	B1
Tener una buena imagen en la comunidad	1	B1
Formar o capacitar al personal interno	1	B1
Duplicar el número de niños en Perú que comprenden lo que leen	1	B2
Contribuir con la reducción de la pobreza	1	B2
Tener una cantidad de jóvenes becados y egresados de la universidad	1	B3
Contar con docentes y niños capacitados en educación financiera	1	B3

Para B1, las prácticas de RSE que su institución implementa sí son sostenibles en el largo plazo, como se aprecia en la Tabla 12. En cambio, para B2 y B3, depende del tipo de práctica. B2 indicó que solamente serán sostenibles en la medida en que el Ministerio de Educación y, en general, el Estado peruano asuma también el reto. El banco solamente incluye el tema en la agenda nacional y aporta su esfuerzo. Por el contrario, B3 señaló que, en caso de que la institución retirara el aporte financiero, un programa como el de las becas no podría ser sostenible; sin embargo, en términos de educación financiera, las posibilidades de seguir existiendo son mayores, porque ya se han formado a docentes y especialistas.

Tabla 12

Sostenibilidad de las Prácticas de RSE en el Largo Plazo

	Frecuencia	Sujetos
Sí	1	B1
Algunas prácticas sí y otras no	2	B2, B3
No	0	
NS/NR	0	

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Definitivamente, las prácticas de RSE que los tres bancos implementan sí pueden ser adaptables a otras empresas (ver Tabla 13). En relación con esto, B3 explicó que el banco ya tiene un *know how*; pero que, si las otras empresas cuentan con financiamiento y recurso humano, también pueden desarrollarlo. El programa de B2 se inició como un piloto y, gracias al apoyo de otras empresas, han logrado un crecimiento exponencial. Incluso, ya han cedido los derechos del programa a otras entidades y no cobran por ello: [B2] “Es un éxito que más empresas se sumen y apliquen los estándares que hemos desarrollado; eso logra que más niños comprendan lo que leen”.

Tabla 13

Adaptabilidad de las Prácticas a otras Empresas

	Frecuencia	Sujetos
Sí	3	B1, B2, B3
No	0	
NS/NR	0	

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Los tres entrevistados coincidieron en que, dentro de sus instituciones, sí existen procesos para registrar los aprendizajes obtenidos de las prácticas de RSE (ver Tabla 14). Dentro de B1, se hace una contabilización de la cantidad de papel y de botellas de plástico recicladas, y, a través de supervisores y psicólogos, monitorean la evolución de las mujeres que participan en su programa. En el caso de B2, se reúne toda la información recopilada y se

publican memorias institucionales, así como un informe de responsabilidad. Textualmente, se indicó lo siguiente:

[B2] El año pasado publicamos un libro basado en las buenas prácticas del programa. Creo que este libro, en particular, recoge lo que tú dices, cómo se lograron estas cosas, y sirve como mapa de ruta para otras iniciativas que quieran participar, ya sea pedagógicas. En temas de emprendimiento, lo que queremos poner en realce es la necesidad de integrar esfuerzos de la sociedad civil, de la empresa privada, de la academia para poder del Estado; perdón, para impulsar programas de largo aliento.

Tabla 14

Existencia de Procesos para Registrar los Aprendizajes de las Prácticas de RSE

	Frecuencia	Sujetos
Sí	3	B1, B2, B3
No	0	
NS/NR	0	

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Asimismo, B3 señaló que cada programa tiene sus propios métodos de monitoreo y de evaluación, pero reconoció que no todos tienen el mismo impacto. A pesar de que los tres sujetos sí indicaron tener procesos de registro y señalaron que era muy importante, ninguno pudo explicar de manera detallada cómo lo hacen. Los investigadores también revisaron el documento titulado *BBVA Continental: Informe de banca responsable 2016* (BBVA Continental, 2017) que indicó B2; sin embargo, no encontraron datos específicos para responder a la pregunta que se le planteó.

Finalmente, como resumen de la implementación de prácticas de RSE, se presenta la Figura 3. En esta se observa que en las tres instituciones sí aplican RSE de una manera que es adaptable a otras empresas y además registran el aprendizaje. Sin embargo, solamente en dos de los tres bancos incluidos en la investigación se considera que sus prácticas de RSE son sostenibles en el tiempo.



Figura 3. Resumen de la implementación de prácticas de RSE en los bancos del estudio.

4.2.2. Participación de los stakeholders

En los tres bancos, se tienen identificados a los *stakeholders* (ver Tabla 15), pero solamente B3 pudo explicar cómo los han reconocido. En esta organización, cada dos o tres años, llevan a cabo un estudio de grupos de interés como parte de su reporte de sostenibilidad. Mediante este procedimiento identifican y conocen detalladamente cuáles son sus intereses o necesidades. Todo ello corresponde a lo expuesto por Bloom y Gundlach (2001), quienes señalaron que la RSE guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés, por lo que el primer paso es identificar a dichos *stakeholders*.

Tabla 15

Identificación de los Grupos de Interés o Stakeholders

	Frecuencia	Sujetos
Sí	3	B1, B2, B3
No	0	
NS/NR	0	

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

La forma de relacionarse con los *stakeholders* varía de un banco a otro. Por ejemplo, B1 se enfoca en proyectos que beneficien directamente a la comunidad y, en especial, a mujeres en situación de vulnerabilidad. En cuanto a B2 y B3, estos prefieren las encuestas

para conocer las necesidades o requerimientos de los clientes, así como la percepción que la comunidad tiene de la institución. En el caso de B3, el estudio es más amplio y abarca a más grupos de interés; no solamente a los clientes (ver Tabla 16).

Tabla 16

Formas de Relacionar la RSE con los Grupos de Interés

Formas de relación	Frecuencia	Sujetos
Proyectos de beneficio directo a la comunidad	2	B1, B3
Encuestas y estudios para conocer la percepción que el público tiene de la institución	1	B2
Encuestas de satisfacción del cliente	1	B2
Encuestas para identificarlos y conocer sus necesidades	1	B3

En B2, se contrata a una empresa externa especializada. Esta será la encargada de realizar un estudio completo, como describió el entrevistado:

[B2] El banco, como parte de su necesidad de poder comprender y conocer la percepción reputativa que tiene el público sobre la institución, realiza una serie de encuestas de estudios a lo largo del año. Por ejemplo, para poder identificar plenamente la percepción del cliente con respecto al servicio, el área comercial tiene una serie de estudios bien interesantes. Pero, en cuanto a la reputación, que es la percepción del público con respecto a la actuación de una institución, nosotros, desde hace 10 años, aproximadamente contamos con un estudio que se llama REPTRACK.

Al respecto, se ha observado que B2 y B3 aplican encuestas para identificar las necesidades de sus *stakeholders*, lo que se confirma con el hecho de que existe un proceso para incorporar esas opiniones dentro de la estrategia de RSE (ver Tabla 17). Esta acción es positiva, ya que los *stakeholders*, y particularmente los clientes, son importantes en la medida en que una buena impresión hacia la empresa lleva a incrementar las compras de los

productos o servicios que esta ofrece (Arendt & Brettel, 2010; Jones, 1995). Sin embargo, B2 no pudo indicar cuál era el proceso, mientras que, según [B3] “se hace un análisis de materialidad, se cruzan los intereses del banco con los intereses de tus *stakeholders* y priorizas, y si con el grupo o comunidad hacemos estudios para ver cuáles son, eso es entre dos y tres años”.

Tabla 17

Proceso para Incorporar la Opinión de los Stakeholders en las estrategias de RSE

	Frecuencia	Sujetos
Sí	2	B2, B3
No	1	B1
NS/NR	0	

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Al consultar sobre la influencia que las prácticas de RSE tienen en las compras de los clientes, se obtuvo tres respuestas diferentes por parte de los entrevistados: [B1] “Se ha incrementado, pero hay que seguir reforzando el tema sobre todo de las comunidades que comprenden nuestro público objetivo, como son las ONG y Municipalidad de Lima”. Es decir, busca continuar incrementando el negocio con las organizaciones con las que ha establecido alianzas. En contraste, B2 no pudo dar una respuesta y para [B3] “responsabilidad social es un tema de aporte a la comunidad, es un tema de reputación, tema de imagen, no es una herramienta comercial; por ello, no hay un vínculo directo entre la RS y el aumento en venta de productos y servicios” (ver Tabla 18).

Entonces, existen dos posibles efectos que las prácticas de RSE tienen sobre las ventas: de un lado, al aumentar la demanda de las entidades aliadas y, del otro, al mejorar la percepción que el público en general tiene de la organización. Ahora bien, de acuerdo con Cancino y Morales (2008), no es suficiente con conocer los requerimientos o necesidades de

los grupos de interés. En este caso, es importante que las áreas productivas de la empresa integren las dimensiones de RSE en sus operaciones de negocio.

Tabla 18

Influencia de las Prácticas de RSE en las Compras de los Clientes

Efecto	Frecuencia	Sujetos
Han aumentado	1	B1
No ha influido	1	B3
Han disminuido	0	
NS/NR	1	B2

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

En relación con la presencia de sindicatos, como ente que representa los intereses de los trabajadores y que son importantes *stakeholders*, se encontró que solamente en B2 hay presencia de este tipo de organización (ver Tabla 19). Para ellos, es importante el razonamiento con los sindicatos, donde “la idea es de transparencia, respeto y locución fluida, y se trata de eso, de poder establecer una dinámica donde la empresa y los trabajadores sindicalizados también tengan un contexto de comunicación y diálogo” [B2]. La muestra principal de trabajo conjunto entre empresa y sindicato se da a través del Comité de Salud y Seguridad en el Trabajo.

Tabla 19

Presencia de Sindicatos en la Organización

	Frecuencia	Sujetos
Sí	1	B2
No	2	B1, B3
NS/NR	0	

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Para concluir, se presenta el análisis de la participación de los *stakeholders* dentro de las prácticas de RSE en la Figura 4. En esta, se observa que los tres bancos tienen identificados a sus grupos de interés, pero solo en dos de ellos recogen sus opiniones con un

método objetivo y estructurado como son las encuestas. Además, solamente en estas dos instituciones (B2 y B3) las opiniones son incorporadas en la estrategia de RSE.



Figura 4. Resumen de la participación de los *stakeholders* en la estrategia de RSE.

4.2.3. Integración con la estrategia empresarial

Si bien los tres entrevistados respondieron que las prácticas de RSE responden a una estrategia integrada y que, por ende, no se trata de acciones aisladas (ver Tabla 20), no pudieron definir puntualmente esa estrategia global. Para B1, apenas están dando los primeros pasos dentro del tema de educación y todavía tienen que alinearlos con la estrategia del banco como un conjunto. Al mismo tiempo, mantienen su prioridad en las mujeres que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Tabla 20

Estrategia Integral de RSE

	Frecuencia	Sujetos
Estrategia integrada	3	B1, B2, B3
Acciones aisladas	0	
NS/NR	0	

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Debe considerarse, como lo señaló B2, que las prácticas de RSE son un reflejo de la organización: [B2] “La responsabilidad social empresarial es transversal para todos los

públicos, ya no solamente entendida a la proyección a la comunidad”. Por ejemplo, con la educación financiera la institución busca trascender y lograr un razonamiento con cada cliente. Asimismo, para B3, sus acciones de RSE están integradas en torno al eje central de la educación, con tres frentes: acceso, calidad e infraestructura. Así, combinan el otorgamiento de ventas y capacitación en torno a la educación financiera con la construcción de obras de infraestructura, dentro del programa de obras por impuestos.

Por otro lado, los entrevistados no fueron claros al explicar cómo la RSE es incluida dentro del planeamiento estratégico global de su organización; lo cual no corresponde con la teoría, la cual señala que debe existir un genuino interés por implementar la RSE como parte de la estrategia empresarial (Sarmiento, 2011). Es por ello que en la Tabla 21 se evidencia que los entrevistados indicaron formas o métodos que realmente no responden al cuestionamiento. En relación con esto, B3 señaló que el planeamiento estratégico es un tema más global, donde la RSE constituye un aporte a la imagen, a la reputación, a la comunidad; por lo que no se aprecia como parte del negocio. Además, B2 indicó que la RSE va más allá de las metas del negocio o del área: la RSE es permanente, continua y constante, basada en transparencia, claridad y responsabilidad (TCR). Sin embargo, los tres entrevistados indicaron que en sus organizaciones sí se ha establecido un proceso de planeación de RSE (ver Tabla 22) y esta se hace ya sea trimestral o anualmente (ver Tabla 23).

Tabla 21

Inclusión de la RSE Dentro del Planeamiento Estratégico de la Organización

Forma de inclusión	Frecuencia	Sujetos
Se refuerza la importancia de la mujer y se empodera	1	B1
El enfoque es en el cliente, que comprenda bien el producto que adquiere y sepa utilizarlo	1	B2
Se ve como un tema global	1	B3

Tabla 22

Proceso de Planeación de RSE

	Frecuencia	Sujetos
Sí	3	B1, B2, B3
No	0	
NS/NR	0	

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Tabla 23

Frecuencia de la Planeación de RSE

Frecuencia	Frecuencia	Sujetos
Trimestral	1	B1
Anual	2	B2, B3
NS/NR	0	

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Al preguntar sobre las áreas de la organización que se involucran o relacionan con la RSE, se obtuvieron diversas respuestas (ver Tabla 24). Por ejemplo, B1 sigue un enfoque interno, de gestión; por ello, las áreas son recursos humanos, administración y riesgos. En contraste, B3 indicó que se propone la RSE con un enfoque comercial; por lo que las áreas involucradas son los agentes, las oficinas y la división pyme. B3 comprende a la RSE como algo integral y, por tanto, respondió que es transversal y se relaciona con toda la organización.

Tabla 24

Áreas de la Organización Relacionadas con RSE

Área	Frecuencia	Sujetos
Recursos humanos	1	B1
Administración, contabilidad y finanzas	1	B1
Gerencia de riesgos	1	B1
Pyme, agentes, comercial en general	1	B3
Es transversal a toda la organización	1	B2
NS/NR	0	

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Los resultados de este acápite se resumen en la Figura 5, donde se observa que, en los tres bancos, se tiene una estrategia de RSE integrada; es decir, no se trata de actividades aisladas. También, se aprecia que existe un proceso de planeamiento, aunque la frecuencia varía entre las instituciones. A pesar de esto, se encontró que en ninguna de las tres organizaciones existe un enlace directo entre la RSE y la estrategia global.



Figura 5. Resumen de la integración de RSE con la estrategia global.

4.2.4. Involucramiento de la alta gerencia

Es una constante que el directorio y la alta gerencia de los bancos sí muestran interés en las prácticas de RSE como se muestra en la Tabla 25, lo cual permitirá que este apoyo genuino se traduzca en una implementación exitosa de la RSE (Sarmiento, 2011). Al respecto, B1 indicó que el grado de involucramiento es alto, y va más allá de la asesoría y de la estrategia, con una participación activa en todas las áreas de la RSE; lo cual resulta muy motivante para todos los colaboradores. En cambio, B2 señaló que el interés se manifiesta a través de políticas muy estrictas de ética que la organización maneja en todo el mundo. Por último, para B3, este involucramiento se da en la asignación de un importante presupuesto para acciones de RSE.

Tabla 25

El Directorio y la Alta Gerencia Tienen Interés en las Prácticas de RSE

	Frecuencia	Sujetos
Sí	3	B1, B2, B3
No	0	
NS/NR	0	

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Ahora bien, la forma de involucrarse en el planeamiento de RSE varía de una organización a otra. En la Tabla 26, se aprecia que, en B1, la alta gerencia participa planeando la estrategia y con presencia en el Comité de Responsabilidad Social, donde se reúnen el gerente general, el gerente de asesoría legal y el vicepresidente de gestión de personas. Dicho comité está encargado de aprobar el apoyo puntual a ciertos colaboradores. Por ello, se afirma que tiene un enfoque interno. En cambio, dentro de B3, el Directorio revisa el reporte anual de sostenibilidad y lo aprueba; mientras que la alta gerencia mantiene comunicación directa con los gerentes de división y se da un intercambio de ideas para la elaboración del planeamiento.

Tabla 26

Formas en que el Directorio y la Alta Gerencia se Involucran en el Planeamiento de RSE

	Frecuencia	Sujetos
Planteando la estrategia	1	B1
Participan en el Comité de Responsabilidad Social	1	B1
El Comité de Dirección vela porque se cumplan los valores de la organización	1	B2
El Directorio revisa los reportes	1	B3
La Gerencia General aporta ideas y definen proyectos	1	B3

En cuanto al grado de involucramiento (ver Tabla 27), B3 fue muy claro en el hecho de que la alta gerencia no participa en las actividades diarias, sino que se enfoca en revisión y generación de ideas; es decir, en conceptualización de las prácticas y actividades. Respecto a B2, este no pudo señalar si este involucramiento, que existe, era bajo o alto. En cambio, B1 lo planteó como un hecho personal y no relativo del cargo: [B1] “Mi vicepresidente siempre está al tanto de todas las actividades que desarrollamos, les gusta mucho el tema sobre el empoderamiento de la mujer”.

Tabla 27

Grado de Involucramiento de la Alta Gerencia en la Implementación de la RSE

Grado de involucramiento	Frecuencia	Sujetos
Alto o fuerte	1	B1
En revisión e ideas	1	B3
NS/NR	1	B2

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Los tres bancos han establecido alianzas con distintas organizaciones para poder implementar con éxito sus prácticas de RSE, lo cual es una buena práctica. De acuerdo con Vergara y Vicaría (2009), esto garantiza el apoyo consistente de actores internos y externos. En la Tabla 28, se aprecia que tanto B1 como B3 tienen alianzas con organizaciones no gubernamentales (ONG); así como B2 y B3, que han establecido alianzas con universidades. Asimismo, se encontró que existen acuerdos de cooperación con ministerios, municipalidades, organizaciones culturales y proveedores.

Tabla 28

Alianzas

Entidad	Frecuencia	Sujetos
Organizaciones no gubernamentales	2	B1, B3
Universidades	2	B2, B3
Ministerio de la Mujer	1	B1
Ministerio de Educación	1	B3
Municipalidad de Lima	1	B1
Municipalidad de Miraflores	1	B1
Museos	1	B2
Proveedores	1	B3

La dimensión de involucramiento de la alta gerencia, que es indispensable para el éxito de las prácticas de RSE, se resume en la Figura 6. En los tres bancos, la alta gerencia, representada por el Directorio o por ejecutivos, sí se involucra con RSE; pero este involucramiento se da en la planeación o mediante la revisión de reportes. Por ello, en solo uno de los tres bancos, existe un involucramiento en actividades específicas, lo que no es

favorable. En cuanto a las alianzas, se tiene que esta es una buena práctica que se da en las tres organizaciones.



Figura 6. Resumen del involucramiento de la alta gerencia en la RSE.

4.2.5. Consideración del aspecto ambiental

A través de las entrevistas, se conoció que existen diversas prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente (ver Tabla 29), entre las que predomina el reciclaje de botellas de plástico y el reciclaje de papel. Además, está la promoción en el uso de bicicletas, y vigilar que se otorguen créditos solamente a aquellas empresas que son ambientalmente responsables; aspecto que, a pesar de su importancia, solamente fue mencionado por B2. Esto confirma lo indicado por Correa et al. (2004), quienes señalaron que es común que se asocien las prácticas de RSE con el cuidado del medio ambiente.

Tabla 29

Prácticas de RSE Relacionadas con el Medio Ambiente

Prácticas	Frecuencia	Sujetos
Reciclaje de botellas de plástico	2	B1, B3
Reciclaje de papel	2	B1, B3
Promoción del uso de bicicletas	1	B1
Solo otorgan créditos a empresas ambientalmente responsables	1	B2
Apoyo y difusión del Día del Planeta	1	B2
Capacitación interna	1	B2
Separación de residuos sólidos	1	B3

En cuanto al lugar donde desarrollan las prácticas de RSE que se vinculan con el medio ambiente, se encontró que en los tres casos se hacen en Lima, donde están ubicadas las

oficinas principales de estos bancos. Por su parte, B2 las lleva a cabo a través de toda su red de agencias, logrando un impacto nacional. En cuanto a B3, esta se limita al entorno de la oficina central y no tiene enfoque externo (ver Tabla 30). Los resultados coinciden con lo señalado por Porter y Kramer (2011), quienes indicaron que la mayoría de empresas desarrollan programas de RSE con enfoque en las comunidades de su entorno cercano, para que se genere valor compartido.

Tabla 30

Lugar Donde Desarrollan las Prácticas de RSE Relacionadas con el Medio Ambiente

Lugar	Frecuencia	Sujetos
Lima (en general)	1	B1
En todas las agencias	1	B2
En la sede central	1	B3

En relación con los participantes, en algunas organizaciones se hacen mediciones detalladas del consumo de servicios básicos y en otras no, [B1] “finalmente, a todos nos miden la cantidad de agua que consumimos. A todos, en nuestras agencias y pisos, tenemos espacios de reciclaje”. Sobre este aspecto, B3 señaló que, además del área de responsabilidad social, el área de mantenimiento (ver Tabla 31), está involucrada; ya que son ellos los responsables de separar los residuos. Esto indica que no se estimula la participación de todo el personal en esta tarea y, por ende, se pierde la oportunidad de crear conciencia sobre el reciclaje.

Tabla 31

Participantes en las Prácticas de RSE Relacionadas con el Medio Ambiente

Participante	Frecuencia	Sujetos
Todos	1	B1
Mantenimiento	1	B3
NS/NR	1	B2

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

De igual manera, los tres bancos miden el consumo de energía eléctrica, agua y otros insumos (ver Tabla 32). Sin embargo, no todos han logrado una reducción en el consumo (ver Tabla 33). En el caso de B1 y B2, sí se han encontrado reducciones, lo que es un efecto positivo en gastos, [B2] “no tengo cantidades, ese control no lo tengo”. Adicionalmente, B2 afirmó que lo lograron con difusión, a través de herramientas de comunicación interna, como folletería en los pisos. B3 fue el único que manifestó que no han visto reducción en el consumo de recursos e indicó las razones, [B3] “el banco ha tenido un crecimiento, entonces tendríamos que medirlo per cápita y eso no se ha hecho”. Por consiguiente, se puede decir que las iniciativas orientadas a la mejora del medio ambiente y al tratamiento de desechos disminuyen los gastos en las organizaciones, no siempre es cierto en el sistema financiero peruano (Ganesa & García, 2003).

Tabla 32

Mediciones de Consumo de Energía Eléctrica, Agua y Otros

	Frecuencia	Sujetos
Sí	3	B1, B2, B3
No	0	
NS/NR	0	

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Tabla 33

Reducción en el Consumo de Energía Eléctrica, Agua y Otros

	Frecuencia	Sujetos
Sí	2	B1, B2
No	1	B3
NS/NR		

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Dado que B1 y B3 sí tienen entre sus prácticas el reciclaje de papel y de botellas plásticas, estos bancos recurren a prácticas de separación de desechos sólidos o de la basura (ver Tabla 34). En esta actividad, participan todas las agencias en el caso de B1. En contraste, en B3, solamente se realiza en la sede central y la tarea recae sobre el área de mantenimiento.

Tabla 34

Separación de Desechos Sólidos

	Frecuencia	Sujetos
Sí	2	B1, B3
No	0	
NS/NR	1	B2

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Al preguntarles sobre la implementación de la Resolución SBS N° 1928-2015, que obliga a las instituciones a no dar créditos a aquellas empresas que causan daños ambientales, se encontró que B1 no sabe si lo aplican, B2 indicó que está en proceso de implementación y B3 dijo que ya está implementada. En ninguno de los casos pudieron ahondar en el tema. En la Tabla 35, se presentan los resultados.

Tabla 35

Implementación de la Resolución SBS N° 1928-2015

	Frecuencia	Sujetos
Está implementada	1	B3
Está en proceso de implementación	1	B2
NS/NR	1	B1

Nota. NS/NR= No sabe o no responde.

Por último, en los tres bancos se desarrollan prácticas de RSE relacionadas con el cuidado del medio ambiente. No obstante, como se observa en la Figura 7, solo en dos de ellos se desarrollan actividades de reciclaje y es en una institución donde la participación en las prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente es masiva. Sin embargo, es favorable que en las tres organizaciones estudiadas se mide el consumo de servicios básicos, como agua y electricidad; aunque esto no implica que se genere una reducción en el consumo.



Figura 7. Resumen de prácticas de RSE relacionadas con medio ambiente.

4.2.6. Consideración del aspecto social o comunitario

Todo lo anteriormente expuesto confirma lo que se muestra en la Tabla 36. Por tal razón, se puede aseverar que todas las prácticas de RSE que los bancos implementan en Perú están relacionadas con el aspecto social o comunitario. Esto guarda relación con la forma cómo se definen las comunidades beneficiadas; por ejemplo, B2 considera a todos los peruanos como a sus vecinos (ver Tabla 37). Al respecto afirmó lo siguiente:

[B2] Hay un diálogo con los vecinos. Un banco como el nuestro, que tiene presencia nacional tiene, en verdad, sus vecinos es el Perú; o sea, cuidamos que ese razonamiento se dé en todas nuestras oficinas, son más de 300 a nivel nacional.

Tabla 36

Prácticas de RSE Relacionadas con el Aspecto Social o Comunitario

	Frecuencia	Sujetos
Todas	3	B1, B2, B3

Mientras que B1 tiene una visión más global para la selección de las comunidades o de los beneficiarios de sus prácticas de RSE, B3 las escoge en función a cada proyecto, sin obedecer a la estrategia de la organización. Cabe resaltar el concepto que B1 tiene y con el cual integra la RSE a la meta general del banco, que es incrementar sus ventas y que lo puede

lograr a través de mayor educación. Por eso, las comunidades seleccionadas son aquellas con mayor potencial de crecimiento como mercado (ver Tabla 37). La forma en que B1 selecciona a las comunidades es la adecuada, ya que de acuerdo con Porter y Kramer (2011), lo correcto es contribuir a mejorar las condiciones socioeconómicas de la comunidad sobre la que se tiene influencia.

Tabla 37

Formas de Definir a las Comunidades Beneficiadas

Método	Frecuencia	Sujetos
En línea con la estrategia general	1	B1
Oportunidad de crecimiento para el negocio	1	B1
Son nuestros vecinos, todo el Perú	1	B2
Depende del diseño del proyecto	1	B3

Las áreas que participan en las prácticas de RSE, tanto para B1 como para B2, son todas. Al respecto se indicó lo siguiente: [B1] “todas las áreas participan de alguna manera u otra, administración, microfinanzas, responsabilidad social, recursos humanos”. [B2] “toda práctica siempre es transversal”. En la Tabla 38, también se observa, como en el caso de B3, que los participantes pueden ser de cualquier área del banco, que se inscriben a modo individual, como voluntarios.

Tabla 38

Participantes en las Prácticas de RSE con Enfoque Social o Comunitario

Participantes	Frecuencia	Sujetos
Todas las áreas	2	B1, B2
Los colaboradores que estén interesados	1	B3

De acuerdo con la teoría, las organizaciones deben contribuir con el fortalecimiento de la democracia, pero B3 señaló que por la naturaleza de sus proyectos de RSE ninguno aporta en este sentido. Al respecto, B1 sostuvo que la elección interna de comités es un aporte indirecto y B2 identifica como aporte importante el contar con un sindicato, cuyos líderes se

escogen por votación. Además, cooperan con entidades nacionales, como el Jurado Nacional de Elecciones (ver Tabla 39).

Tabla 39

Fortalecimiento y Difusión de los Valores Democráticos

Forma de contribuir	Frecuencia	Sujetos
Internamente, comunican para llamar a elección de comités	1	B1
Respeto irrestricto a la ley	1	B2
Sindicato y elecciones internas	1	B2
Cooperación con organizaciones como el Jurado Nacional de Elecciones	1	B2
No tienen	1	B3

Por otro lado, las personas entrevistadas no tenían información detallada de la forma cómo se procesan o se atienden las quejas o reclamos de los clientes. En relación con ello, señalaron que eso corresponde al área de calidad o de servicio al cliente. Sin embargo, como se aprecia en la Tabla 40, B1 indicó que hay un monitoreo permanente de redes sociales, lo que permite identificar problemas o situaciones de disconformidad y actuar rápidamente.

Tabla 40

Acciones Ante Quejas o Reclamos de Clientes

Acciones	Frecuencia	Sujetos
El área de calidad recoge las quejas	2	B2, B3
Monitoreo de redes sociales	1	B2
Procedimientos internos para atención de reclamos y quejas	1	B2
NS/NR	1	B1

Nota. NS/NR = No sabe o no responde.

La relación entre las prácticas de RSE que tienen los bancos y el aspecto social o de comunidad se resume en la Figura 8. Se tiene que en las tres instituciones dan prioridad a las comunidades de su entorno cercano; pero, en solo una de ellas, dicha comunidad ha sido seleccionada obedeciendo a la estrategia general de la institución. Además, cabe notar que en

ninguno de los tres bancos, el área de RSE tiene conocimiento o contribuye a gestionar los reclamos o quejas que la institución recibe, lo cual recae en otras áreas.



Figura 8. Resumen de las prácticas de RSE y el aspecto social o de comunidad.

4.2.7. Gestión del recurso humano

En general, se encontró que la gestión del recurso humano no se vincula con la responsabilidad social dentro de los bancos en Perú, sino que es vista por un área específica. Es por ello que los entrevistados no brindaron amplia información; con excepción del B1, que tenía la información y sí participa a través de un comité. Para identificar las necesidades que los colaboradores tienen (ver Tabla 41), en B1, recurren a los comités de clima laboral y se llevan a cabo reuniones en sedes y agencias. [B1] “nos reunimos mensualmente para recopilar información sobre las necesidades que tienen y cuáles podemos enfrentar”.

Tabla 41

Métodos para Identificar las Necesidades de los Colaboradores

	Frecuencia	Sujetos
Comités de clima laboral	1	B1
Reuniones en sedes y agencias	1	B1
NS/NR	2	B2, B3

Nota. NS/NR = No sabe o no responde.

Independientemente de cuál sea el área encargada de la gestión del recurso humano, en los tres bancos, se ofrecen planes de desarrollo de carrera para sus colaboradores (ver Tabla 42). Este es un método que se usa para la retención de talento, como lo indicó B1 (ver

Tabla 43), junto con la formación y entrenamiento. Al respecto, resalta FIBOL, que es “una escuela para banqueros, donde los gerentes de división y vicepresidentes nos enseñan temas técnicos de la banca; esto te permite reforzar tus conocimientos como profesional” [B1].

Tabla 42

Planes de Desarrollo de Carrera para los Colaboradores

	Frecuencia	Sujetos
Sí	3	B1, B2, B3
No	0	
NS/NR	0	

Nota. NS/NR significa no sabe o no responde.

Tabla 43

Métodos para Retener el Talento

	Frecuencia	Sujetos
Ofrecer planes de carrera	1	B1
Escuela de formación / entrenamiento	1	B1
NS/NR	2	B2, B3

Nota. NS/NR significa no sabe o no responde.

Los mecanismos para recopilar los aportes de los colaboradores varían de un banco a otro. [B3] “Es a través del programa de voluntariado; tenemos un contacto directo con los colaboradores que tienen esta vena social para contribuir. Desarrollarse de acuerdo con sus intereses, el banco les da el apoyo”. En cambio, dentro de B1 utilizan las encuestas y los comités, mientras que B2 no respondió (ver Tabla 44). Luego, en cuanto a la forma de integrar estos aportes a la RSE, ningún entrevistado pudo explicar cómo lo hacen. En la Tabla 45, se aprecia que B1 informó que dan respuesta y B3, que lo incluyen en el reporte; pero esto no explica cómo se integra.

Tabla 44

Mecanismos de Comunicación para Recopilar Aportes de los Colaboradores

	Frecuencia	Sujetos
Encuestas	1	B1
A través de los comités	1	B1
Contacto directo con los voluntarios	1	B3
NS/NR	1	B2

Nota. NS/NR = No sabe o no responde.

Tabla 45

Formas de Integrar los Aportes de los Colaboradores a la RSE

	Frecuencia	Sujetos
Da respuesta pero no indica cómo	1	B1
En el informe de sostenibilidad	1	B3
NS/NR	1	B2

Nota. NS/NR = No sabe o no responde.

Asimismo, en ninguno de los tres bancos incluidos en esta investigación, se crean equipos de trabajo para el desarrollo de las prácticas de RSE. Los encargados son los trabajadores del área de responsabilidad social o similar. Se debe mencionar que no se integran con trabajadores de otras áreas (ver Tabla 46).

Tabla 46

Equipos para el Desarrollo de las Prácticas de RSE

	Frecuencia	Sujetos
Sí	0	
No	2	B1,B3
NS/NR	1	B2

Nota. NS/NR = No sabe o no responde.

Para los bancos, sí es imprescindible que sus proveedores cumplan con la legislación de recursos humanos (ver Tabla 47). En todos los casos, los proveedores deben pasar un proceso de homologación, que consiste en [B1] “seguimiento riguroso antes de trabajar con ellos, se homologan y llenan fichas con información detallada”. Por su parte B2 sostuvo lo siguiente:

Acá existe un criterio de homologación muy estricto de parte del banco, que te exige, antes de aceptarte como proveedor, que demuestres que cumples con una serie de requisitos, que tienen que ver con la formalidad de los trabajadores propiamente y si no logras tener esa homologación, no puede ser proveedor del banco [B2].

En la misma línea, B3 sostuvo lo siguiente: “nosotros firmamos un contrato de contratación de servicios con los proveedores del área de responsabilidad social. Hay

homologación de proveedores” [B3]. En todos estos casos, se observa que el proceso de evaluación es previo a la incorporación en la lista de proveedores aprobados; pero, en ningún caso, se mencionó que haya auditorías o evaluaciones posteriores.

Tabla 47

Formas de Comprobar que los Proveedores Cumplen con Legislación de RR.HH.

	Frecuencia	Sujetos
Homologación antes de iniciar la relación comercial	3	B1, B2, B3

De acuerdo con Perú 2021 (2012), los indicadores Ethos exigen que los proveedores cumplan con las prácticas laborales justas, sin trabajo infantil y respetando los derechos humanos. Este, junto con otros aspectos, se examina durante el proceso de homologación que los bancos hacen a sus proveedores, antes de iniciar la relación comercial. Pero luego no se llevan a cabo auditorías ni evaluaciones periódicas, contradiciendo lo indicado por Correa et al. (2004) y limita la integración entre las empresas y sus proveedores.

Los tres bancos que se han incluido en la investigación ofrecen planes de desarrollo de carreras a sus trabajadores, pero se desconoce en base a qué crean estos planes de desarrollo, ya que solamente un entrevistado pudo indicar que tienen métodos para conocer las necesidades de sus colaboradores. Es así que combinan herramientas como encuestas y comités laborales, con el fin de reunir toda la información posible. En la Figura 9, también se observa que en ninguno de los tres bancos hay una relación directa entre la gestión de recursos humanos y la RSE.



Figura 9. Gestión de recursos humanos como práctica de RSE.

4.2.8. Indicadores de medición de la RSE

En los bancos sí se hacen mediciones del impacto que las prácticas de RSE tienen, tanto en clientes internos como en clientes externos. En la Tabla 48, se aprecia que, tanto el B2 como el B3, usan el método de encuestas a los trabajadores; mientras que en B1 la medición se hace a través de los comités internos. En B2, el Reputation Institute aplica el cuestionario REPTRACK en su versión para trabajadores, lo que permite conocer su opinión y da puntos de mejora.

Tabla 48

Formas de Medir el Impacto de las Prácticas de RSE en Clientes Internos

	Frecuencia	Sujetos
A través de los comités	1	B1
Encuestas a trabajadores	2	B2, B3

Además, para la evaluación de los clientes externos, B2 también utiliza el REPTRACK, pero en su versión para clientes y no clientes. Al igual que B2, B3 también hace encuestas y, en general, evaluaciones para medir el impacto de las prácticas de RSE en los beneficiarios. En la Tabla 49, se observa que B1 indicó no saber cómo se hacen estas mediciones, ya que en dicha institución financiera se encarga otra área y la información no llega a responsabilidad social.

Tabla 49

Formas de Medir el Impacto de las Prácticas de RSE en Clientes Externos

	Frecuencia	Sujetos
Encuestas	2	B2, B3
No sabe	1	B1

La frecuencia de las mediciones varía de una organización a otra, lo cual se observa en la Tabla 50. Así, es mensual en B1, anual en B2 y cada dos o tres años en B3. Debe

aclararse que, en el caso de B3, la medición a la que se refirió es al estudio de grupos de interés y no a encuestas de satisfacción. Además, en la Tabla 51, se muestra la importancia que para las organizaciones tiene que estas mediciones sean hechas por un ente independiente e imparcial. Solamente en el caso de B1 se hacen de manera interna.

Tabla 50

Frecuencia de las Mediciones de Impacto en Clientes

	Frecuencia	Sujetos
Mensual	1	B1
Anual	1	B2
Cada dos o tres años	1	B3

Tabla 51

Evaluaciones Independientes del Impacto de RSE

	Frecuencia	Sujetos
Sí	2	B2, B3
No	1	B1
NS/NR	0	

Nota. NS/NR = No sabe o no responde.

Para medir el impacto que el banco tiene sobre el medio ambiente, en B1, se monitorea el consumo de luz y de agua tanto por agencias como por sedes. En B3, se mide la huella de carbono (ver Tabla 52), lo cual es hecho por una empresa especializada, ya que indicaron que se trata de un cálculo complejo. En lo que respecta a B2, el entrevistado indicó a los investigadores que se remitan al informe sobre responsabilidad, y de este documento se han extraído los datos que se presentan en la Tabla 53. Es así que se miden los siguientes indicadores: (a) las emisiones de CO₂ por empleado, (b) el porcentaje de personal que trabaja en edificios certificados, (c) el consumo de papel por empleado, (d) la electricidad consumida por empleado, y (e) el consumo de agua por persona. Además, estas mediciones se realizan anualmente tanto en B2 como en B3 y el responsable se presenta en la Tabla 54.

Tabla 52

Indicadores para Medir el Impacto de la Organización sobre el Medio Ambiente

Medición	Frecuencia	Sujetos
Consumo de agua y luz por sedes y agencias	1	B1
Huella de carbono	1	B3
Remitirse al informe	1	B2

Tabla 53

Mediciones del Impacto de B2 en el Medio Ambiente

Indicador	Unidad	2014	2015	2016
Personas trabajando en edificios certificados	%	0	32	43
Emisiones CO2 por empleado	t	1.44	1.46	1.58
Consumo de papel por empleado	kg	59.57	64.65	65.74
Electricidad consumida por empleado	MWh	6.952	6.633	6.457
Consumo de agua por persona	m3	32.98	31.35	31.94

Nota. Tomado de “BBVA Continental: Informe de banca responsable 2016,” por el BBVA Continental, 2017, Lima, Perú: Autor.

Tabla 54

Responsables de las Mediciones

	Frecuencia	Sujetos
Ambiente	1	B1
Depende del indicador	1	B2
Ente externo	1	B3

Tanto B1 como B2 han incluido mediciones o indicadores financieros en la evaluación de la RSE (ver Tabla 55). Al respecto, [B1] “sí, se trata de medir el impacto que tenemos en actividades como charlas en la Municipalidad de Lima y ONG, con respecto a las colocaciones, y el impacto y gasto en el ahorro de luz y agua”. Para otro de los entrevistados, [B2] “ese es un tema que creo que es mucho más complejo de lo que se pensaba”.

Para Ganesa y García (2003), la implementación de programas de RSE genera mejoras en el desempeño financiero, gracias a la reducción de costos operativos y a la mejora de la reputación. Pero esto no se ha podido confirmar, ya que se observa la dificultad existente en vincular variables de RSE con variables de desempeño financiero. Es quizá por

este motivo que en ninguno de los tres bancos se ha logrado medir el efecto de la RSE en la rentabilidad (ver Tabla 56). Ello sucede a pesar de que, como indicó el entrevistado:

[B2] Yo creo que la reputación, todo el tema de la reputación que impulse el banco, tiene como objetivo formar parte de un ecosistema social donde el público nos acepte y nos quiera. Creo que esa es la principal rentabilidad que tiene la reputación, poder tener relaciones de largo plazo con los stakeholders, que te conviertas en algo confiable.

Tabla 55

Inclusión de Mediciones Financieras Asociadas a la RSE

	Frecuencia	Sujetos
Sí	2	B1, B2
No	1	B3
NS/NR	0	

Nota. NS/NR significa no sabe o no responde.

Tabla 56

Efecto de las Prácticas de RSE en la Rentabilidad

	Frecuencia	Sujetos
Sí	0	
No	0	
NS/NR	3	B1, B2, B3

Nota. NS/NR significa no sabe o no responde.

En relación con el efecto de la RSE en los costos o gastos, tanto B1 como B2 ven un beneficio, en la medida en que se controla la cantidad de insumos que se utilizan y, con ello, se mantienen dentro del presupuesto (ver Tabla 57). En cambio, B3 considera que la RSE ocasiona gastos, refiriéndose al costo de las actividades. Es decir, no está pensando en el beneficio que generan.

Tabla 57

Efecto de RSE en los Costos o Gastos

	Frecuencia	Sujetos
Mantenerse dentro del presupuesto	1	B1
Reducción en cantidad de insumos y su costo	1	B2
Aumento de gastos	1	B3

Igualmente, se investigó sobre la evaluación que hacen de los indicadores utilizados para evaluar el impacto de la RSE en la organización. En base a los datos de la Tabla 58, se puede afirmar que sí se realiza dicha evaluación, aunque B1 se estaba refiriendo a las mediciones y no a una evaluación del indicador en sí mismo. Similar situación se presenta en el caso de B2, que habló del monitoreo que se hace a la calidad de la institución, llegando a compararla con otros bancos del sistema financiero peruano. Solamente B3 comprendió la pregunta, “sí; por ejemplo, en la huella de carbono, la metodología es confiable, otros indicadores están relacionados al tema social, al número de beneficiarios” [B3].

Tabla 58

Evaluación de los Indicadores Usados

	Frecuencia	Sujetos
Sí	3	B1, B2, B3
No	0	
NS/NR	0	

Nota. NS/NR = No sabe o no responde.

En relación con los resultados que los bancos obtienen por la implementación de las prácticas de RSE, se tiene que, para B1, lo principal son las felicitaciones que la institución ha recibido en los medios de comunicación. En cambio, para B2, lo más importante es que se han posicionado como líderes en calidad de servicio. Para B3, los resultados se miden por cada proyecto, por lo que realmente no están visualizando a la RSE como algo integral o unificado (ver Tabla 59).

Tabla 59

Resultado Obtenido por la Implementación de Prácticas de RSE

	Frecuencia	Sujetos
Felicitaciones en medios de comunicación	1	B1
Líderes en calidad del servicio	1	B2
Los resultados son por proyecto y por año	1	B3

Por otro lado, se culminó la entrevista preguntando sobre el monto que cada banco invierte en actividades de RSE al año. Las respuestas fueron amplias en cuanto a rango de valores, teniendo en primer lugar a B1, que dijo que no podía dar ese dato. Luego, B3 indicó que la cifra es de S/ 10,000 al año y B2 dijo S/ 5 millones, más el aporte de otras áreas a través de recursos directos u horas de trabajo. Sobre la base de estas cifras y considerando la amplitud de los programas que describieron, no es factible pensar que B2 invierte solamente S/ 10,000. Esto se evidencia solamente con revisar la cantidad de becados que indicaron en la entrevista (ver Tabla 60).

Tabla 60

Inversión Anual en RSE

	Frecuencia	Sujetos
No puede decirlo	1	B1
S/ 10,000 al año	1	B3
S/ 5 millones más lo que otras áreas aportan con su trabajo y recursos directo	1	B2

Por último, se presenta la Figura 10, como resumen a la dimensión de indicadores para medir la RSE. Allí se aprecia que en ninguna de las tres instituciones se han establecido indicadores que permitan relacionar las prácticas de RSE con la rentabilidad de la empresa, por lo que no se conoce su impacto final. También, se observa que es en dos de los tres bancos donde se mide el impacto de RSE a través de encuestas, y esto se hace anualmente o con mayor frecuencia.

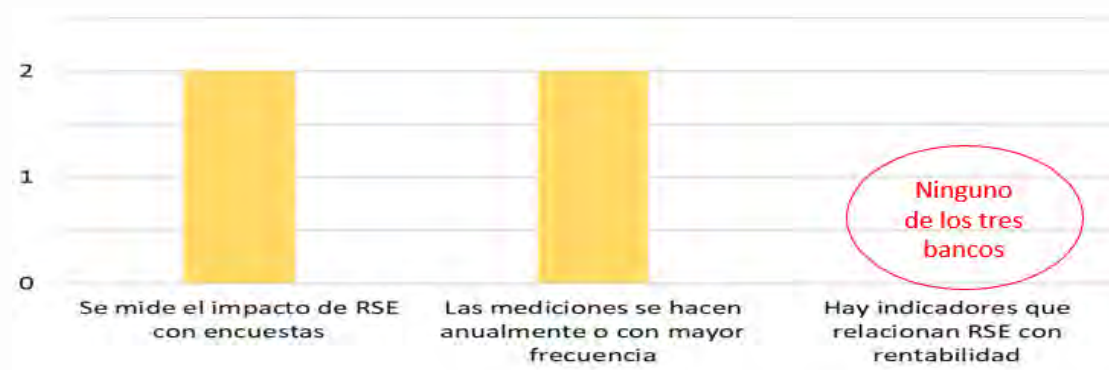


Figura 10. Resumen de indicadores de medición de RSE.

Ahora que se ha concluido con la presentación detallada de los resultados, se procede a presentar la Figura 11, donde se resumen las prácticas de RSE en torno a las siete dimensiones analizadas y a la implementación general. Se contrastan las respuestas en torno a 28 elementos y se observa que en B3 11 de estas prácticas no se llevan a cabo, número que se reduce a nueve para el caso de B2 y a ocho para B1. Además, se pueden ver las coincidencias, encontrando que en ninguna de las tres organizaciones la RSE está vinculada a la estrategia general, Así como no existe relación entre RSE y gestión de recursos humanos ni entre RSE y la gestión de quejas o reclamos. Además, como último aspecto a mejorar se encuentra el hecho de que carecen de indicadores que relacionen la RSE con rentabilidad, por lo que no se mide el impacto financiero completo.

Dimensión	Elemento	B1	B2	B3
Prácticas de RSE	Aplican RSE	●	●	●
	Es adaptable a otra empresa	●	●	●
	Registran el aprendizaje	●	●	●
	Sostenibilidad de la RSE	●	●	●
Participación de los stakeholders	Tienen identificados a los stakeholders	●	●	●
	Realizan encuestas		●	●
	Incorporan la opinión de los stakeholders en la estrategia		●	●
Integración con la estrategia empresarial	Estrategia de RSE integrada	●	●	●
	Hay un proceso de planeación de RSE	●	●	●
	RSE unida a estrategia global			
Involucramiento de la alta gerencia	La alta gerencia se involucra con RSE	●	●	●
	Revisa datos y/o planea	●	●	●
	Se involucra en actividades de RSE			●
	Hay alianzas	●	●	●
Consideración del aspecto ambiental	Se involucran en actividades de reciclaje	●		●
	Participa toda la organización	●		
	Miden el consumo de recursos	●	●	●
	Se ha logrado reducir el consumo de recursos	●	●	
Consideración del aspecto social	Las comunidades se seleccionan en línea con la estrategia general del banco	●		
	Se da prioridad a las comunidades del entorno cercano	●	●	●
	Participan todas las áreas de la organización	●	●	
	El área de RSE tiene información o gestiona quejas y reclamos			
Gestión del recurso humano	Ofrecen planes de desarrollo de carreras	●	●	●
	Hay métodos para identificar las necesidades de los colaboradores	●		
	La gestión de recursos humanos se relaciona con la RSE			
Indicadores de medición de la RSE	Se mide el impacto de RSE con encuestas		●	●
	Las mediciones se hacen anualmente o con mayor frecuencia	●	●	
	Hay indicadores que relacionan RSE con rentabilidad			

Figura 11. Resumen general de las prácticas de RSE en los bancos estudiados. Se indica con sombreado azul aquellos bancos donde sí se realiza la práctica de RSE enunciada.

4.3. Conclusiones

A lo largo de las entrevistas se recopiló información sobre las buenas prácticas de RSE desarrolladas por las instituciones financieras, así como también se identificaron aquellas áreas donde no se han implementado buenas prácticas. A continuación, se presenta la información analizada.

En cuanto a los tipos de programas de RSE que los bancos implementan, se encontró que B1 ha optado por el trabajo con mujeres en situación de vulnerabilidad. En cambio, B2 desarrolla programas de RSE enfocados en mejorar las habilidades de comprensión lectora en la población infantil del Perú. Así mismo, B3 también ha escogido a la educación como el eje central de sus programas de RSE, ofreciendo becas universitarias para jóvenes talentosos.

En lo referente a la participación de los *stakeholders*, se encontró que en los tres bancos sí se han identificado a sus grupos de interés y sus requerimientos. A pesar de que los bancos sí recogen las opiniones de algunos grupos de interés, durante las entrevistas no se encontró evidencia clara de cómo los bancos incorporan las opiniones de los *stakeholders* en sus estrategias de RSE.

Para los entrevistados, la RSE es vista como un aporte general a la reputación corporativa o a la imagen pública, sin un efecto directo sobre la operación o sobre los resultados del negocio. Las conclusiones de esta investigación evidencian que tanto el Directorio como la Alta Gerencia de los bancos sí tienen interés en las prácticas de RSE, pero la forma de involucrarse varía de un banco a otro.

Otra manera de mostrar el involucramiento es a través de alianzas con entes externos, como, por ejemplo, ministerios, organizaciones no gubernamentales o universidades, entre otros, lo cual se considera una buena práctica de RSE.

Es común que las prácticas de RSE se asocien con el cuidado medioambiental, ya que los tres bancos confirmaron que tienen programas o actividades de este tipo. Estas labores se

desarrollan en su entorno cercano, ya sea el de la oficina central o el de sus agencias, generando valor compartido con las comunidades del entorno.

La manera en la que los bancos definen quiénes serán los beneficiarios de sus programas de RSE varía de una institución a otra. Solamente uno de ellos ve una relación directa entre la estrategia de crecimiento que tiene la organización y las comunidades beneficiadas. Mientras que en los otros dos casos se selecciona a los participantes en función de las condiciones del programa.

En relación con las prácticas de RSE y la gestión de recursos humanos, se encontró que los bancos consideran que son dos áreas totalmente separadas, por lo que se concluye que no reconocen a los colaboradores como el principal grupo de interés y, por tanto, no se convierten en beneficiarios directos de las prácticas de RSE. Corresponde al área de recursos humanos, sin vinculación con RSE, desarrollar planes de carreras y cualquier política que sea en beneficio de los trabajadores. Dentro del área de gestión de recursos humanos, también se preguntó sobre las evaluaciones a proveedores y se encontró que las tres instituciones hacen una homologación previa al inicio de la relación comercial, pero luego no hacen auditorías de seguimiento o control.

Con respecto a los indicadores de RSE, se halló que en ninguno de los tres bancos existen índices o ratios que midan el efecto directo de las prácticas de RSE sobre el rendimiento financiero; a pesar de que miden la rentabilidad general de la empresa a través del rendimiento sobre patrimonio o del rendimiento sobre activos (BBVA Continental, 2017).

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

¿Cuáles son las buenas prácticas de RSE que se aplican en el sector financiero peruano? Al culminar el análisis de la información recopilada a través de las entrevistas y contrastarlo con la literatura revisada, se encontró que los tres bancos sí desarrollan prácticas de RSE, reconociéndolas como un vínculo entre la empresa y la comunidad. Asimismo, indicaron que la RSE no es altruismo, sino que es la búsqueda de un beneficio mutuo, siendo la base para la implementación de estrategias que fortalezcan ese vínculo o relación con los grupos de interés. Esto contradice los resultados de la investigación realizada por Wu y Shen (2013), quienes sostuvieron que el altruismo es una de las principales motivaciones que los bancos tienen para comprometerse con prácticas de RSE. No obstante, los resultados de esta investigación coinciden con la definición de RSE de Castro (2013), quien señaló que son prácticas de carácter que tienen como fin maximizar los beneficios para el conjunto de la sociedad, incluyendo a la misma empresa.

Además, se encontró que las prácticas que se implementan en estas tres instituciones sí pueden ser adaptadas a otras organizaciones, e incluso ya se ha hecho con éxito. En cambio, la sostenibilidad depende del tipo de práctica, ya que en algunos casos si se retiran los fondos o el apoyo financiero, el programa o proyecto de RSE no podría continuar; aunque en otros, con los programas educativos ya se cuenta con una base de agentes de cambio que continuarían beneficiando a la sociedad. Dado que la RSE está conceptualizada como una obligación que tiene enfoque de largo plazo (Lantos, 2001), no todas las prácticas que los bancos desarrollan podrían considerarse como buenas, porque la sostenibilidad es un requisito clave.

Las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial que se han identificado en el sector financiero peruano son: (a) conocer a los *stakeholders* e identificar sus necesidades,

lo que usualmente se hace a través de encuestas; (b) priorizar los programas o proyectos de RSE, (c) tener una estrategia de RSE integrada y no ejecutar actividades aisladas, (d) lograr que el Directorio y la Alta Gerencia se involucren, especialmente en las actividades de planeación y revisión; (e) asignar un presupuesto a las actividades de RSE, (f) establecer alianzas con diversas instituciones, incluyendo universidades, ONG y entes gubernamentales, buscando también el apoyo de proveedores; (g) contar con un proceso de homologación de los proveedores antes de la primera compra, y (h) establecer indicadores para medir el impacto de las prácticas de RSE y estimar sus valores cada año.

Al mismo tiempo, se encontró una serie de prácticas que no contribuyen con la efectiva implementación de la RSE en los bancos del Perú. Estas son las siguientes: (a) el retiro de financiamiento genera que tales prácticas no sean sostenibles en el largo plazo, aunque en el caso de RSE relacionada con educación, su impacto sí será perdurable al haber capacitado a agentes de cambio o líderes de opinión; (b) la RSE no suele estar integrada a la estrategia general de la organización, ya que generalmente es vista como de alto impacto en la comunidad o en la imagen de la empresa, pero no sobre el negocio; incluso, no se ve un efecto directo de la RSE sobre las ventas; (c) falta relación directa entre las áreas de Responsabilidad Social y Recursos Humanos que permita reconocer a los colaboradores como el principal grupo de interés y, por tanto, como los beneficiarios de las prácticas de RSE; no obstante, debe mencionarse que sí hay planes de desarrollo de carreras y otras políticas que benefician a los trabajadores, pero esto no se reconoce como RSE; y (d) no se hacen evaluaciones de los proveedores luego de la homologación.

¿Cómo se involucra a los stakeholders en las prácticas de RSE en el sector financiero peruano? En cuanto a la forma en que se involucra a los *stakeholders* durante las prácticas de RSE, el primer paso es conocer cuáles son los grupos de interés, y esto lo realiza cada uno de los tres bancos incluidos en la investigación. La forma que utilizan para

identificar a los *stakeholders* y conocer sus necesidades u opiniones es principalmente a través de encuestas contratadas a terceros, que en algunos casos se aplican anualmente y en otros cada dos o tres años; complementadas con un monitoreo de la satisfacción del cliente externo. En este punto, se planteó el término reputación corporativa como muestra de la opinión que el público tiene de la institución y que, por ende, debe ser medida.

En relación con la reputación corporativa o la importancia de la imagen que se crea en el público por la práctica de la RSE, se encontró que esto puede afectar de manera positiva a las ventas; sin embargo, los entrevistados no pudieron identificar una relación directa entre RSE y la demanda por los servicios del banco. Otra manera de incrementar las ventas es motivar el aumento del negocio de las organizaciones aliadas. Sin embargo, no se logró conocer plenamente el proceso por el que los tres bancos incorporan estas opiniones dentro de su estrategia de RSE, ya que solamente una institución indicó que luego de identificar los intereses, se cruza información con los intereses del banco y, según eso, se establecen prioridades. Además, es importante mencionar que si bien las instituciones financieras identifican a sus *stakeholders* y conocen sus necesidades, esto no implica que lleguen a desarrollar proyectos para todos los grupos de interés; confirmando el hecho de que se crean prioridades.

¿Cómo se integra la RSE a la estrategia empresarial en el sector financiero peruano? En lo que respecta a la integración de la RSE a la estrategia empresarial, la teoría indica que la RSE debe formar parte o desprenderse de la estrategia global de la empresa (Escobar, 2015; Sarmiento, 2011). Sin embargo, los resultados de la investigación muestran que esto no es así, ya que los entrevistados no pudieron explicar cómo se desprende la RSE de la estrategia global, considerándola como un aporte a la reputación corporativa o a la imagen pública y que no tiene un efecto directo en el negocio. En cambio, sí se encontró que la RSE no se trata de acciones aisladas, sino de un programa o plan para esta área, y que

todas las actividades están destinadas a un fin o giran en torno a un mismo tema; por ejemplo, la educación.

La RSE debe ser transversal y, por tal motivo, influye en todas las áreas de la organización, dando directrices para el accionar diario. Esto solo es visto así en una de las instituciones analizadas, mientras que en otra hay un enfoque hacia el cliente externo y, por consiguiente, considera que la RSE está relacionada con el área comercial. En otro banco, el enfoque está dirigido a la gestión interna, por lo que la RSE se relaciona con administración, riesgo y recursos humanos.

¿Cuál es el nivel de involucramiento que tiene la alta gerencia en las prácticas de RSE dentro del sector financiero peruano? Con relación al involucramiento de la alta gerencia en las prácticas de RSE, se conoció que dentro de los bancos sí hay un involucramiento del directorio y de la alta gerencia en la RSE, lo cual es favorable de acuerdo con la literatura revisada. Se debe mencionar que el grado de involucramiento varía de una organización a otra, ya que en algunos casos se limita a la revisión de informes y participación en la definición de la estrategia; mientras que en otros hay participación hasta en actividades de implementación. Al respecto, se encontró que el grado de involucramiento puede no estar relacionado con el cargo y sus funciones, sino más bien con la personalidad de los ejecutivos.

Respecto a las alianzas estratégicas para lograr implementar las prácticas de RSE, se concluye que son necesarias y, por ello, los tres bancos las han establecido. Esto coincide con la literatura, donde Vergara y Vicaría (2009) sostuvieron que al momento de la implementación hay que tener el apoyo consistente de la alta gerencia, construyendo alianzas con actores internos y externos. Las alianzas que los bancos han establecido son con ONG, universidades y ministerios, entre una variedad de organizaciones que también incluyen a proveedores.

¿Cuáles elementos del aspecto ambiental son incluidos en las prácticas de RSE del sector financiero peruano? En cuanto a los elementos del aspecto ambiental incluidos en las prácticas de RSE, se encontró que como dichas prácticas varían de una organización a otra, los elementos también son disímiles y, en algunos casos, se mezclan con los de comunicación y educación. En lo que sí se encontró coincidencia fue en el tema del reciclaje, tanto de plástico como de papel; lo que demanda separación de desechos sólidos en la fuente, que en un caso se hace a nivel de todas las agencias y, en otro, se limita a la sede central de Lima. Esto evidencia que para implementar prácticas de reciclaje se requiere de una logística que no todos los bancos poseen.

Un beneficio directo de la práctica de la RSE para los bancos es la reducción del consumo de energía eléctrica, agua y otros insumos. Para saber el monto es indispensable hacer mediciones per cápita y luego establecer comparaciones, lo cual no se lleva a cabo en todas las instituciones. Resultó preocupante que entre los entrevistados no haya un conocimiento total sobre la Resolución SBS N° 1928-2015, ya que solamente en uno de los bancos está implementada y en otro, en proceso. Esta resolución se relaciona con la vigilancia de que los créditos otorgados sean para clientes responsables con el medio ambiente.

¿Cuáles elementos del aspecto social hacia la comunidad tienen las prácticas de RSE en el sector financiero peruano? En lo que se refiere al aspecto social hacia la comunidad que tienen las prácticas de RSE, se ha podido constatar que, en los bancos del Perú, todas las prácticas de RSE que se desarrollan están vinculadas o tienen un impacto directo sobre la comunidad. En cuanto al grupo beneficiado, la forma de seleccionarlo es variada y va desde una visión muy simple, que es según cada proyecto específico, a una visión holística de la organización. Por ello, se seleccionan aquellas comunidades que son mercados con potencial de crecimiento y muestran alineación con la estrategia general de la empresa. Todas las áreas de la organización suelen participar en actividades de RSE hacia la

comunidad, ya que son transversales. Sin embargo, en uno de los bancos la decisión de participar es individual y, por este motivo, los colaboradores interesados se registran como voluntarios.

¿Cuáles son las prácticas de recursos humanos que están relacionadas con la implementación de RSE en el sector financiero peruano? Con respecto a las prácticas de recursos humanos que están relacionadas con la implementación de RSE, se encontró que el área de Responsabilidad Social no interviene en la gestión del recurso humano, sino que esto recae en otra unidad o área. Además, no se manejan datos de planes de desarrollo de carrera ni de programas de retención de talento, lo que muestra una falta de reconocimiento de los trabajadores como grupos de interés con los que se inicia la responsabilidad social empresarial. Del lado de los proveedores, hubo coincidencia en la importancia de hacer una evaluación completa antes de empezar a trabajar con ellos, conocida como homologación. Pero, luego de esto, no se hacen evaluaciones o auditorías posteriores.

¿Cuáles son los indicadores de medición de RSE que se utilizan en el sector financiero peruano? En relación con los indicadores de medición de RSE y sobre la base de los resultados, es claro que para los bancos es importante tener indicadores que permitan medir el impacto de sus prácticas de RSE, recurriendo principalmente a encuestas, tanto para clientes internos como externos. Esto se realiza cada año. Además, existen mediciones del consumo de recursos —como agua, luz o papel— y en dos instituciones se ha encontrado que a raíz de la implementación de prácticas de RSE se ha dado una disminución en tal consumo, al mismo tiempo que se han reducido las emisiones de CO₂. Sin embargo, estos ahorros no se vinculan con mediciones de rentabilidad, ya que el único impacto reconocido de la RSE sobre la rentabilidad es a través del aumento en ventas por mejoras en la imagen. Entonces, no se mide el impacto de las prácticas de RSE sobre el desempeño financiero, aunque la rentabilidad siempre se calcula utilizando diversos indicadores, como el rendimiento sobre

patrimonio o el rendimiento sobre activos. Es importante mencionar que en un caso se encontró que las prácticas de RSE son vistas como un gasto y, por ende, su efecto sobre la rentabilidad es considerado negativo en la medida en que reduce la utilidad.

5.2. Recomendaciones para los Bancos Incluidos en el Estudio

Sobre la base de los hallazgos y conclusiones de esta investigación, se proponen las siguientes recomendaciones para los tres bancos incluidos en el estudio:

- Integrar la estrategia de RSE a la estrategia general de la organización, de modo tal que se maximice el beneficio de la sociedad considerando los intereses de la misma organización.
- Formar equipos de trabajo o de acción con personas de las distintas áreas del banco, siguiendo el modelo de voluntarios que tiene B3. Esto no solo fortalecerá las prácticas de RSE, sino que promoverá también la cooperación entre los colaboradores de la institución y contribuirá a crear identidad.
- Tener un presupuesto adecuado para las actividades de RSE, cuyos datos deben ser conocidos tanto por los trabajadores como por los grupos de interés. Idear la forma de que las prácticas de RSE sean autosostenibles en el tiempo, para lo cual probablemente se necesiten establecer alianzas con más organizaciones.

5.3 Recomendaciones para Futuras Investigaciones

- Desarrollar prácticas de RSE que involucren a todos los bancos del sector financiero, coordinadas por la Asociación de Bancos del Perú.
- Diseñar e implementar un programa de RSE enfocado en educación financiera para todos los niveles, es decir, niños, jóvenes y adultos. De esta forma, se logrará incrementar la penetración del sistema bancario y, al mismo tiempo, los clientes podrán sacar mayor provecho a los productos que adquieran, sin que se generen altas tasas de morosidad.

- Difundir qué es RSE y las mejores prácticas que hay en la industria, lo cual se puede hacer a través de la identificación de casos de éxito, con conversatorios y paneles de invitados.
- Desarrollar una metodología, aplicable en el Perú, para que en todos los bancos se pueda medir el impacto que las prácticas de RSE tienen sobre la rentabilidad.

Finalmente, se propone desarrollar futuras investigaciones en torno a los siguientes

temas:

- Investigar por qué en B2, a pesar de implementar medidas de reciclaje y de concientización de los trabajadores, el consumo per cápita de recursos como papel se elevó en el año 2016.
- Investigar los motivos por los cuales la gestión de recursos humanos en el sector financiero no está relacionada con el área de responsabilidad social empresarial, a pesar de que la teoría indica que los trabajadores constituyen un grupo de interés muy importante.
- Crear una herramienta o instrumento para cuantificar los beneficios de las prácticas de RSE en distintas áreas de la organización, inclusive en la dimensión financiera.
- A través de una investigación cuantitativa, medir el nivel de conocimiento que la población del Perú tiene sobre las prácticas de RSE de los bancos y cómo esto influye en la adquisición de productos y servicios.

Referencias

- Abreu, J., & Cruz, J. (2011). Responsabilidad social empresarial una visión integral. *Innovaciones de Negocios*, 8(15), 71-94.
- Aguilar-Platas, A., & Raufflet, E. (2010, mayo-agosto). Desviación positiva y responsabilidad social empresarial (RSE). La experiencia de Ethos en Brasil. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(37), 21-32.
- Aldenueva, I. (2014, julio). Antecedentes y evolución histórica de la responsabilidad social corporativa. *Strategos*, 6(12), 75-84.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18-41.
- Arendt, S., & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48(10), 1469-1492.
- Auger, P., Burke, P., Devinney, T., & Louviere, J. (2003). What will consumers pay for social product features? *Journal of Business Ethics*, 42(3), 281-304.
- Auger, P., Devinney, T., & Louviere, J. (2010). Global segments of socially conscious consumers: Do they exist? *Global Challenges in Responsible Business*, 1(26), 135-160.
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación* (Edición electrónica). Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/index.htm>
- Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú* (Tesis doctoral). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso*. México, D. F., México: Cengage Learning.

- BBVA Continental. (2017). *BBVA Continental: Informe de banca responsable 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Berens, G., & Van Riel, C. (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161-178.
- Berens, G., Van Riel, C., & Van Bruggen, G. (2005). Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing*, 69(3), 35-48.
- Bloom, P., & Gundlach, G. (2001). *Handbook of marketing and society*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brown, T. (1998). Corporate associations in marketing: Antecedents and consequences. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 215-233.
- Brown, T., & Dacin, P. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Brown, T., Dacin, P., Pratt, M., & Whetten, D. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Academy of Marketing Science Journal*, 34(2), 99-106.
- Cajiga, J. (2005). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. México D. F., México: Centro Mexicano para la Filantropía.
- Calidad & Gestión. (2008). *ISO 14000 – Sistema de gestión ambiental*. Recuperado de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/52_iso_14000_gestion_ambiental.html
- Calvo, A., Parejo, J., Rodríguez, L., & Cuervo, A. (2010). *Manual del sistema financiero español* (22a ed.). Madrid, España: Ariel.

- Cancino, C., & Morales, M. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Carpio, B. (2010). *Indicadores Ethos Perú 2021 de RSE. Metodología de aplicación*. Lima, Perú: Perú 2021.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 8(3), 268-295.
- Castro, D. (2013). *Indagación sobre el origen del concepto de responsabilidad social empresarial* (Tesis de maestría). Universidad ICESI, Cali, Colombia. Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76413/1/indagacion_responsabilidad_social.pdf
- Chavarría, M. C. (2011). La dicotomía cuantitativo/cualitativo: Falsos dilemas en investigación social. *Actualidades en Psicología*, 25(112), 1-35.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México D. F., México: McGraw-Hill.
- Chih, H. L., Chih, H. H., & Chen, T. (2010). On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 115-135.
- Correa, M., Flynn, E., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: Una visión empresarial*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Cortina, A. (2000). *Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial* (4a ed.). Madrid, España: Trotta.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Dacin, P., & Brown, T. (2002). Corporate identity and corporate associations: A framework for future research. *Corporate Reputation Review*, 2/3(5), 254-263.

- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10(4), 45-50.
- De la Cuesta, M. (2004, agosto-setiembre). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE*, (2813), 45-58.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Developing Sustainable Regions through Responsible SME's. (2013). *Responsabilidad social empresarial: Buenas prácticas y recomendaciones*. Recuperado de <http://responsabilidadsocialquito.com.ec/wp-content/uploads/2015/09/DESUR-guia-final.pdf>
- Dincer, B., & Dincer, C. (2013). Corporate social responsibility decisions: A dilemma for SME executives? *Social Responsibility Journal*, 9(2), 177-187.
- Drucker, P. (1995). *La administración en una época de grandes cambios*. Claremont, CA: Debolsillo.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Escobar, E. (2015). *La responsabilidad social empresarial como medio de rentabilidad y competitividad* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. Recuperado de <https://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Fuentes, E. (2006). *La responsabilidad social corporativa: Su dimensión normativa: Implicaciones para las empresas españolas*. Barcelona, España: Pevnia.

- Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra. (2010). *RSE: Guía metodológica para implantar planes de actuación de RSE en las pymes navarras*. Navarra, España: Fondo Social Europeo.
- Ganesa, G., & García, E. (2003). *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el mundo*. Lima, Perú: Perú 2021.
- García-Dantas & Caracuel, J. (2011). Nivel de activación y estatus social de estudiantes de danza en un conservatorio profesional. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades SOCIOTAM*, 21(2), 111-120.
- García, M., & Duque, J. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: Un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre Empresa*, 9(1), 13-37.
- Gardetti, M. A. (2005). *Desarrollo sustentable, sustentabilidad y sustentabilidad corporativa*. Buenos Aires, Argentina: La-Bell.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). Lima, Perú: McGraw-Hill.
- Ilter, C. (2012). *Is corporate social responsibility a determinant factor on revenue and profits? A study on top 100 Canadian manufacturing companies*. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2186691
- International Standardization Organization. (2011). *ISO 26000 Responsabilidad social*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf
- Johnson, H. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Jones, R. (1995, abril). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.

- Juholin, E. (2004). For business or the good of all? A finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 4(3), 20-31.
- Kazez, R. (2009). *Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra: Aportes del sistema de matrices de datos*. Recuperado de https://www.uces.edu.ar/institutos/iaepcis/8_jornada_desvalimiento/kazez.pdf
- Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.
- Lentner, C., Szegedi, K., & Tatav, T. (2015). Corporate social responsibility in the banking sector. *Public Finance Quarterly*, 1(1), 95-103.
- Marin, L., & Ruiz, S. (2007). "I need you too!" Corporate identity attractiveness for consumers and role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71(1), 245-260.
- Marom, I. Y. (2006). Toward a unified theory of the CSP-CFP link. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 191-200.
- Marquina, P. (2013). ¿Cuál es la situación actual de la RS en el Perú? *Strategia*, 6(23), 68-73.
- Marquina, P., & Garriga, E. (2016). Conceptos y tendencias actuales de la RSE. En P. Marquina (Ed.), *Empresas responsables y competitivas*. Lima, Perú: Pearson.
- Marquina, P., Goñi, N., Rizo-Patrón, C., Castelo, L. (2011). *Diagnóstico de la responsabilidad social en las organizaciones peruanas: Una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martínez, P. (2006, julio). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 1(20), 165-193.

- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, D. (2006a). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, D. (2006b). Introduction by guest editors corporate social responsibility: International perspectives. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 238-245.
- Mohr, L., & Webb, D. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Perú 2021. (2010). *Indicadores Ethos-Perú 2021 de responsabilidad social empresarial*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/indicadoresethoscompleto/indicadores%20ethos%20actualizado%202014.pdf>
- Perú 2021. (2012). *Características y beneficios de los Indicadores Ethos-Perú 2021*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/indicadores-ethos-peru-2021/111/c-111>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://www.creativeinnovationglobal.com.au/wp-content/uploads/Shared-value-Harvard-business-review.pdf>
- Preston, L., & O'Bannon, D. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society*, 36(4), 419-29.
- Resolución SBS N° 1928-2015. Aprueban Reglamento para la Gestión del Riesgo Social y Ambiental. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015).

- Saiz, A., & Blasco, J. (2012). *Elaboración y validación de instrumentos metodológicos para la evaluación de productos de las agencias de evaluación de tecnologías sanitarias*. Madrid, España: Ministerio de Economía y Competitividad.
- Saldaña, L. (2017). *Sistematización de una experiencia de recuperación y difusión de buenas prácticas docentes en una institución educativa privada de San Juan de Miraflores. Una mirada desde la gestión del conocimiento* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Sarmiento, S. (2011). La responsabilidad social empresarial: Gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dimensión Empresarial*, 9(2), 6-15.
- Sebastiani, L. (2017, enero-abril). ¿Para quién y para qué son buenas las buenas prácticas? Unión Europea, integración de (in) migrantes y despolitización/tecnificación de las políticas hegemónicas: un estudio de caso. *Empiria: Revista Metodológica de Ciencias Sociales*, (36), 39-62.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Semana económica.(2018). *BCP, Interbank, BBVA, Scotiabank tienen más del 80% de la cartera total de créditos*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/267518-bcp-interbank-bbva-y-scotiabank-tienen-mas-del-80-de-la-cartera-total-de-creditos/>
- Serrano, M. (2012). La responsabilidad social y la norma ISO 26000. *Revista de Formación Gerencial*, 11(1), 102-119.
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México D. F., México: Thomson.
- Steiner, G. (1971). *Business and society*. New York, NY: Random House.

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2014). *Acerca de la SBS*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=4
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Sistema financiero*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018a). *Información estadística de banca múltiple*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018b). *Relación de entidades autorizadas a captar depósitos*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-financiera/informalidad-financiera/relacion-de-entidades-autorizadas-a-recibir-depositos-del-publico/relacion-de-entidades-autorizadas-a-captar-depositos>
- Tallontire, A., Rentsendorj, E., & Blowfield, M. (2001). *Ethical consumers and ethical trade: A review of current literature*. Chatham, UK: Natural Resources Institute.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Trapero, G. A., De Lozada, V. M., & García, J. (2010). Consumers and their buying decision making based on price and information about corporate social responsibility (CSR). Case study: Undergraduate students from a private university in Mexico. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 103-117.
- Ugalde, N., & Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas*, 31(2), 179-187.
- Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Gedisa.
- Vergara, M., & Vicaría L. (2009, enero). *Ser o aparentar la responsabilidad social empresarial en Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la*

- responsabilidad social empresarial* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis250.pdf>
- Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P., & Avramidis, P. K. (2009). Corporate social responsibility: Attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Academy of Marketing Science Journal*, 37(2), 170-180.
- Waddock, S., & Graves, S. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Wang, A., & Anderson, R. (2011). A multi-staged model of consumer responses to CSR communications. *Journal of Corporate Citizenship*, (41), 51-68.
- Wigg, K. M. (1997). Knowledge management: An introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14.
- World Bank. (2006). *¿Qué es RSE?* Recuperado de https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf
- Wu, M., & Shen, C. (2013). Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance. *Journal of Banking & Finance*, 37(9), 3529-3547.
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Concepts and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zapparoli, M. (2003, noviembre). Concepciones teóricas metodológicas sobre investigación. *Girasol: Revista de la Escuela de Estudios Generales*, 5, 191-198.

Apéndice A: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Buenas prácticas en responsabilidad social empresarial en el sector financiero, Perú 2018”, conducido por Carlos Aponte, Claudia Ávila, Ana Azcoytia y Paola Rodríguez, bajo la supervisión de su asesora Kelly Rojas. Entendiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento, sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El propósito de la investigación es identificar las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial en el sector financiero peruano, durante el 2018.

No se prevé tener ningún estrés o situación incómoda. No hay ningún riesgo para el entrevistado ni para los investigadores.

Estoy de acuerdo en los siguientes procedimientos:

Tener una entrevista, con una duración de aproximadamente 90 minutos, en la cual los investigadores me formularán preguntas relativas a las prácticas de responsabilidad social empresarial en la institución financiera donde labora; entendiéndolo que se solicita mi percepción y opinión sobre las mismas, así como sus características y extensión.

Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento. Así mismo, la información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.

El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Nombre del Investigador

Nombre del Participante

Firma del Investigador/ Fecha

Firma del Participante

Por favor, firmar ambas copias, retener una y devolver la otra al investigador

Apéndice B. Guía de la Entrevista (versión inicial)

Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

1. ¿Desarrollan prácticas de RSE?
2. ¿Cuáles son las prácticas de RSE que desarrollan?
3. ¿Cuáles son los principales resultados que han obtenido con las prácticas de RSE que implementan?
4. ¿Considera que estas prácticas son sostenibles en el largo plazo? ¿Cómo?
5. ¿Cómo podrían adaptarse o aplicarse a otras empresas las prácticas de RSE que ustedes desarrollan?
6. ¿Cuentan con procesos para registrar los aprendizajes obtenidos con las prácticas de RSE?

Participación de los Stakeholders

7. ¿Tienen identificados a sus grupos de interés o *stakeholders*?
8. ¿Cómo relacionan la RSE con estos grupos de interés?
9. ¿Cuál es el proceso que siguen para incorporar las opiniones, peticiones o requisitos de los *stakeholders* dentro de su estrategia de RSE?
10. ¿Cómo han influido las prácticas de RSE en las compras de los clientes?
¿Contribuyen a incrementar la demanda o no?
11. ¿Cuentan con sindicatos dentro de la organización? ¿Cómo es la interacción con ellos?

Integración con la Estrategia Empresarial

12. ¿Diría usted que cuentan con una estrategia integral de RSE o más bien son prácticas aisladas? ¿Por qué?
13. ¿Cómo se ha incluido la RSE dentro del planeamiento estratégico de la organización?

14. ¿Cómo es el proceso de planeación de RSE?
15. ¿Con qué frecuencia se realiza la planeación de la RSE?
16. ¿Cuáles áreas de la organización se relacionan con la RSE o incorporan prácticas de RSE en sus operaciones?

Involucramiento de la Alta Gerencia

17. ¿Cómo definiría el interés que tiene la alta gerencia en las prácticas de RSE?
18. ¿Cómo se involucra la alta gerencia en las actividades de planeamiento de la RSE? ¿Quiénes son los involucrados?
19. ¿Cuál es el grado de involucramiento de la alta gerencia en la implementación de la RSE?
20. ¿Se han establecido alianzas con actores externos a la empresa para poder desarrollar prácticas de RSE?

Consideración del Aspecto Ambiental

21. ¿Cuáles de sus prácticas de RSE tienen relación con el cuidado del medio ambiente?
22. ¿Dónde desarrollan estas prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente?
23. ¿Quiénes participan en las prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente?
24. ¿Miden el consumo de energía eléctrica, agua u otros insumos?
25. En los últimos años ¿han logrado reducir el consumo de energía eléctrica, agua u otros insumos? ¿cómo?

Consideración del Aspecto Social o Comunitario

26. ¿Cuáles de sus prácticas de RSE tienen relación con el aspecto social o comunitario?
27. ¿Cuáles son las comunidades del entorno con las que trabajan?
28. ¿Quiénes participan en las prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente?

29. Específicamente ¿cómo contribuyen a fortalecer y a difundir los valores democráticos entre las organizaciones que integran la sociedad civil?
30. ¿Cómo actúan ante las quejas o reclamos que la comunidad les presenta? ¿Tienen mecanismos de reparación? ¿Cuáles?

Gestión del Recurso Humano

31. ¿Cómo identifican las necesidades que tienen los colaboradores?
32. ¿Cuentan con planes de desarrollo de carrera para sus empleados? ¿Podría describir cómo funcionan?
33. ¿Cómo logran retener al talento humano?
34. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que tienen para recopilar los intereses de sus trabajadores y sus aportes para la RSE?
35. ¿Cómo integran los aportes de los trabajadores en las estrategias o prácticas de RSE?
36. ¿Existen equipos para el desarrollo de las prácticas de RSE?
37. ¿Cómo comprueban que sus proveedores cumplen con los requisitos legales en materia de recursos humanos?

Indicadores de Medición de la RSE

38. ¿Cómo miden el impacto de sus prácticas de RSE en los clientes internos?
39. ¿Cómo miden el impacto de sus prácticas de RSE en los clientes externos?
40. ¿Con qué frecuencia hacen estas mediciones?
41. ¿Contratan a terceros para desarrollar las mediciones?
42. ¿Cuáles indicadores utilizan para medir el impacto de la organización sobre el medio ambiente?
43. ¿Con qué frecuencia hacen estas mediciones?
44. ¿Quién o quiénes son los responsables de estas mediciones?

45. ¿Han incluido en sus procesos de evaluación mediciones financieras asociadas a la RSE?
46. ¿Cómo han afectado las prácticas de RSE a la rentabilidad de la organización?
47. ¿Cuál ha sido el efecto en los costos y gastos?
48. ¿Cuál es el nivel de inversión anual en RSE?



Apéndice C: Observaciones de los Expertos

Variable	Autor	Teoría	Preguntas	Experto 2	Experto 3	Acciones
Buenas prácticas de RSE	Sebastiani (2016)	Eficacia y sostenibilidad, que producen resultados sobresalientes y que pueden ser aplicables y adaptables a otras situaciones	¿Cómo podrían adaptarse o aplicarse a otras empresas las prácticas de RSE que ustedes desarrollan?		Reformular a: ¿Considera que estas prácticas podrían adaptarse o aplicarse a otras empresas? ¿Cómo?	Se reformula la pregunta
Integración con la estrategia empresarial	Sarmiento (2011)	debe haber un genuino interés de la alta gerencia para lograr implementar la RSE como parte de la estrategia empresarial	¿Con qué frecuencia se realiza la planeación de la RSE?		Reformular a: ¿Con qué frecuencia se realiza la actualización de la sus prácticas de RSE?	No se hacen cambios porque la pregunta busca medir la frecuencia con la que se hace la planeación
	Escobar (2015)	La organización integra a sus estrategias las preocupaciones medioambientales y sociales, junto con el respeto por los derechos humanos	¿Cuáles áreas de la organización se relacionan con la RSE o incorporan prácticas de RSE en sus operaciones?		Reformular a: ¿Qué áreas de la organización se relacionan con la RSE o incorporan prácticas de RSE en sus operaciones?	Se reformula la pregunta
Involucramiento de la alta gerencia	McWilliams et al. (2006a)	Entre los gerentes y directores hay un creciente interés en la RSE. Por lo tanto, las empresas cada vez más tienen que involucrarse en actividades de RSE y dentro de ello el impulso del líder es esencial	¿Cómo definiría el interés que tiene la alta gerencia en las prácticas de RSE?		Reformular a: ¿Cómo definiría el interés que tiene el directorio y la alta gerencia en las prácticas de RSE?	Se reformula la pregunta
	Sarmiento (2011)	debe haber un genuino interés de la alta gerencia	¿Cómo se involucra la alta gerencia en las actividades de planeamiento de la RSE? ¿Quiénes son los involucrados?		Reformular a: ¿Cómo se involucra el directorio y la alta gerencia en las actividades de planeamiento de la RSE? ¿Quiénes son los involucrados?	Se reformula la pregunta
Consideración del aspecto ambiental	Vergara y Vicaría (2009)	Al momento de la implementación hay que tener el apoyo consistente de la alta gerencia, construyendo alianzas con actores internos y externos	¿Se han establecido alianzas con actores externos a la empresa para poder desarrollar prácticas de RSE?		Reformular a: ¿Se han establecido alianzas con actores externos a la empresa para poder desarrollar prácticas de RSE? ¿Quiénes?	Se reformula la pregunta
					Incluir la siguiente pregunta: ¿Cómo han implementado la Resolución SBS No. 1928-2015-Reglamento para la Gestión del Riesgo Social y Ambiental?	Se incluye la pregunta y teoría en el Capítulo II para explicar esta resolución
Consideración del aspecto social hacia la comunidad	Vergara y Vicaría (2009)	Un gobierno corporativo basado en la responsabilidad social empresarial diseña y planifica un modelo de organización que sea simétrico, que armonice los intereses de la empresa con los de la sociedad	¿Cuáles son las comunidades del entorno con las que trabajan?	Se superpone / repite pregunta sobre stakeholders	Reformular a: ¿Cómo definen a las comunidades del entorno con las que trabajan?	Se reformula la pregunta y entonces deja de ser repetitiva
Prácticas de recursos humanos	Sherman et al. (1999)	La gestión humana es un proceso en continuo cambio, que se va adaptando a las necesidades de la organización y de sus colaboradores	¿Cómo identifican las necesidades que tienen los colaboradores?	Estandarizar denominación. Usan "empleados", "colaboradores", "trabajadores".		Se estandariza el término a colaborador
Indicadores de medición de RSE	DESUR (2013) Berens et al. (2005) Dacin y Brown (2002)	El cliente es uno de los principales grupos de interés y que la razón de ser de la organización es poder satisfacer sus requerimientos, en el momento en que no sea capaz de hacerlo entonces se pone en peligro toda su existencia las imágenes mentales que los consumidores tienen de los productos o marcas son influenciadas por las acciones de las empresas	¿Contratan a terceros para desarrollar las mediciones?	Sugiero sustituir por "¿Promueven la realización de evaluaciones independientes sobre sus programas e impactos de RSE?"		Se hace el cambio sugerido
	Sen y Bhattacharya (2001)					
	Correa et al. (2004)	Dentro de los temas comunes identificados en la región están los impactos sobre el medio ambiente	¿Cuáles indicadores utilizan para medir el impacto de la organización sobre el medio ambiente?		Reformular a: ¿Qué indicadores utilizan para medir el impacto de la organización sobre el medio ambiente?	Se reformula la pregunta

Apéndice D: Prueba Piloto

Organización: Interbank

Fecha: 26 de marzo de 2018

Entrevistado: Sujeto piloto

Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

49. ¿Desarrollan prácticas de RSE?

—Sí.

50. ¿Cuáles son las prácticas de RSE que desarrollan?

—Como Interbank a través de la huella ecológica fomentando una cultura de reciclaje y el consumo responsable de agua, energía, papel. En programas como Maestro que deja Huella, Dona una Gota de Amor (donación de sangre), Asociación Vida Perú (donaciones de medicinas y equipamientos médicos), y el apoyo de colaboradores a Aldeas Infantiles SOS. También está el programa Lanza tu estrella, que se hace durante los días de navidad.

51. ¿Cuáles son los principales resultados que han obtenido con las prácticas de RSE que implementan?

—En cada ámbito muy positivo.

52. ¿Considera que estas prácticas son sostenibles en el largo plazo? ¿Cómo?

—Sí, por ejemplo, he revisado que lo de la huella ecológica se viene monitoreando desde el 2007, y en el caso del resto de programas tienen varios años realizándose.

53. ¿Cómo podrían adaptarse o aplicarse a otras empresas las prácticas de RSE que ustedes desarrollan?

—Creo que dependerá mucho de la cultura de la empresa o del diseño que quieran darle a la misma, a partir de ahí bajo una dirección clara de la alta gerencia podría aplicarse.

54. ¿Cuentan con procesos para registrar los aprendizajes obtenidos con las prácticas de RSE?

No se dispone de la información relacionada a esta pregunta.

Participación de los Stakeholders

55. ¿Tienen identificados a sus grupos de interés o stakeholders?

No se dispone de la información relacionada a esta pregunta.

56. ¿Cómo relacionan la RSE con estos grupos de interés?

No se dispone de la información relacionada a esta pregunta.

57. ¿Cuál es el proceso que siguen para incorporar las opiniones, peticiones o requisitos de los *stakeholders* dentro de su estrategia de RSE?

No se dispone de la información relacionada a esta pregunta.

58. ¿Cómo han influido las prácticas de RSE en las compras de los clientes?

¿Contribuyen a incrementar la demanda o no?

—Creo que ha contribuido a nivel del fortalecimiento de nuestra marca y eso impacta no solo en la adquisición de nuevos clientes sino también en la atracción de talento a la empresa.

59. ¿Cuentan con sindicatos dentro de la organización? ¿Cómo es la interacción con ellos?

—Entiendo que no.

Integración con la estrategia empresarial.

60. ¿Diría usted que cuentan con una estrategia integral de RSE o más bien son prácticas aisladas? ¿Por qué?

—Sí, está bastante bien alineada y proviene tanto del Grupo como de Interbank.

61. ¿Cómo se ha incluido la RSE dentro del planeamiento estratégico de la organización?

No se dispone de la información relacionada a esta pregunta.

62. ¿Cómo es el proceso de planeación de RSE?

No se dispone de la información relacionada a esta pregunta.

63. ¿Con qué frecuencia se realiza la planeación de la RSE?

No se dispone de la información relacionada a esta pregunta.

64. ¿Cuáles áreas de la organización se relacionan con la RSE o incorporan prácticas de RSE en sus operaciones?

—Todas.

Involucramiento de la Alta Gerencia

65. ¿Cómo definiría el interés que tiene la alta gerencia en las prácticas de RSE?

—Alto interés.

66. ¿Cómo se involucra la alta gerencia en las actividades de planeamiento de la RSE? ¿Quiénes son los involucrados?

CEO y vicepresidentes.

67. ¿Cuál es el grado de involucramiento de la alta gerencia en la implementación de la RSE?

—Alto, incluso participan de varios de los eventos.

20. ¿Se han establecido alianzas con actores externos a la empresa para poder desarrollar prácticas de RSE?

—Tuvimos actores externos con los que se desarrollaba la responsabilidad social empresarial hace cinco años. Era *Un Techo para Mi País*, pero ya no contamos con esa colaboración. Todo lo manejamos nosotros directamente.

Consideración del Aspecto Ambiental

21. ¿Cuáles de sus prácticas de RSE tienen relación con el cuidado del medio ambiente?

—Ya te comenté de esto, lo principal es que medimos la huella ecológica y eso contribuye a generar conciencia sobre la importancia del reciclaje y en general, del uso de todos los recursos.

22. ¿Dónde desarrollan estas prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente?

—En las actividades diarias que realizamos.

23. ¿Quiénes participan en las prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente?

—Todos los empleados, en las oficinas principales y en toda nuestra red de tiendas.

24. ¿Miden el consumo de energía eléctrica, agua u otros insumos?

—Sí.

25. En los últimos años ¿han logrado reducir el consumo de energía eléctrica, agua u otros insumos? ¿cómo?

—Eso lo ve contabilidad directamente, pero pienso que sí porque hay un esfuerzo de todos.

Consideración del Aspecto Social o Comunitario

26. ¿Cuáles de sus prácticas de RSE tienen relación con el aspecto social o comunitario?

—Maestro que Deja Huella, Dona una Gota de Amor (donación de sangre), Asociación Vida Perú (donaciones de medicinas y equipamientos médicos), y el apoyo de colaboradores a Aldeas Infantiles SOS.

27. ¿Cuáles son las comunidades del entorno con las que trabajan?

—Maestros, Instituto Nacional del Niño, junto a la Asociación de Damas Voluntarias del Instituto, zonas rurales del país, hogares comunitarios.

28. ¿Quiénes participan en las prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente?

—Es para todos, pero voluntario.

29. Específicamente ¿cómo contribuyen a fortalecer y a difundir los valores democráticos entre las organizaciones que integran la sociedad civil?

—Buscamos contribuir con nuestro país.

30. ¿Cómo actúan ante las quejas o reclamos que la comunidad les presenta? ¿Tienen mecanismos de reparación? ¿Cuáles?

No se dispone de la información relacionada a esta pregunta.

Gestión del Recurso Humano

31. ¿Cómo identifican las necesidades que tienen los colaboradores?

—Encuestas de clima anual, *Great Place to Work*, encuestas *online*.

32. ¿Cuentan con planes de desarrollo de carrera para sus empleados? ¿Podría describir cómo funcionan?

—Sí, planes de desarrollo de competencia y el plan de carrera adjunto a la evaluación de desempeño anual.

33. ¿Cómo logran retener al talento humano?

—Con una cultura fuerte, énfasis en el desarrollo, siendo un gran lugar para trabajar.

34. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que tienen para recopilar los intereses de sus trabajadores y sus aportes para la RSE?

No se dispone de la información relacionada a esta pregunta.

35. ¿Cómo integran los aportes de los trabajadores en las estrategias o prácticas de RSE?

No se dispone de la información relacionada a esta pregunta.

36. ¿Existen equipos para el desarrollo de las prácticas de RSE?

—Probablemente Contabilidad o Administración tienen datos exactos. Pero en general, usamos todos nuestros recursos y sobre todo los cuidamos.

37. ¿Cómo comprueban que sus proveedores cumplen con los requisitos legales en materia de recursos humanos?

—Desconozco si hay una política relacionada con RSE y proveedores. Ellos son responsables de cumplir con la ley y de ser éticos.

Indicadores de Medición de la RSE

38. ¿Cómo miden el impacto de sus prácticas de RSE en los clientes internos?

—Encuestas de clima laboral y *Great Place to Work*.

39. ¿Cómo miden el impacto de sus prácticas de RSE en los clientes externos?

—Creo que no se mide actualmente, aunque afecta la imagen de la empresa y esto sí se monitorea.

40. ¿Con qué frecuencia hacen estas mediciones?

—Para cliente interno, una vez el año cada una. Para cliente externo no sé.

41. ¿Contratan a terceros para desarrollar las mediciones?

—Sí.

42. ¿Cuáles indicadores utilizan para medir el impacto de la organización sobre el medio ambiente?

—Pero ya he indicado que sí medimos la huella de carbono, específicamente en uso de agua y uso de electricidad, también el uso de papel y de otros insumos de oficina.

43. ¿Con qué frecuencia hacen estas mediciones?

—Creo que es una vez al semestre.

44. ¿Quién o quiénes son los responsables de estas mediciones?

No se dispone de la información relacionada a esta pregunta.

45. ¿Han incluido en sus procesos de evaluación mediciones financieras asociadas a la RSE?

—Pero seguramente que sí calculan los ahorros que tenemos al reducir la huella de carbono, pero no estoy segura.

46. ¿Cómo han afectado las prácticas de RSE a la rentabilidad de la organización?

No se dispone de la información relacionada a esta pregunta.

47. ¿Cuál ha sido el efecto en los costos y gastos?

—Tienen que haber reducido varios rubros.

48. ¿Cuál es el nivel de inversión anual en RSE?

No se dispone de la información relacionada a esta pregunta.



Apéndice E: Guía de la Entrevista (versión final)

Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

1. ¿Desarrollan prácticas de RSE?
2. ¿Cuáles son las prácticas de RSE que desarrollan?
3. ¿Cuáles son los principales resultados que han obtenido con las prácticas de RSE que implementan?
4. ¿Considera que estas prácticas son sostenibles en el largo plazo? ¿Cómo?
5. ¿Considera que estas prácticas podrían adaptarse o aplicarse a otras empresas? ¿Cómo?
6. ¿Cuentan con procesos para registrar los aprendizajes obtenidos con las prácticas de RSE?

Participación de los Stakeholders

7. ¿Tienen identificados a sus grupos de interés o stakeholders?
8. ¿Cómo relacionan la RSE con estos grupos de interés?
9. ¿Cuál es el proceso que siguen para incorporar las opiniones, peticiones o requisitos de los stakeholders dentro de su estrategia de RSE?
10. ¿Cómo han influido las prácticas de RSE en las compras de los clientes?
¿Contribuyen a incrementar la demanda o no?
11. ¿Cuentan con sindicatos dentro de la organización? ¿Cómo es la interacción con ellos?

Integración con la Estrategia Empresarial

12. ¿Diría usted que cuentan con una estrategia integral de RSE o más bien son prácticas aisladas? ¿Por qué?
13. ¿Cómo se ha incluido la RSE dentro del planeamiento estratégico de la organización?

14. ¿Cómo es el proceso de planeación de RSE?
15. ¿Con qué frecuencia se realiza la planeación de la RSE?
16. ¿Qué áreas de la organización se relacionan con la RSE o incorporan prácticas de RSE en sus operaciones?

Involucramiento de la Alta Gerencia

17. ¿Cómo definiría el interés que tiene el directorio y la alta gerencia en las prácticas de RSE?
18. ¿Cómo se involucra el directorio y la alta gerencia en las actividades de planeamiento de la RSE? ¿Quiénes son los involucrados?
19. ¿Cuál es el grado de involucramiento de la alta gerencia en la implementación de la RSE?
20. ¿Se han establecido alianzas con actores externos a la empresa para poder desarrollar prácticas de RSE? ¿Quiénes?

Consideración del Aspecto Ambiental

21. ¿Cuáles de sus prácticas de RSE tienen relación con el cuidado del medio ambiente?
22. ¿Dónde desarrollan estas prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente?
23. ¿Quiénes participan en las prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente?
24. ¿Miden el consumo de energía eléctrica, agua u otros insumos?
25. En los últimos años ¿han logrado reducir el consumo de energía eléctrica, agua u otros insumos? ¿cómo?
26. Dentro de su empresa, ¿separan los desechos sólidos o la basura?
27. ¿Cómo han implementado la Resolución SBS N° 1928-2015- Reglamento para la Gestión del Riesgo Social y Ambiental?

Consideración del Aspecto Social o Comunitario

28. ¿Cuáles de sus prácticas de RSE tienen relación con el aspecto social o comunitario?
29. ¿Cómo definen a las comunidades del entorno con las que trabajan?
30. ¿Quiénes participan en las prácticas de RSE relacionadas con el aspecto social o comunitario?
31. Específicamente ¿cómo contribuyen a fortalecer y a difundir los valores democráticos entre las organizaciones que integran la sociedad civil?
32. ¿Cómo actúan ante las quejas o reclamos que la comunidad les presenta? ¿Tienen mecanismos de reparación? ¿Cuáles?

Gestión del Recurso Humano

33. ¿Cómo identifican las necesidades que tienen los colaboradores?
34. ¿Cuentan con planes de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿Podría describir cómo funcionan?
35. ¿Cómo logran retener al talento humano?
36. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que tienen para recopilar los intereses de sus colaboradores y sus aportes para la RSE?
37. ¿Cómo integran los aportes de los colaboradores en las estrategias o prácticas de RSE?
38. ¿Existen equipos para el desarrollo de las prácticas de RSE?
39. ¿Cómo comprueban que sus proveedores cumplen con los requisitos legales en materia de recursos humanos?

Indicadores de Medición de la RSE

40. ¿Cómo miden el impacto de sus prácticas de RSE en los clientes internos?
41. ¿Cómo miden el impacto de sus prácticas de RSE en los clientes externos?

42. ¿Con qué frecuencia hacen estas mediciones?
43. ¿Promueven la realización de evaluaciones independientes sobre sus programas e impactos de RSE?
44. ¿Qué indicadores utilizan para medir el impacto de la organización sobre el medio ambiente?
45. ¿Con qué frecuencia hacen estas mediciones?
46. ¿Quién o quiénes son los responsables de estas mediciones?
47. ¿Han incluido en sus procesos de evaluación mediciones financieras asociadas a la RSE?
48. ¿Cómo han afectado las prácticas de RSE a la rentabilidad de la organización?
49. ¿Cuál ha sido el efecto en los costos y gastos?
50. ¿Evalúan los indicadores usados? ¿Cómo?
51. ¿Qué resultados han obtenido por la implementación de prácticas de RSE?
52. ¿Cuál es el nivel de inversión anual en RSE?

Apéndice F: Cuadro Relacional de Preguntas y Teoría (versión final)

Variable	Autor	Teoría	Preguntas
Buenas prácticas de RSE	Sebastiani (2016)	Eficacia y sostenibilidad, que producen resultados sobresalientes y que pueden ser aplicables y adaptables a otras situaciones	¿Desarrollan prácticas de RSE? ¿Cuáles son las prácticas de RSE que desarrollan? ¿Cuáles son los principales resultados que han obtenido con las prácticas de RSE que implementan? ¿Considera que estas prácticas son sostenibles en el largo plazo? ¿Cómo? ¿Considera que estas prácticas podrían adaptarse o aplicarse a otras empresas? ¿Cómo? ¿Cuentan con procesos para registrar los aprendizajes obtenidos con las prácticas de RSE?
	Wigg (1997)	Estrategia que contribuye a maximizar la efectividad de la empresa y distribuye el conocimiento	¿Tienen identificados a sus grupos de interés o <i>stakeholders</i> ? ¿Cómo relacionan la RSE con estos grupos de interés?
Participación de los stakeholders	Bloom y Gundlach (2001)	La RSE guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés	¿Cuál es el proceso que siguen para incorporar las opiniones, peticiones o requisitos de los stakeholders dentro de su estrategia de RSE?
	Comisión Europea (citada en Cancino & Morales, 2008)	Las áreas productivas de la empresa integran, de una manera voluntaria, las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con sus grupos de interés	
	Jones (1995)	Los stakeholders externos desarrollarán buena impresión hacia la empresa y adicionalmente comprarán más bienes y servicios	¿Cómo han influido las prácticas de RSE en las compras de los clientes? ¿Contribuyen a incrementar la demanda o no?
	Arendt y Brettel (2010)	Las iniciativas de RSE tienen un impacto positivo muy fuerte tanto en la identidad corporativa como en el éxito de la compañía	
	Carpio (2010)	Dentro de la dimensión de público interno, los indicadores Ethos revisan la relación de la empresa con los sindicatos	¿Cuentan con sindicatos dentro de la organización? ¿Cómo es la interacción con ellos?
Integración con la estrategia empresarial	Sarmiento (2011)	Debe haber un genuino interés de la alta gerencia para lograr implementar la RSE como parte de la estrategia empresarial	¿Diría usted que cuentan con una estrategia integral de RSE o más bien son prácticas aisladas? ¿Por qué? ¿Cómo se ha incluido la RSE dentro del planeamiento estratégico de la organización? ¿Cómo es el proceso de planeación de RSE? ¿Con qué frecuencia se realiza la planeación de la RSE?
	Escobar (2015)	La organización integra a sus estrategias las preocupaciones medioambientales y sociales, junto con el respeto por los derechos humanos	¿Qué áreas de la organización se relacionan con la RSE o incorporan prácticas de RSE en sus operaciones?
Involucramiento de la alta gerencia	McWilliams et al. (2006a)	Entre los gerentes y directores hay un creciente interés en la RSE. Por lo tanto, las empresas cada vez más tienen que involucrarse en actividades de RSE y dentro de ello el impulso del líder es esencial	¿Cómo definiría el interés que tiene el directorio y la alta gerencia en las prácticas de RSE?
	Sarmiento (2011)	debe haber un genuino interés de la alta gerencia	¿Cómo se involucra el directorio y la alta gerencia en las actividades de planeamiento de la RSE? ¿Quiénes son los involucrados?
	Vergara y Vicaría (2009)	Al momento de la implementación hay que tener el apoyo consistente de la alta gerencia, construyendo alianzas con actores internos y externos	¿Cuál es el grado de involucramiento de la alta gerencia en la implementación de la RSE? ¿Se han establecido alianzas con actores externos a la empresa para poder desarrollar prácticas de RSE? ¿Quiénes?
Consideración del aspecto ambiental	Correa et al. (2004)	Dentro de los temas comunes identificados en la región están los impactos sobre el medio ambiente	¿Cuáles de sus prácticas de RSE tienen relación con el cuidado del medio ambiente? ¿Dónde desarrollan estas prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente? ¿Quiénes participan en las prácticas de RSE relacionadas con el medio ambiente? ¿Miden el consumo de energía eléctrica, agua u otros insumos? En los últimos años ¿han logrado reducir el consumo de energía eléctrica, agua u otros insumos? ¿cómo? Dentro de su empresa, ¿separan los desechos sólidos o la basura?
	Dincer y Dincer (2013)	Los tomadores de decisiones prefieren actividades de RSE locales y están preocupados por el medio ambiente	¿Cómo han implementado la Resolución SBS No. 1928-2015- Reglamento para la Gestión del Riesgo Social y Ambiental?
	Calidad & Gestión (2008)	La norma ISO 14000 regula el comportamiento de la organización con el medio ambiente	
	SBS (2015)	Resolución N° 1928-2015	
Consideración del aspecto social hacia la comunidad	Vergara y Vicaría (2009)	Un gobierno corporativo basado en la responsabilidad social empresarial diseña y planifica un modelo de organización que sea simétrico, que armonice los intereses de la empresa con los de la sociedad	¿Cuáles de sus prácticas de RSE tienen relación con el aspecto social o comunitario? ¿Cómo definen a las comunidades del entorno con las que trabajan? ¿Quiénes participan en las prácticas de RSE relacionadas con el aspecto social o comunitario? Específicamente ¿cómo contribuyen a fortalecer y a difundir los valores democráticos entre las organizaciones que integran la sociedad civil? ¿Cómo actúan ante las quejas o reclamos que la comunidad les presenta? ¿Tienen mecanismos de reparación? ¿Cuáles?
	Carpio (2010)	Los indicadores Ethos resaltan el rol de la empresa en el fortalecimiento de la comunidad o sociedad civil, con valores democráticos, así como la implementación de medidas de reparación ante requerimientos o reclamos de la comunidad.	
Prácticas de recursos humanos	Sherman et al. (1999)	La gestión humana es un proceso en continuo cambio, que se va adaptando a las necesidades de la organización y de sus colaboradores	¿Cómo identifican las necesidades que tienen los colaboradores?
	ISO (2011)	La Norma ISO 26000 aumenta la capacidad de atraer el recurso humano que se requiere y de retenerlos en la organización, con un alto nivel de motivación y compromiso	¿Cuentan con planes de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿Podría describir cómo funcionan? ¿Cómo logran retener al talento humano?
	Vergara y Vicaría (2009)	Al momento de la implementación, es indispensable contar con excelentes mecanismos de comunicación interna, así como de relaciones positivas entre los empleados	¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que tienen para recopilar los intereses de sus colaboradores y sus aportes para la RSE? ¿Cómo integran los aportes de los colaboradores en las estrategias o prácticas de RSE? ¿Existen equipos para el desarrollo de las prácticas de RSE?
	Perú 2021 (2012)	Los indicadores Ethos exigen que los proveedores cumplan con las prácticas laborales justas, sin trabajo infantil y respetando los derechos humanos	¿Cómo comprueban que sus proveedores cumplen con los requisitos legales en materia de recursos humanos?
Indicadores de medición de RSE	DESUR (2013)	El cliente es uno de los principales grupos de interés y que la razón de ser de la organización es poder satisfacer sus requerimientos, en el momento en que no sea capaz de hacerlo entonces se pone en peligro toda su existencia	¿Cómo miden el impacto de sus prácticas de RSE en los clientes internos? ¿Cómo miden el impacto de sus prácticas de RSE en los clientes externos? ¿Con qué frecuencia hacen estas mediciones? ¿Promueven la realización de evaluaciones independientes sobre sus programas e impactos de RSE? ¿Qué indicadores utilizan para medir el impacto de la organización sobre el medio ambiente? ¿Con qué frecuencia hacen estas mediciones? ¿Quién o quiénes son los responsables de estas mediciones
	Berens et al. (2005)		¿Han incluido en sus procesos de evaluación mediciones financieras asociadas a la RSE?
	Dacin y Brown (2002)	Las imágenes mentales que los consumidores tienen de los productos o marcas son influenciadas por las acciones de las empresas	¿Cómo han afectado las prácticas de RSE a la rentabilidad de la organización? ¿Cuál ha sido el efecto en los costos y gastos? ¿Evalúan los indicadores usados? ¿Cómo? ¿Qué resultados han obtenido por la implementación de prácticas de RSE?
	Sen y Bhattacharya (2001)		
	Correa et al.(2004)	Dentro de los temas comunes identificados en la región están los impactos sobre el medio ambiente	
	Ganesa y García (2003)	Las iniciativas orientadas a la mejora del medio ambiente, al tratamiento de desechos y a la obtención de un clima laboral adecuado, disminuyen los gastos y la improductividad en las organizaciones	
	Perú 2021 (2012)	Los indicadores son auto evaluativos. Cada empresa los aplica de manera autónoma, y puede analizar sus resultados con el fin de mejorar su gestión	
	Waddock y Graves (1997)	Las empresas con un mejor rendimiento financiero (RF) dispondrán recursos para invertir en la RSE	¿Cuál es el nivel de inversión anual en RSE?

Apéndice G: Resumen de la Entrevista al Banco 1 (B1) ¹

Las prácticas de RSE del banco están enfocadas en el empoderamiento y trabajo directo con mujeres que están en situaciones de vulnerabilidad, y se implementan con el apoyo del Ministerio de la Mujer. Ellas reciben tratamiento psicológico y luego de seis meses son contratadas en función de su preparación académica y experiencia previa. La incorporación al banco se da por un proceso de entrevistas y, usualmente, se incorporan en la división de Canales o en Microfinanzas.

De cara al cliente final, se busca mantener un enfoque dirigido hacia segmentos de microfinanzas, por lo que están apegados a la promesa de ayudar al crecimiento de los clientes. Esta es la base para cualquier estrategia de RSE que se diseñe y es por eso que se ha escogido un programa para trabajar con mujeres, el cual ha sido ampliamente reconocido en los medios. También hay un involucramiento con la educación mediante la remodelación y dotación de colegios. Todos estos programas son sostenibles y corresponde a la comunidad conservar las obras, y a las mujeres continuar avanzando en su desarrollo profesional e individual. Además, son prácticas adaptables a otras empresas, siempre en alianza con el sector público y privado.

El banco tiene identificados a sus *stakeholders* y se relaciona con ellos de distintas maneras; por ejemplo, cuenta con planes detallados para el trabajo con proveedores, pero a los clientes, por el momento, no se les brinda información precisa de las prácticas de RSE que se realizan. Si bien estas prácticas tienen un efecto positivo en la demanda, especialmente en las comunidades donde se ha intervenido, no ha sido medido, por lo que realmente no se sabe si de las charlas que brindan surgen nuevos clientes o no. Otro aspecto relevante es que no tienen sindicatos.

¹ Nota: Se presenta un resumen de la entrevista, para lo cual primero hubo que grabar y transcribir dicha entrevista.

La estrategia de RSE es aprobada previamente por la Gerencia General, y por ello no se desarrollan actividades aisladas. El enfoque principal está dirigido a las mujeres, pero el banco también se involucra con otros temas importantes, como los colegios o el proyecto Mujer Líder, que es con universitarias. La publicidad que se tuvo el año pasado relacionó los productos del banco con la importancia que la mujer tiene en el hogar en la toma de decisiones. La institución busca alinearse con el liderazgo de la mujer.

La alta gerencia se encuentra involucrada en la RSE, su grado de participación es altísimo, y va más allá de la asesoría y estrategia que puedan brindar, lo cual motiva mucho. La estrategia de RSE se genera a través de la Gerencia General; luego, el vicepresidente siempre está al tanto de todas las actividades que se desarrollan. Además, es la alta gerencia la que ha establecido alianzas con distintas organizaciones, como el Ministerio de la Mujer, la Municipalidad de Lima, la Municipalidad de Miraflores y ONG Mensajeros de la Paz.

Hay una participación activa con la Municipalidad de Miraflores en el tema de reciclaje de las botellas de plástico, y se encuentran evaluando la viabilidad de trabajar con la ONG Mujeres Eco Solidarias, de reciclaje de materiales diversos en Arequipa. Al mismo tiempo, trabajan con Aldeas Infantiles SOS en un proyecto de reciclaje de papel y se promueve el tema de vida saludable, fomentando el uso de las bicicletas para evitar la contaminación de nuestro planeta. Todos estos proyectos se desarrollan en Lima y pronto se iniciarán en Arequipa, con la participación de todos los trabajadores, ya que se monitorea su consumo de agua o de energía, que se ha logrado reducir gracias a la comunicación interna frecuente y a los folletos que se han preparado.

Las comunidades del entorno con las cuales trabajan se escogen, según la estrategia del banco, en los segmentos con mayor crecimiento. Todas las áreas del banco participan de alguna manera u otra: Administración, Microfinanzas, Responsabilidad Social, Recursos

Humanos. En tanto, a través de comunicaciones internas se hacen campañas para elegir comités.

Las necesidades que tienen los colaboradores se identifican en los comités de clima laboral que el banco mantiene en sedes y agencias de Lima y provincias. Se hacen reuniones mensuales para recopilar información sobre sus necesidades y cuáles se pueden enfrentar, pero esto recae, principalmente, sobre el área de recursos humanos y no sobre la de RSE. La retención del talento es un reto, por lo que se brinda una línea de carrera, con una escuela para banqueros, donde los gerentes de división y vicepresidentes enseñan temas técnicos de la banca, lo que permite a los trabajadores reforzar sus conocimientos profesionales. Antes de buscar a gente de afuera, se busca dentro de la organización.

Se desconoce la forma cómo se mide el impacto de la RSE en los clientes externos, pero en el caso de los clientes internos, se hace seguimiento a los puntos identificados a través de los comités, lo cual se trata de realizar mensualmente. Estas evaluaciones o mediciones se hacen internamente y no se recurre a una empresa externa. El área de Administración y la de Ambiente son las responsables de hacer mediciones de consumo de agua y luz por sedes y agencias. Además, se trata de medir el impacto que tienen en actividades –como charlas en la Municipalidad de Lima y en la ONG– con respecto a las colocaciones, y el impacto y gasto en el ahorro de luz y agua. Si bien los impactos son grandes, no hay indicadores para medir todo.

Apéndice H: Resumen de la Entrevista al Banco 2 (B2)²

La responsabilidad social empresarial (RSE) es conocida como responsabilidad corporativa; y como grupo, desde hace más de 10 años han tratado de que la RSE forme parte de sus actividades. Se ha transformado la antigua noción de lo que era la actividad social, que está básicamente vinculada a actividades extracorporativas orientadas a la comunidad, para adoptar un concepto transversal relacionado con todos los *stakeholders*. En este sentido, el banco tiene una estrategia de responsabilidad social que se define por la manera en que se relacionan con sus propios *stakeholders*, buscando el mutuo beneficio.

Por otra parte, la institución financiera tiene un sinnúmero de acciones como práctica de razonamiento con el público. Por ejemplo, a partir del área de talento y cultura se desarrollan actividades trascendentes vinculadas a lo que pide la ley en relación con sus colaboradores. En el caso de la unidad de Imagen y Comunicación, además de ser responsables de llevar adelante la fundación del banco, buscan afianzar las relaciones con la comunidad más allá de los ámbitos del negocio; así, una de las principales prácticas en ese ámbito es el desarrollo del programa de acciones vinculadas a elevar y promover la cultura de educación. Este público es atendido a través de la fundación, procurando mejorar la capacidad lectora de los niños peruanos que asisten a colegios públicos o estatales.

La implementación del programa “El lector adelante” se propone elevar los niveles de comprensión lectora y promover la existencia de ciudadanos responsables, respetuosos y tolerantes. A partir del acceso a la lectura se desarrolla el sentido crítico, se mejora la comprensión del mundo y se crean seres humanos más responsables y conscientes de sus derechos y deberes. Es importante que el cliente, al recibir un documento, pueda entenderlo

² Nota: Se presenta un resumen de la entrevista, para lo cual primero hubo que grabar y transcribir dicha entrevista

plenamente antes de firmarlo, por lo que también ponen énfasis en que se le explique muy bien las condiciones del producto que está adquiriendo.

Los programas de RSE que se realizan en el banco son replicables en otras empresas, lo cual ya se hace, además de que son sostenibles en la medida en que el Estado peruano, especialmente el Ministerio de Educación, asuma también el reto. Esperan que esta iniciativa sea vista como un esfuerzo pensado, académico, sostenido, manejado con responsabilidad de resultado.

En relación con los *stakeholders*, el banco tiene mecanismos para comprender y conocer la percepción que se han creado de la institución. Así, como parte de su necesidad de poder comprender y conocer la percepción reputativa que tiene el público sobre la institución, realiza una serie de encuestas durante todo el año. Lleva a cabo un estudio, desde hace 10 años aproximadamente, llamado REPTRACK, que, como su nombre lo indica, es un tracking mensual sobre cuál es la percepción de una sociedad con respecto al banco.

Las opiniones, peticiones o requisitos de los *stakeholders* son capturados también a través de las redes sociales, lo que constituye una gran oportunidad. Se monitorean estas redes para identificar cualquier comentario relacionado con el banco, sea positivo o negativo, y poder dar una respuesta rápida antes de que una queja se haga viral. Si bien esto debe beneficiar las ventas, no se sabe cómo la RSE ha influido en los ingresos.

El banco tiene la particularidad de contar con un sindicato, aunque no se sabe si todavía sigue siendo el único banco que lo tenga, pero es una práctica que el grupo como tal promueve, porque el sindicato es un digno representante de los empleados, quienes constituyen uno de los principales grupos de *stakeholders*. La principal expresión de esta relación entre sindicato y rango se da a través del Comité de Salud y Seguridad de Trabajo, que está integrado por representantes del banco, a través de una elección abierta para todos, y

cuenta con representación del propio sindicato, que tiene como obligación y misión velar por la salud y bienestar de los trabajadores.

Es fundamental que las prácticas de RSE estén integradas en una estrategia general, porque desde este concepto inicial se entiende que la responsabilidad social empresarial es transversal para todos los públicos y ya no solamente entendida como proyección a la comunidad. Es así que en el banco comenzaron a surgir conceptos que ya se han implementado y desarrollado, como la educación financiera, por ejemplo. Las prácticas de RSE son de carácter permanente, continuo y constante; van más allá de la meta para un período de tiempo, pues se busca crear productos que realmente atiendan las necesidades de los clientes; por eso, cuando alguien no califica son claros, porque de lo contrario se pondría al cliente en una situación de riesgo, otorgándole un préstamo que no podrá pagar.

La planeación de RSE pasa de lo macro a los países, y ya en cada país se implementa, luego de adaptarla a la realidad local. En el Perú, especialmente, hay una obsesión con la calidad de servicio, y ese es un elemento estratégico, porque se parte del hecho de que un cliente siente que ha sido tratado con una calidad de servicio excelente en la medida en que no tenga sorpresas. Eso se vincula con la asesoría completa a cada cliente. Cada año, se revisa esta planeación y se discuten las actividades realizadas para atender coyunturas. Definitivamente, la responsabilidad social es transversal a toda la organización, es un concepto que no necesariamente es conocido por todos los trabajadores, pero lo más importante es que la gente sepa que hay una cultura de respeto y servicio a los clientes.

En líneas generales, consideran una suerte formar parte de un grupo que en términos financieros es sumamente ético. Hay una gran organización orientada justamente a velar por el bienestar de los *stakeholders*. Esta visión se comparte a nivel internacional en todos los países, y la cabeza del banco –el gerente general junto con el Directorio y el Comité de

Dirección— es la responsable de velar por que este concepto se desarrolle en línea general. Además, hay muchas alianzas, que son indispensables.

En el tema del medioambiente, el banco, como grupo, tiene primero una serie de restricciones con respecto al financiamiento de instituciones que no cumplen con estándares fundamentales. En el Perú, se exigen una serie de requerimientos medioambientales, y las empresas que no cumplen con esto no pueden ser acreedoras de un préstamo. De otro lado, internamente se capacita al personal para reducir el consumo de recursos en la busca de una gran transformación, que llevará a reducir los volúmenes de papel, de energía y de todos los recursos. Esto se ha implementado en todas las agencias y en la oficina principal y sus resultados son publicados en la memoria anual.

Los vecinos son *stakeholders* con los que mantienen una relación de diálogo y de acuerdos a través de más de 300 agencias. Pero para lograrlo, se busca la participación de todos los miembros de la organización, ya que toda práctica siempre es transversal. Lo primero es el respeto irrestricto a la ley, para evitar que se cuestione la ética de la institución. Al mismo tiempo, se enfocan en reducir cada vez más los tiempos de atención, introduciendo mejoras en todos los campos. Para ello, se hacen mediciones y se comparten los resultados, así como se busca una formación continua del personal.

En el área de Imagen y Comunicación, responsable de la RSE, se tiene una dotación aproximada de cinco millones de soles para los temas que se trabajan. Cada área maneja su propio presupuesto, y hay cosas que se van cuantificando —conferencias que se brindan al público o a clientes— porque es un aporte que se da a la sociedad o las horas que utiliza el área de Estudios Económicos para atender solicitudes de otras áreas, de distintos medios de comunicación, contando cuál es la visión que el banco tiene de la economía peruana, lo cual, sin duda, es un aporte.

Apéndice I: Resumen de la Entrevista al Banco 3 (B3)³

El desarrollo de las prácticas de RSE del banco pasa actualmente por una etapa de revisión, ya que se ha hecho una pausa para evaluar las actividades realizadas en los últimos 10 años y su impacto, con el fin de plantear mejoras. El enfoque estratégico que se decidió tomar en la institución es la educación, y para eso cuenta con tres áreas principales: (a) Subgerencia de Patronato, dedicada a ofrecer becas a jóvenes talentosos para que puedan estudiar en la universidad; (b) Subgerencia de Educación Financiera, que implementa programas de educación financiera en colegios públicos y voluntariado; y (c) ayudas puntuales en épocas de friaje o Teletón que no están enfocadas en el tema de educación. Sin embargo, no todas estas prácticas son sostenibles en el tiempo, ya que si se retiran los fondos, por ejemplo, las becas tendrían que suspenderse; aunque sí podrían ser continuadas por otras instituciones.

Los programas de RSE que establece el banco cuentan con sus propios mecanismos de monitoreo y evaluación. No todos tienen el mismo impacto porque no todos cuentan con el mismo nivel de maduración; además, cuando están en una etapa inicial, no se suele invertir mucho en monitoreo. Como parte de la evaluación de RSE, cada año se emite el reporte de sostenibilidad, que contempla un estudio de grupos de interés implicados. Este estudio se realiza cada dos o tres años con el fin de identificar cuáles son y qué intereses tienen. Si bien estos grupos están mapeados, no significa que tengan proyectos con todos ellos.

Para el banco, la responsabilidad social es un tema de aporte a la comunidad, reputación e imagen, no es una herramienta comercial; por ello, no hay un vínculo directo entre la responsabilidad social y el aumento en venta de productos y servicios. Se supone que cuando una institución tiene una buena reputación e imagen, eso aporta a su crecimiento, pero

³ Nota: Se presenta un resumen de la entrevista, para lo cual primero hubo que grabar y transcribir dicha entrevista.

no hay manera de comprobarlo, es muy difícil, y ese no es el objetivo de los programas de RSE.

Asimismo, el banco cuenta con una estrategia integral de responsabilidad social porque hay un enfoque muy específico vinculado a su aporte a la educación del país. No son prácticas aisladas, sino que todo va en la misma dirección. Lo que se busca es mejorar la calidad de la comprensión lectora y la educación financiera a través del fortalecimiento de las capacidades de los docentes. En general, el banco apoya a la educación en tres frentes: acceso, calidad e infraestructura. La responsabilidad social tiene un ejercicio de planeamiento estratégico anual donde se revisan los resultados del año anterior, y se presentan las metas y el presupuesto para el año siguiente. Para lograr esto, se cuenta con el compromiso tanto del Directorio como de la Alta Gerencia.

Dentro de la RSE hay una actividad principal que es la gestión de residuos, que se inicia con la separación de los residuos en categorías, y una organización, con la que tienen convenio, los recoge y los procesa. Pero esto solo se da en la sede central. En cuanto al consumo de agua y de energía eléctrica, no se tienen datos específicos sino mediciones generales, pero como no se hacen las mediciones per cápita, el incremento en el consumo está asociado al aumento de trabajadores.

El público objetivo es identificado a través del análisis de los grupos de interés; entonces, en el caso de las becas se decidió trabajar con niveles socioeconómicos bajos, con jóvenes talentosos como los de colegios de alto rendimiento. En el caso de las iniciativas de patronato y de educación financiera, su cobertura es más amplia y todos los trabajadores del banco están invitados a participar mediante un programa de voluntariado que funciona en diversas provincias.

Por otra parte, la gestión del recurso humano corresponde a otra área y no está asociada a la RSE, por lo que no les corresponde identificar las necesidades que tienen los

colaboradores, ni elaborar los planes de desarrollo de carrera para ellos. En cuanto al impacto que las prácticas de RSE tienen en los clientes internos, esto no se monitorea, ya que se considera que no son los beneficiados, excepto en el caso de voluntariado, donde sí se mide su nivel de satisfacción a través de encuestas. Para los clientes externos sí se realizan encuestas, usualmente cada dos o tres años, como parte del estudio de grupos de interés. Otros indicadores que se elaboran, en una base anual, son la huella de carbono y el consumo de recursos; sin embargo, no se mide el impacto de la RSE sobre la rentabilidad de la empresa.



Apéndice J: Resumen de Buenas Prácticas de RSE

Indicador de la RSE	Definición operacional	Buena práctica
Participación de los stakeholders	Los stakeholders son individuos o grupos que podrían verse afectados por los objetivos o las acciones de la organización, incluyendo a sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad local (Freeman, 1984). Pero además se entiende por grupo de interés a las generaciones futuras, para quienes deben preservarse los recursos (Gardetti, 2005).	Conocer a los <i>stakeholders</i> , tras identificarlos claramente, tanto a ellos como sus necesidades. Cumplir con los compromisos adquiridos con los diferentes grupos de interés (Bloom & Gundlach, 2001)
		Recopilar las necesidades y expectativas de los stakeholders utilizando un método estructurado y de manera continua (Bloom & Gundlach, 2001)
		Delinear la estrategia de RSE e integrarla en todas las áreas productivas de la empresa, de una manera voluntaria, a partir de las relaciones con los grupos de interés (Comisión Europea, 2001; citado en Cancino & Morales, 2008)
Integración con la estrategia empresarial	Lograr que la RSE forme parte de la estrategia empresarial y de la gestión, para que no se desarrolle como una serie de acciones aisladas (DESUR, 2013)	Mostrar un genuino interés de la alta gerencia para lograr implementar la RSE como parte de la estrategia empresarial (Sarmiento, 2011)
		Integrar las preocupaciones medioambientales y sociales, junto con el respeto por los derechos humanos, de manera transversal en las estrategias y en todas las áreas de la organización (Escobar, 2015)
Involucramiento de la alta gerencia	Impulso que la alta gerencia o la dirección dan, así como acciones, para implementar la RSE como parte de la estrategia empresarial (Sarmiento, 2011)	Incorporar la RSE en la estrategia de la organización, en todas las decisiones que se adopten (DESUR, 2013)
		Impulsar entre los gerentes y directores un creciente interés en la RSE, donde la motivación del líder es esencial (McWilliams et al., 2006a)
		Tener un gerente que sea genuino o auténtico (Sarmiento, 2011)
Consideración del aspecto ambiental	Incluir dentro de las prácticas de RSE, estrategias y acciones encaminadas a la preservación del medio ambiente o a mitigar los impactos negativos (Correa et al., 2004)	Establecer alianzas, tanto entre actores internos como con actores externos a la organización (Vergara & Vicaría, 2009)
		Integrar a las estrategias organizacionales las preocupaciones medioambientales (Escobar, 2015)
		Lograr disminuir los gastos a partir de la correcta implementación de iniciativas orientadas a la mejora del medio ambiente y al tratamiento de desechos (Ganesa & García, 2003)
Consideración del aspecto social hacia la comunidad	Desarrollar actividades que trasciendan y tengan un impacto positivo en la comunidad, fortaleciéndola (Carpio, 2010); pero considerando como comunidad al entorno cercano de la organización (Porter & Kramer, 2011)	Considerar el cuidado del medio ambiente en todas las operaciones del negocio y también en las relaciones con los grupos de interés (Comisión Europea, 2001; citado en Cancino & Morales, 2008)
		Medir el impacto que la organización tiene sobre el medio ambiente, ese es el punto de partida para luego diseñar medidas que lleven a reducir dicho impacto (Carpio, 2010)
		Diseñar y planificar un modelo de organización que sea simétrico, que armonice los intereses de la empresa con los de la sociedad (Vergara & Vicaría, 2009)
Prácticas de recursos humanos	El recurso humano de una organización es su principal grupo de interés y la gestión de este recurso si bien debe perseguir el logro de los objetivos organizacionales, tiene que ser una gestión justa (DESUR, 2013)	Implementar medidas de reparación ante requerimientos o reclamos de la comunidad (Carpio, 2010)
		Fortalecer a la comunidad o a la sociedad a través de valores democráticos (Carpio, 2010)
		Desarrollar programas de RSE con las comunidades del entorno cercano, de modo tal que se genere valor compartido (Porter & Kramer, 2011)
Indicadores de medición de RSE	Es necesario crear indicadores para medir el impacto de las prácticas de RSE, y monitorearlos frecuentemente para saber si se está logran el impacto deseado o no (Correa et al., 2004; Ganesa & García, 2003)	Contar con un proceso que se adapte continuamente al cambio, para poder amoldarse a las necesidades no sólo de la organización sino de sus colaboradores (Sherman et al., 1999)
		Lograr atraer y retener el recurso humano que se necesita, generando en el personal un alto nivel de compromiso y motivación (ISO, 2011)
		Contar con excelentes mecanismos de comunicación interna, así como con relaciones positivas entre los empleados (Vergara & Vicaría, 2009)
		Requerir que los proveedores cumplan con prácticas laborales justas, apegados a la legislación y el respeto de los derechos humanos (Perú 2021, 2012)
		Impactar positivamente en las ganancias de la empresa (Ilter, 2012)
		Medir las mejoras en el medio ambiente lleva a impulsarlas y así disminuir gastos. Lo mismo con el clima laboral que cuando es adecuado aumenta la productividad (Ganesa y García, 2003)
		Invertir más en RSE como consecuencia de los ahorros que estas prácticas ocasionan se convierte en un círculo virtuoso (Waddock & Graves, 1997)
		Medir con frecuencia el impacto de la RSE, designando responsables (DESUR, 2013)