

Responsabilidad social empresarial en el contexto de las empresas peruanas

Corporate social responsibility in the context of Peruvian companies

Ricardo Bustamante Aguirre¹ , Johana Mariela Quispe Gomez² , Leticia María Sihuay Soto³ **Cómo citar**

Bustamante Aguirre, R., Quispe Gomez, J. M., y Sihuay Soto, L. M. (2025). Responsabilidad social empresarial en el contexto de las empresas peruanas. *Strategy*, 4(1), 67-78. <https://doi.org/10.26490/ek54h934>

RESUMEN

El presente trabajo analiza el papel de la gestión administrativa en la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial dentro de las organizaciones, con especial énfasis en el contexto peruano. Esta investigación partió de la necesidad de comprender cómo los enfoques gerenciales influyen en la efectividad y sostenibilidad de la RSE, justificada por su creciente relevancia en la competitividad empresarial y en la generación de valor compartido. El objetivo fue examinar críticamente la literatura reciente sobre este vínculo, identificando patrones comunes, desafíos y buenas prácticas.

Se utilizó un diseño de revisión bibliográfica sistemática con enfoque cualitativo-descriptivo. La búsqueda y selección de información se realizó mediante el modelo PRISMA. Esta metodología facilitó el análisis estructurado de diversas fuentes académicas relacionadas con la gestión y la RSE.

Entre los principales hallazgos, se identificó que la gestión es indispensable en la auténtica integración de la RSE, ya que facilita su implementación operativa y también determina su permanencia en el modelo de negocio. La coherencia entre el discurso y la acción institucional depende mayormente del liderazgo y de una cultura organizacional alineada con principios éticos.

Palabras clave: gestión administrativa, responsabilidad social empresarial, sostenibilidad, liderazgo, cultura organizacional, empresas peruanas.

ABSTRACT

This paper analyzes the role of administrative management in the implementation of Corporate Social Responsibility within organizations, with a special emphasis on the Peruvian context. This research was based on the

¹ Magister en Administración de empresas, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú
rbustamante@uncp.edu.pe

² Estudiante de Administración de empresas, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
e_2021101083A@uncp.edu.pe

³ Estudiante de Administración de empresas, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú
e_2020101806I@uncp.edu.pe

Recibido: 28 Abril del 2026
Aceptado: 21 de Junio del 2026
Publicado: 30 de Junio del 2026



need to understand how managerial approaches influence the effectiveness and sustainability of CSR, justified by its growing relevance in business competitiveness and the generation of shared value. The objective was to critically examine recent literature on this link, identifying common patterns, challenges, and best practices.

A systematic bibliographic review with a qualitative-descriptive approach was used. The search and selection of information was conducted using the PRISMA model. This methodology facilitated the structured analysis of various academic sources related to management and CSR.

Among the main findings, it was identified that management is essential for the authentic integration of CSR, as it facilitates its operational implementation and also determines its permanence in the business model. The coherence between institutional discourse and action depends largely on leadership and an organizational culture aligned with ethical principles.

Keywords: administrative management, corporate social responsibility, sustainability, leadership, organizational culture, Peruvian companies.

Introducción

En el contexto empresarial actual, caracterizado por un entorno muy competitivo, globalizado y altamente exigente, la Responsabilidad social empresarial ha adquirido una relevancia creciente como estrategia para generar valor sostenible y fortalecer la

legitimidad de las organizaciones. Sin embargo, su implementación depende en gran medida de cómo se gestiona dentro de cada estructura organizacional.

Ante esta situación, se reconoció la necesidad de analizar cómo la integración de la RSE se ve reflejada en las empresas peruanas, más allá de su aplicación superficial o meramente reputacional. En este trabajo de investigación se propuso revisar la literatura académica reciente sobre la relación entre gestión administrativa y RSE. Con la finalidad de identificar enfoques comunes, desafíos y buenas prácticas que puedan orientar la toma de decisiones estratégicas en las empresas.

La investigación se justificó por la importancia de comprender este vínculo para fortalecer la autenticidad, sostenibilidad y eficacia de la RSE en el ámbito empresarial, así como para generar evidencia que contribuya al diseño de modelos de gestión más responsables. Los resultados obtenidos

permiten reflexionar sobre la necesidad de repensar la gestión organizacional desde una perspectiva ética, social y ambientalmente comprometida.

Método

Diseño de la investigación

El trabajo actual es un análisis de tipo revisión bibliográfica sistemática, enfocado en la evaluación crítica y estructurada de trabajos académicos sobre cómo la gestión administrativa impacta la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial. La metodología utilizada se basa en un enfoque cualitativo-descriptivo, debido a que facilita la identificación de patrones como los enfoques y desafíos más comunes relacionados con la integración de la responsabilidad social empresarial en las dinámicas organizacionales. La estrategia de búsqueda y selección se basó en la matriz YABIR, adaptado al ámbito de las ciencias sociales y la gestión empresarial, asegurando así transparencia y posibilidad de replicar el proceso.

Objetivos de la revisión

El objetivo principal de esta revisión fue estudiar cómo la gestión administrativa afecta la implementación genuina y eficiente de la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones, con el fin de reconocer estrategias que alineen las prácticas comerciales con las expectativas sociales, éticas y ambientales de los grupos de interés.

Los objetivos específicos fueron:

- Analizar el papel de la administración en la organización, implementación y control de políticas de Responsabilidad Social Empresarial.
- Identificar barreras y posibilidades para una efectiva aplicación de la RSE en el ambiente de la organización.

Criterios de selección de estudios

Para garantizar la relevancia, actualidad y aplicabilidad de los estudios seleccionados, se definieron los siguientes criterios de inclusión:

- Su importancia temática: Se incorporaron aquellos artículos que abordan directamente la RSE, la administración y/o el ambiente empresarial de América Latina, destacando en las investigaciones llevadas a cabo en Perú.
- Actualización: Se priorizó la publicación de los artículos entre 2020 y 2025, para garantizar la relevancia de los enfoques y resultados estudiados.

- Relevancia en contexto: Se promovieron estudios realizados en Perú o en países con rasgos económicos y sociales parecidos, que faciliten la extrapolación de los descubrimientos con importancia local.

Se excluyeron estudios sin acceso completo al texto, publicaciones no indexadas o sin revisión por pares, así como aquellos cuyos temas no se relacionan directamente con los objetivos de esta revisión.

Resultado

En la tabla 1 se presenta la relación de los 20 estudios científicos seleccionados que serán analizados a profundidad durante el desarrollo de la presente investigación sistemática.

Tabla 1

Matriz de registro de artículos

N° BASE DE DATOS Autor/Autores			Año	Título
1	Esan	Altamirano Cordova, Rosa Antonella; Martinez Saldaña, Pamela; Odicio Rojas, Freddy Herber; Quintana Castro, Maria Mercedes; Zevallos Berrospi, Julio Jose	2024	El impacto de la responsabilidad social corporativa en la lealtad del consumidor de los millennials como clientes del Banco de Crédito del Perú en la zona oeste de Lima Metropolitana
2	Scielo	Clayson Cosme Da Costa y José Alberto Goicochea Calderón	2022	Un repaso a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en América Latina y el Caribe
3	Dialnet	Vilca Tantapoma, Manuel Eduardo, Vilca Horna, Nelly Melissa, Vilca Horna, Ana Lucía, Armas Chang, Mirtha Zulema	2022	Responsabilidad Social Empresarial y percepción de los clientes de los Bancos Comerciales en Perú
4	Dialnet	Oscar Gustavo Guadalupe Zevallos, Jonathan Franco Rodas Valladares, Flor De Maria Garivay Torres De Salinas, Margarita Jesús Egusquiza Rodríguez	2023	Responsabilidad Social Corporativa en la gerencia de empresas peruanas

5	Dialnet	Luis Arnolis Reyes- Ramírez, Caridad Leyva- del Toro, Reyner Pérez- Campdesuñer, Alexander Sánchez-Rodríguez	2022	Variables de la responsabilidad social corporativa. Un modelo de ecuaciones estructurales
6	Elsevier	Lijie Yin, Jianzhou Yi, Yibin Lin, Decai Lin, Baojun Wei, Youye Zheng, Hao Peng	2024	Evaluation of green mine construction level in Tibet based on entropy method and TOPSIS
7	Elsevier	Saenz, Cesar	2023	Corporate social responsibility strategies beyond the sphere of influence: Cases from the Peruvian mining industry
8	Redalyc	Jaime Agustín Sánchez- Ortega, Alejandra Seminario-Polo, Abel Marcial Oruna-Rodríguez	2021	Responsabilidad social y la gestión de calidad: Empresa Peruana de Seguros
9	Redalyc	Fong Villegas, Flor Margarita; Salaiza Lizárraga, Flor de la Cruz; Vega Osuna, Luis Alfredo; Reyes Bazua, Xicoténcatl	2022	Hipocresía corporativa: un concepto poco nombrado de la responsabilidad social empresarial
10	MDPI	Omar Chabán, Alfredo Flores- Hernández, María Eugenia López-Pérez and Miguel A. Ruz- Mendoza	2024	The Manager's Vision of CSR in an Emerging Economy: From Implementation to Market Impact
11	MDPI	Omar Chabán, Alfredo Flores Hernández, María Eugenia López-Pérez and Miguel A. Ruz- Mendoza	2024	The Manager's Vision of CSR in an Emerging Economy: From Implementation to Market Impact
12	Repositorio UPN	Maria Elizabeth Mendoza Heredia	2020	“RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL E IMAGEN INSTITUCIONAL EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA”: una revisión sistemática entre los años 2010 - 2019

13	ResearchGate	Winwin Yadiati, Nissa, Sugiono Paulus, Harry Suharman, Meiryani	2019	The Role of Green Intellectual Capital and Organizational Reputation in Influencing Environmental Performance
14	Ciencia Latina	Flor Angélica Lavanda Reyes, Mario Gustavo Reyes Mejía, Rosa Elvira Ruiz Reyes y Luis Alberto Castillo Samanamud	2022	La imagen corporativa a través de una estrategia de marketing social en las empresas peruanas
15	Wiley	Saenz, Cesar	2023	Enhancing community development management and the management of social and environmental impacts to get social license to operate in the mining industry: A Peruvian case study
16	ResearchGate	Saenz, Cesar	2023	Stakeholders, social and environmental impact management as key factors of the corporate social management in the mining industry: A Peruvian case study
17	ResearchGate	Mariaelena Huambachano	2015	Business and Sustainability: The Camisea Project in the Peruvian Amazon Basin
18	ResearchGate	Sandro Alberto Sánchez Paredes, Diederik De Boer. Antonella Maes-Anastasi	2022	Taking stock of corporate social responsibility practices in Peru: the role of internal and external CSR, accountability and citizenship
19	Sustainability	Renato Peñaflor-Guerra, M. Victoria Sanagustín- Fons y Julianna Ramírez- Lozano	2020	Business Ethics Crisis and Social Sustainability. The Case of 'Pura Vida' in Peru
20	Universitat politècnica de catalunya	Stephenson de la Jara, Stefanie Josephine	2023	La Responsabilidad Social Corporativa: análisis comparativo de las memorias de una selección de empresas constructoras en Perú y España.

Como se visualiza en la tabla 1 la relación de los 20 artículos seleccionados, indican la base de datos de donde se extrajo cada artículo, nombre de los autores, año de publicación y el título.

Tabla 2

Información sobre la fuente de datos

N°	Base de datos	F	%
1	ResearchGate	4	20%
2	Dialnet	3	15%
3	Elsevier	2	10%
4	MDPI	2	10%
5	Redalcy	2	10%
6	Esan	1	5%
7	Scielo	1	5%
8	Sustainability	1	5%
9	Wiley	1	5%
10	Ciencia Latina	1	5%
11	Repositorio UPN	1	5%
12	Universitat politecnica de catalunya	1	5%
Total		20	100%

En la tabla 2 se muestra que el mayor porcentaje de los artículos científicos seleccionados (20%) son provenientes de la base de datos ResearchGate, mientras que un 15% de los artículos son pertenecientes a la base de datos Dialnet; por otro lado, el 10% de artículos pertenecen a la base de datos Redalyc, MDPI y Elsevier; por último, los artículo restantes con un 5% de participación fueron extraídos de fuentes como: Esan, Scielo, Sustainability, Wiley, Ciencia Latina, Repositorio UPN, Universitat politecnica de catalunya.

Discusión

Los hallazgos de la revisión evidencian que la gestión administrativa tiene un papel determinante en la implementación efectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), particularmente en contextos emergentes como el Perú, de acuerdo con la literatura revisada se puede observar que, aunque las organizaciones implementan discursos y políticas de RSE, el grado de aplicación real y el impacto en los stakeholders tienen una dependencia directa con la visión estratégica de los gerentes, la coherencia y la cultura empresarial.

Uno de los principales hallazgos es la existencia de una correlación positiva entre las prácticas de RSE y la percepción del consumidor, principalmente en los más jóvenes como los millennials.

Altamirano et al., (2024) demostraron que una RSE percibida como auténtica fortalece la lealtad del cliente, especialmente en el sector bancario, por lo cual sugiere una oportunidad estratégica para las empresas que buscan consolidar su reputación. Este resultado coincide con los aportes de Vilca et al., (2022) quienes identificaron la existencia de que una percepción positiva de las acciones de RSE está directamente relacionada con la confianza institucional en los bancos comerciales del Perú.

Sin embargo, esta correlación no puede ser positiva en todos los casos ya que no siempre se traduce en acciones coherentes dentro de las empresas como ejemplo de esto Fong et al., (2022) advierten sobre la presencia de hipocresía corporativa, dentro de la cual en las empresas el “discurso de RSE” que dan, no se alinea con las practicas reales que realiza la empresa, lo que llega a generar un alto grado de desconfianza de las partes interesadas, esto porque existe la brecha entre el “decir” y el “hacer” que suele estar asociada a una débil gestión administrativa, centrada en el cumplimiento normativo más que en la creación de valor social genuino.

Enfocándonos en el sector minero, las investigaciones de (Saenz, 2023a, 2023b) resaltan que ha habido una evolución de la RSE desde una postura reactiva y filantrópica hacia enfoques más integrales, orientados a la gestión del impacto social y ambiental. Esta transición se da cuando las compañías incorporan la RSE en su planificación estratégica y cuentan con líderes capaces de establecer relaciones sostenibles con las comunidades. No obstante, también se evidencia que esta evolución o transformación de estas empresas mineras se ve principalmente impulsada, en la mayoría de casos, por el querer obtener la licencia social para poder realizar sus operaciones, más que por la responsabilidad o conciencia ética por lo que esto pone en evidencia que tan autentico son con respecto a la RSC.

A partir de esto también se identificó que algunas empresas peruanas utilizan la RSE como una herramienta para fortalecer su imagen institucional (Mendoza, 2020; Lavanda, et al.,2022), lo cual puede tener efectos positivos si la gestión es consistente, pero también puede derivar en deslegitimación si se percibe como una estrategia meramente cosmética.

En el sector empresarial, Chaban et al., (2024) concluyen que los factores críticos en el éxito de las iniciativas de RSE son principalmente la visión del gerente y su compromiso con la sostenibilidad, por lo cual se evidencia que para se implemente efectivamente estas políticas no solo dependen de estructuras formales, sino también del liderazgo y la cultura empresarial. En línea con ello, Reyes-Ramírez et al., (2022) identificaron variables estructurales (gobernanza, comunicación, impacto económico y ambiental) que deben estar integradas para lograr una gestión coherente y eficiente de la RSE.

Los resultados sugieren que la gestión administrativa es la principal variable para el éxito o fracaso de las políticas de RSE, por lo que la implicación más relevante es la necesidad de capacitar a los

líderes empresariales en temas de sostenibilidad, ética organizacional y gestión de relaciones con las partes interesadas. Entre las limitaciones de la revisión del presente artículo, se identifica la falta de estudios longitudinales que analicen el impacto real de la RSE en términos de cambio organizacional, asimismo, la mayoría de las investigaciones analizadas se centran en sectores específicos como los bancos y el sector de la minería, lo cual limita la generalización de los hallazgos a otros rubros económicos.

Conclusión

Al considerar los hallazgos discutidos, se concluye que la gestión administrativa no solo actúa como un medio para implementar la Responsabilidad social empresarial, sino que se configura como un factor decisivo para su autenticidad y sostenibilidad en el tiempo dentro de las organizaciones. La alineación entre discurso y práctica depende del compromiso estratégico de los líderes, así como de una cultura organizacional orientada a los valores éticos, sociales y ambientales. Esta revisión permite inferir que cuando la RSE es gestionada de manera coherente desde la administración, sus efectos trascienden lo reputacional y se integran en la propuesta de valor de la empresa.

Teóricamente, esto reafirma la necesidad de estudiar la RSE no como una práctica aislada, sino como un componente transversal de la gestión corporativa moderna. En el plano práctico, se sugiere fortalecer la formación gerencial en sostenibilidad, institucionalizar mecanismos de evaluación del impacto social y generar modelos de gestión que permitan la participación activa de los stakeholders. Finalmente, se recomienda la realización de estudios empíricos sectoriales y longitudinales que permitan observar la evolución de la RSE bajo distintas estructuras de gobernanza administrativa.

Referencias (según estilo APA 7ma edición)

Altamirano Cordova, R. A., Martinez Saldaña, P., Odicio Rojas, F. H., Quintana Castro, M. M., & Zevallos

Berrosapi, J. J. (2024). *El impacto de la responsabilidad social corporativa en la lealtad del consumidor de los millennials como clientes del Banco de Crédito del Perú en la zona oeste de Lima Metropolitana* [Master's Thesis, Universidad ESAN].

<https://repositorio.esan.edu.pe/items/d71135d4-82f8-4cb3-9c77-912b10eeda0a>

Chabán, O., Flores-Hernández, A., López-Pérez, M. E., & Ruz-Mendoza, M. A. (2024). The Manager's Vision of CSR in an Emerging Economy: From Implementation to Market Impact.

Administrative Sciences, 14(3), 44. <https://doi.org/10.3390/admsci14030044>

- Da Costa, C. C., & Goicochea Calderón, J. A. (2022). Un repaso a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en América Latina y el Caribe. *Revista Economía y Política*, 8(2), 175-193.
- Fong Villegas, F. M., Salaiza Lizárraga, F. de la C., Vega Osuna, L. A., & Reyes Bazua, X. (2022). Hipocresía corporativa: Un concepto poco nombrado de la responsabilidad social empresarial. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 397-409.
- Guadalupe Zevallos, O. G., Rodas Valladares, J. F., Garivay Torres De Salinas, F. D. M., & Egusquiza Rodríguez, M. J. (2023). Responsabilidad Social Corporativa en la gerencia de empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1809-1824.
- Huambachano, M. (2014). Business and Sustainability: The Camisea Project in the Peruvian Amazon Basin. En *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies* (Vol. 8, pp. 215-240). Emerald Group Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/s2043-905920140000008012>
- Lavanda Reyes, F. A., Reyes Mejía, M. G., Ruiz Reyes, R. E., & Castillo Samanamud, L. A. (2022). La imagen corporativa a través de una estrategia de marketing social en las empresas peruanas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 4107-4121.
<https://doi.org/10.37818/cienciala.v6i1.1788>
- Maes-Anastasi, A., De Boer, D., & Sánchez Paredes, S. A. (2022). Taking stock of corporate social responsibility practices in Peru: The role of internal and external CSR, accountability and citizenship. *Latin American Journal of Management for Sustainable Development*, 5(3), 255-276. <https://doi.org/10.1504/LAJMSD.2022.126680>
- Mendoza, M. E. (2020). *Responsabilidad social empresarial e imagen institucional en una empresa constructora: Una revisión sistemática entre los años 2010—2019* [Master's Thesis, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/25786>
- Peñaflor-Guerra, R., Sanagustín-Fons, M. V., & Ramírez-Lozano, J. (2020). Business Ethics Crisis and Social Sustainability: The Case of the Product «Pura Vida» in Peru. *Sustainability*, 12(8), 3348. <https://doi.org/10.3390/su12083348>

Reyes-Ramírez, L. A., Leyva-del Toro, C., Pérez-Campdesuñer, R., & Sánchez-Rodríguez, A. (2022).

Variables de la responsabilidad social corporativa. Un modelo de ecuaciones estructurales.

Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 12(24), 286-305.

<https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.06>

Saenz, C. (2023). Enhancing community development management and the management of social and environmental impacts to get social license to operate in the mining industry: A Peruvian case study. *Business Strategy and Development*, 6(4), 873-884. <https://doi.org/10.1002/bsd2.284>

Saenz, C. (2024). Stakeholders, social and environmental impact management as key factors of the corporate social management in the mining industry: A Peruvian case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 697-708.

<https://doi.org/10.1002/csr.2595>

Stephenson de la Jara, S. J. (2023). *La Responsabilidad Social Corporativa: Análisis comparativo de las memorias de una selección de empresas constructoras en Perú y España* [Master's Thesis, Universitat Politècnica de Catalunya]. <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/396520>

Vilca Tantapoma, M. E., Vilca Horna, N. M., Vilca Horna, A. L., & Armas Chang, M. Z. (2022).

Responsabilidad Social Empresarial y percepción de los clientes de los Bancos Comerciales en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1771-1787.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.29>

Yadiati, W., Nissa, N., Paulus, S., Suharman, H., & Meiryani, M. (2019). The Role of Green Intellectual Capital and Organizational Reputation in Influencing Environmental Performance.

International Journal of Energy Economics and Policy, 9(3), 261-268.

<https://doi.org/10.32479/ijeep.7752>

Yin, L., Yi, J., Lin, Y., Lin, D., Wei, B., Zheng, Y., & Hao, P. (2024). Evaluation of green mine construction level in Tibet based on entropy method and TOPSIS. *Resources Policy*, 88, 104491.

<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104491>

Contribución de los autores

JMQG: Recolección de datos, análisis de resultados, conclusión, revisión final del artículo.

LMSS: Recolección de datos, discusión, revisión final del artículo.

RBA: Revisión final del artículo.

Fuentes de financiamiento.

La investigación fue realizada con recursos propios.

Conflictos de interés

Ejemplo: No presenta conflicto de intereses.

Correspondencia

rbustamante@uncp.edu.pe