

NEUMANN BUSINESS SCHOOL
ESCUELA DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ENTIDAD
FINANCIERA CONFIANZA, 2015”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

MAESTRANTES:

SANDY PAOLA VERA ESPINOZA
DANIELA MAFALDA LEO ROSSI
MARIO DANNY DOMINGUEZ HURTADO

DOCENTE GUÍA:

GIOMAR WALTER MOSCOSO ZEGARRA

**TACNA – PERÚ
2015**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	12
ANTECEDENTES DE ESTUDIO	12
1. Título del tema.....	12
1.2. Planteamiento del problema	12
1.3. Formulación del problema	13
1.4. Objetivos.....	14
1.5. Hipótesis.....	14
1.6. Justificación	15
1.7. Definiciones operacionales	16
1.8. Metodología	17
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO	22
2. La Responsabilidad Social	22
2.1. Antecedentes de la Responsabilidad Social	22
2.2. Definiciones de la Responsabilidad Social	23
2.3. Teorías sobre la Responsabilidad Social.....	24
2.4. Los Principios de la Responsabilidad Social.....	27
2.5. El Desarrollo Organizacional	29
2.6. Objetivos del Desarrollo Organizacional	31
2.7. Modelos del Desarrollo Organizacional	34
CAPÍTULO III	41
MARCO REFERENCIAL.....	41
3. Financiera Confianza	41
3.1. Perfil de Financiera Confianza.....	41

3.2. Gobierno Corporativo	42
3.3. Marco Estratégico	44
3.4. Oferta de Valor	46
3.5. Gestión Social y Humana	48
3.6. Formación y Capacitación	49
3.7. Estados Financieros	50
CAPÍTULO IV	53
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	53
4. Resultados por el trabajo de campo	53
4.1. Resultados de la variable Responsabilidad Social	53
CONCLUSIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	114

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Figura N° 1 Los Principios de la RSE.....	27
Figura N° 2 El Desarrollo Organizacional.....	34
Figura N° 3 Perfil de la Financiera Confianza	41
Figura N° 4 Marco Estratégico	46
Figura N° 5 Gestión Social.....	48
Figura N° 6 Balance General	51
Figura N° 7 Estado de Resultados	52
Figura N° 8 Cumplimiento de la legislación laboral.....	54
Figura N° 9 Obligaciones tributarias.....	55
Figura N° 10 Parámetros ambientales	56
Figura N° 11 Legislación inherente	57
Figura N° 12 Parámetros de seguridad y salud	58
Figura N° 13 Código de Ética.....	59
Figura N° 14 Información por la SBS	60
Figura N° 15 Reportes de responsabilidad social	61
Figura N° 16 Inversión en la formación de trabajadores	63
Figura N° 17 Programación de las capacitaciones.....	64
Figura N° 18 Políticas de promoción.....	65
Figura N° 19 Retroalimentación	66
Figura N° 20 Coherencia productividad / compensación	67
Figura N° 21 Seguridad laboral.....	68
Figura N° 22 Despidos y reducción de personal	69
Figura N° 23 Accidentes laborales.....	70
Figura N° 24 Manejo de los accidentes laborales	71
Figura N° 25 Desechos y emisiones	72
Figura N° 26 Sueldos y salarios acordes	73
Figura N° 27 Aportes de seguridad social y pensiones.....	74
Figura N° 28 Cautela la salud de los trabajadores.....	75
Figura N° 29 Financiamiento de estudios y pasantías	76
Figura N° 30 Evalúa el clima laboral	77
Figura N° 31 Nivel de Rotación.....	78
Figura N° 32 Tiene Programa de Subsidios y Beneficios.....	79
Figura N° 33 Comunicación sobre los subsidios y beneficios	80
Figura N° 34 Impacto en el desarrollo familiar	81
Figura N° 35 Genera empleos directos e indirectos.....	82
Figura N° 36 Colaboración con programas sociales	83
Figura N° 37 Aporte de recursos para infraestructura pública	84
Figura N° 38 Apoyo a las instituciones del Estado.....	85
Figura N° 39 Apoyo a ONGS	86

Figura N° 40 Apoyo a las Universidades.....	87
Figura N° 41 Solución rápida de los conflictos.....	88
Figura N° 42 El Clima Laboral es bueno.....	89
Figura N° 43 Etapa de crecimiento y solidez económica.....	90
Figura N° 44 Respuesta rápida ante problemas y/o oportunidades.....	91
Figura N° 45 Posicionamiento en el mercado.....	92
Figura N° 46 Promoción de la participación y conocimiento de objetivos.....	93
Figura N° 47 Desarrollo de capacidades intelectuales en los trabajadores.....	94
Figura N° 48 Condiciones de trabajo y salud en el empleado.....	95
Figura N° 49 Opinión considerada para la toma de decisiones.....	96
Figura N° 50 Horarios y vida personal.....	97
Figura N° 51 Bienestar psicológico y emocional.....	98
Figura N° 52 Vida social activa y estable.....	99

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Legislación laboral	53
Tabla N° 2 Obligaciones Tributarias	55
Tabla N° 3 Parámetros ambientales	56
Tabla N° 4 Legislación inherente.....	57
Tabla N° 5 Parámetros de seguridad y salud.....	58
Tabla N° 6 Código de ética.....	59
Tabla N° 7 Información por la SBS	60
Tabla N° 8 Reportes de Responsabilidad Social	61
Tabla N° 9 Inversión en la formación de trabajadores.....	62
Tabla N° 10 Programación de las capacitaciones	63
Tabla N° 11 Políticas de promoción.....	64
Tabla N° 12 Retroalimentación	65
Tabla N° 13 Coherencia productividad/compensación.....	66
Tabla N° 14 Seguridad laboral.....	67
Tabla N° 15 Despidos y Reducción de Personal	68
Tabla N° 16 Accidentes laborales	69
Tabla N° 17 Manejo de los accidentes laborales.....	70
Tabla N° 18 Desechos y Emisiones.....	71
Tabla N° 19 Sueldos y salarios acordes	72
Tabla N° 20 Aporte de seguridad social y pensiones	73
Tabla N° 21 Cautela la salud de los trabajadores	74
Tabla N° 22 Financiamiento de estudios y pasantías	75
Tabla N° 23 Evalúa el clima laboral	76
Tabla N° 24 Nivel de Rotación.....	77
Tabla N° 25 Tiene Programa de Subsidios y Beneficios.....	78
Tabla N° 26 Comunicación sobre los Subsidios y Beneficios	79
Tabla N° 27 Impacto en el Desarrollo Familiar	80
Tabla N° 28 Genera Empleos Directos e Indirectos.....	81
Tabla N° 29 Colaboración con Programas Sociales	82
Tabla N° 30 Aporte de Recursos para Infraestructura Pública.....	83
Tabla N° 31 Apoyo a Instituciones del Estado	84
Tabla N° 32 Apoyo a ONGs	85
Tabla N° 33 Apoyo a las Universidades.....	86
Tabla N° 34 Solución rápida de los conflictos	87
Tabla N° 35 El Clima Laboral es bueno	88
Tabla N° 36 Etapa de Crecimiento y Solidez Económica	89
Tabla N° 37 Reacción rápida ante problemas y/o oportunidades.....	90

Tabla N° 38 Posicionamiento en el mercado	91
Tabla N° 39 Promoción de la participación y conocimiento de objetivos	92
Tabla N° 40 Interés por desarrollar las capacidades intelectuales de los trabajadores	93
Tabla N° 41 Condiciones de trabajo y salud del empleado	94
Tabla N° 42 Opinión considerada para la toma de decisiones.....	95
Tabla N° 43 Horarios y vida personal.....	96
Tabla N° 44 Bienestar psicológico y emocional.....	97
Tabla N° 45 Vida social activa y estable	98
Tabla N° 46 Dimensión “Legal”.....	102
Tabla N° 47 Dimensión “Ética y Transparencia”	103
Tabla N° 48 Dimensión “Desarrollo del Capital Humano”	103
Tabla N° 49 Dimensión “Mitigación de Impactos Negativos”.....	103
Tabla N° 50 Dimensión “Beneficios de Colaboradores”	104
Tabla N° 51 Dimensión “Proyección hacia las familias”	104
Tabla N° 52 Dimensión “Proyección hacia las comunidades”	104
Tabla N° 53 Dimensión “Proyección a Nivel Nacional y/o Regional”	105
Tabla N° 54 Consolidado de la variable “Responsabilidad Social”	105
Tabla N° 55 Dimensión “Estabilidad”	106
Tabla N° 56 Dimensión “Crecimiento”	107
Tabla N° 57 Dimensión “Posicionamiento”	107
Tabla N° 58 Dimensión “Desarrollo”	107
Tabla N° 59 Dimensión “Vida Familiar y Social”	108
Tabla N° 60 Consolidado de la variable “Desarrollo Organizacional”	108
Tabla N° 61 Relación entre la RS y el DO”	109

RESUMEN EJECUTIVO

El presente inicia describiendo a través del planteamiento del problema la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial y el impacto que esta tiene en el crecimiento y desarrollo sostenible de las organizaciones logrando que esto genere un impacto positivo desde la percepción de su personal interno.

La presente tesis enfoca sus esfuerzos en estudiar a Financiera Confianza, una empresa que se encuentra en el rubro de la Banca, tomando aun mayor relevancia dado que la relación que mantiene es directa con el su público objetivo debiendo ser está una relación humana que busque no solo lograr los objetivos económicos y financieros de la organizaciones sino, buscar que su público objetivo crezca juntos con ellos, proporcionando propuesta de valor más realistas, transparente y que genere como su nombre lo dice confianza. Tratando de demostrar el nivel de relación entre la RSE y el desarrollo de esta empresa en el periodo 2015.

Son materia de esta investigación la responsabilidad social empresarial y el desarrollo organizacional; pues al constituirse en temas de interés para Financiera Confianza y jugar un papel fundamental en el clima laboral. Estableciéndose como objetivo fundamental en este estudio la identificación, interpretación y comprensión de la relación entre la RSE y DO.

La propuesta metodológica estuvo constituida por cuatro etapas; inicialmente se abordaron de manera teórica la Responsabilidad Social Empresarial y el Desarrollo Organizacional, en un segundo momento se realizó el análisis de la información recabada, para proceder en la tercera fase a enunciar mediante matrices de información las

relaciones teóricas encontradas entre ambos tópicos y por último se realizó una interpretación y comprensión de los elementos encontrados.

Lo anterior permitió en primer lugar comprobar la hipótesis general y además mostrar las direcciones en las que se da la relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Organizacional. Es así como se logra determinar si existe un nivel de relación entre el Desarrollo Organizacional con la Responsabilidad Social Empresarial; y además se plantean las posibles maneras en las que puede contribuir a la ejecución de políticas de RSE. Se reconocen también áreas por explorar y mejorar con el trabajo realizado.

INTRODUCCIÓN

La realidad socioeconómica en la era de la revolución del conocimiento ha gestado una línea distinta en la relación entre la empresa y la sociedad. Aunque, esta naturaleza social de las corporaciones no es nueva el padre de la economía Adam Smith la entendía como una ciencia estrechamente ligada a la sociedad y a la ética.

El Libro Verde de la Comisión Europea cita a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como «La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus interlocutores». Se debe resaltar que las empresas que realizan labores de Responsabilidad Social Empresarial obtienen otros beneficios, como ser más atractivas para los clientes obteniendo mayores ganancias.

La presente investigación permitirá determinar el nivel de relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo organizacional (DO) de la Entidad Financiera, institución líder en el sector microfinanciero peruano, perteneciente a la fundación Microfinanzas BBVA.

Se debe subrayar que en nuestro país existen pocos estudios de esta naturaleza, hecho que redundaría en la importancia de la presente investigación.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1. Título del tema

1.1. La responsabilidad social y su relación con el desarrollo organizacional de la Entidad Financiera Confianza, 2015

1.2. Planteamiento del problema

Las empresas en la actualidad y en paralelo a sus actividades operacionales han insertado preocupaciones sociales que les permiten ser mejor percibidos por su entorno con la finalidad de alcanzar un desarrollo sostenible que también genere un impacto positivo en la zona de influencia. La Banca que es el sector de análisis del presente trabajo no es ajena a lo mencionado anteriormente, es más, se considera que en las empresas del sector, la RSE tiene una dimensión especial que es diferente a otros sectores económicos por el nivel de influencia que tiene la actividad financiera (crédito - ahorro) en el desarrollo económico, social, comercial, entre otros, de las personas y las empresas como originalmente sucedió en Bangladesh en la década de los setenta.

Por tanto, una entidad como “Financiera Confianza” SA no debe desligarse de los compromisos “fuera de los operativos” que exige la comunidad y que generan un ambiente de transparencia y confianza en sus interesados. Una adecuada percepción de la empresa en la zona de influencia se genera a través del compromiso de

contribuir al desarrollo de sus trabajadores y comunidad no de forma coyuntural, sino que dichas acciones se encuentren planificadas e insertadas en el plan estratégico de la empresa que a su vez se convierte en la base para la emisión de procesos, normas, directivas, procedimientos, acciones internas que obedezcan a una “visión socialmente responsable”

Si una entidad como “Financiera Confianza” SA que se desenvuelve en un mercado en el que predominan las micro, pequeñas y medianas empresas que se encuentran en etapa de crecimiento, no va más allá de lo que le exigen los organismos reguladores e incorpora procesos internos orientados a contribuir con el desarrollo sostenible de su zona de influencia y sus interesados podría ver afectado entre otros su desarrollo organizacional segmentado en dos variables como el crecimiento económico - financiero y el posicionamiento.

Por tanto, la presente investigación busca contribuir al conocimiento estableciendo el nivel de relación entre las acciones de RSE y el Desarrollo Organizacional, que busca cómo las políticas, directivas, procesos, procedimientos, acciones al estar enlazados con la planificación estratégica pueden tener un impacto relevante y significativo en el desarrollo de la entidad financiera.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la nivel de relación entre la responsabilidad social y el desarrollo organizacional de la Entidad Financiera Confianza, 2015?

1.3.2. Problemas secundarios

- a. ¿Cómo es la responsabilidad social que se aplica en la Entidad Financiera Confianza en el periodo 2015?
- b. ¿Qué tipo de responsabilidad social se aplica con mayor énfasis en la Entidad Financiera Confianza en el periodo 2015?
- c. ¿Cómo es el desarrollo organizacional en la Entidad Financiera Confianza durante el periodo 2015?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar el nivel de relación entre la responsabilidad social y el desarrollo organizacional de la Entidad Financiera Confianza, 2015

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Describir las acciones de responsabilidad social que se desarrollan en la Entidad Financiera Confianza durante el periodo 2015
- b. Determinar el tipo de responsabilidad social que se desarrolla con mayor énfasis en la Entidad Financiera Confianza durante el periodo 2015
- c. Determinar la dimensión que predomina en el desarrollo organizacional de la Entidad Financiera Confianza en el periodo 2015

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis principal

El nivel de relación de la responsabilidad social y el desarrollo organizacional es significativo durante el periodo 2015

1.5.2. Hipótesis secundarias

- a. La Entidad Financiera Confianza desarrolla actividades de responsabilidad social que benefician a sus interesados
- b. El tipo de responsabilidad que predomina en la Entidad Financiera Confianza es la de tipo Legal
- c. La dimensión Estabilidad es la que más contribuyó al desarrollo organizacional de la Entidad Financiera Confianza en el periodo 2015

1.6. Justificación

Se justifica teóricamente, porque revisa, analiza y critica los conceptos, teorías y modelos relacionados a la responsabilidad social y el desarrollo organizacional, ambas variables se contextualizan de acuerdo a la realidad que se investiga y se generan las definiciones operacionales pertinentes que contribuyen al conocimiento.

Se justifica metodológicamente, porque describe, analiza y aplica modelos que desarrollan las variables de investigación. Se emplean diversas técnicas de recolección de datos y se elaboran, validan y aplican instrumentos que recolectan información que se orienta a cumplir con determinados objetivos de investigación.

Se justifica de manera práctica, porque ayuda a comprender cómo el sujeto de investigación desarrolla sus actividades de responsabilidad social y que influencia

tiene en el desarrollo organizacional de la entidad financiera en investigación. Aporta al conocimiento, puesto que aplica ambas variables en un escenario en particular.

1.7. Definiciones operacionales

- a. **Responsabilidad Social:** es un término que se refiere a la carga, compromiso u obligación, de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo tienen, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto
- b. **Misión:** es el propósito general de una organización. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización
- c. **Visión:** se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro.
- d. **Filosofía Empresarial:** es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización
- e. **Ética:** se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. El concepto proviene del término griego *ethikos*, que significa “carácter”. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. en lo referente a una acción o a una decisión

- f. **Valores:** Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. Los valores involucran nuestros sentimientos y emociones. Valores, actitudes y conducta están relacionados

- g. **Política empresarial:** Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización

- h. **Desarrollo Organizacional:** Análisis del crecimiento en diversas dimensiones empresariales como los resultados económicos y el nivel de posicionamiento empresarial

1.8. Metodología

1.8.1. Tipo de investigación

La presente investigación es aplicada ya que utilizarán conceptos, teorías, modelos y definiciones para generar una verdad propia en respuesta de las hipótesis propuestas. Es de enfoque mixto ya que se utilizaran datos cuantitativos y cualitativos para el cumplimiento de los objetivos de investigación. Asimismo, es descriptiva porque expondrá datos sin alteración previa del investigador y es relacional ya que se pretende establecer el grado de influencia de la variable independiente sobre la dependiente

1.8.2. Diseño

La investigación es no experimental, ya que no manipulará deliberadamente las variables de investigación y es transeccional, porque se recabará la información en un solo momento y tiempo único.

1.8.3. Población

Para efectos del estudio se ha determinado que el total de trabajadores debe ser considerado para el estudio, teniendo un total de 28 trabajadores en la entidad financiera Confianza durante el periodo 2015.

Por dicho criterio no se considera una muestra para el presente estudio

1.8.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

1.8.4.1. Procedimientos

Para el recojo de la información se aplicará la técnica de la observación. Se establecerá con los directivos, gerencias operativas y personal de línea para aplicar la técnica de la observación activa, procediendo luego a interactuar con los sujetos de investigación para indagar sobre las variables de investigación.

Para la revisión documental, se solicitarán los permisos a los sujetos de investigación para extraerse los resúmenes y evidencia necesaria para medir las variables de investigación.

Para la aplicación de las entrevistas, se solicitará autorización a los directivos y gerentes operacionales para aplicar cuestionarios estructurados a las personas que posean información relevante que ayude a medir las variables de investigación.

Finalmente, para todos los casos la información se codificará y trasladará hacia un software estadístico (SPSS 21.0) con la finalidad de emitir la información necesaria para validar las hipótesis planteadas.

1.8.4.2. Técnicas

Para la recolección de información se utilizará la técnica de la observación, revisión documental y entrevista estructurada

1.8.4.3. Instrumentos

Los instrumentos a utilizar son las fichas de observación activa, de revisión documental y el cuestionario estructurado

1.8.4.4. Limitaciones del estudio

Son limitantes del estudio el no registrarse investigaciones que relacionen las dos variables de investigación en dicha realidad en particular. Además, el acceso a los sujetos de investigación para la aplicación de los instrumentos es limitado y está supeditado a los permisos que emita la entidad

1.8.5. Operacionalización de las variables

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Técnicas	Instrumentos
Responsabilidad social	Se refiere a cuando alguna generación busca satisfacer sus necesidades sin perjudicar la satisfacción de otras generaciones en el futuro. Es también cualquier acto voluntario que puede desarrollar una organización cuando legítimamente busca su desarrollo y el de su entorno directo e indirecto.	Legal	Encuesta	Cuestionario
		Ética y transparencia	Encuesta	Cuestionario
		Desarrollo del capital humano	Encuesta	Cuestionario
		Mitigación de impactos negativos	Encuesta	Cuestionario
		Beneficio de colaboradores	Encuesta	Cuestionario
		Proyección hacia las familias	Encuesta	Cuestionario
		Proyección hacia las comunidades	Encuesta	Cuestionario
		Proyección a nivel nacional y/o regional	Encuesta	Cuestionario
Desarrollo Organizacional	Un esfuerzo planeado, a través de toda la organización y dirigidos desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los “procesos” de la organización, usando el conocimiento de la ciencia del	Estabilidad Crecimiento Posicionamiento Desarrollo Vida familiar y social	Encuesta	Cuestionario

	comportamiento.			
--	-----------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. La Responsabilidad Social

2.1. Antecedentes de la Responsabilidad Social

A nivel mundial son muchos los trabajos que se han desarrollado acerca de la Responsabilidad Social Empresarial en ellos se establece que es inherente de la Filosofía empresarial de algunos grupos empresariales y en diversos países sobre todo los más desarrollados; quienes han visto a la RSE como una extensión de las estrategias empresariales que aplican dentro de sus negocios, los cuales son muy diversos.

A nivel nacional no existe trabajo de investigación que relacione las variables que tenemos en estudio en la presente investigación y mucho menos si pensamos en el ámbito regional o local.

En conclusión las acciones de RSE están más ligadas a grandes economías en los distintos continentes y muy poco a entidades gubernamentales o pequeñas o medianas empresas por ello es que poco encontramos sobre la relación entre RSE y Filosofía empresarial cualquiera que fuere el ámbito.

2.2. Definiciones de la Responsabilidad Social

Según **A. Garrigues (2005: pp. 11-12)**: citado por Cea (2009) “El término empresa responsable en la sociedad actual centra su atención en la satisfacción de las necesidades reales de los grupos de interés mediante la integración de forma voluntaria, entre otros, de las preocupaciones sociales y medioambientales de los mismos en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los diferentes interlocutores”.

Para **Baca, Vargas, García (2004)**, son diversas las opiniones o corrientes que ponen de manifiesto una necesidad para que las organizaciones por diversas que sean éstas y diverso el mundo en el que trabajan, realicen actividades sociales dirigidas en un sentido que beneficie a una población más allá de un sentido satisfactor como producto o servicio. Es así que se establece orígenes para este fenómeno ahora muy difundido como política social empresarial moderna. Misma que tiene base en la apertura económica, la globalización y en términos como la modernización del tamaño del Estado, En ese sentido las empresas u organizaciones deben estar acorde para dar respuesta a percepciones y expectativas generadas por su sola presencia y actividades desarrolladas en una sociedad cualquiera.

En la tesis “Ser o Aparentar la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial” de Maria Paula Vergara y Laura Vicaría apuntalan que la Responsabilidad Social Corporativo representa uno de los fenómenos sociales y de práctica empresarial más significativo para la sociedad moderna, las comunidades y los estados, pues se convierte en una oportunidad de generar transformaciones sociales posibles con el apoyo corresponsable de las empresas y cambios culturales

en pro del desarrollo humano. Ante la incapacidad del Estado de llevar a cabo este cambio únicamente a través de sus acciones, la atención se concentra en las empresas, protagonistas en todo el sentido de la palabra de la realidad nacional, quienes desde sus acciones tienen una gran capacidad de llegar a las comunidades y los contextos de operación, contribuyendo a generar bienestar.

Hay ciertos organismos de carácter internacional que se encargan de delimitar, en lo posible, el concepto teórico de la RSC, cuyas directrices sirven como orientación para las empresas que se deciden a transitar por este camino. Dentro de los más destacados se podría citar a los siguientes: Global Compact (Pacto Mundial) de Naciones Unidas y Global Reporting Initiative (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global)

En la tesis de María Altamirano E. “la responsabilidad social y su relación con las pymes en el Perú y su entorno económico” Aun cuando contamos con un positivo ambiente macroeconómico, los estudios presentados sobre las dificultades frente a los resultados o ventajas que tienen las PYMES para introducir la RSE en su gestión, demuestran que todavía existe un largo camino por recorrer. El desconocimiento o los paradigmas creados en relación a la RSE en PYMES, dificulta su implementación en este tipo de organizaciones.

2.3. Teorías sobre la Responsabilidad Social

Edward R. Freeman [1984: 25] citado por Medina, Ramirez y Hernandez (2006) manifiestan que éste, en su estudio publicado “Strategic management: A stakeholder approach”, establece que los *“participes son cualquier grupo o individuo que influye o*

es afectado por la actividad o los objetivos de la compañía, los que pueden tener un sin fin de formas y clasificaciones y que además, estarán determinados en buena parte por las propias características y dimensiones de la empresa”.

Asimismo Medina, Ramirez y Hernández, (2006) expresan que la teoría citada ahora considera que es muy importante el papel que juegan las partes relacionadas con la empresa; sobre todo en los últimos años, donde vemos cómo es que las organizaciones se preocupan más por el bienestar integral de las personas a quienes atienden como clientes o usuarios.

2.3.1. Teoría de la Legitimación

De acuerdo a Medina, Ramírez y Hernández (2006) El enfoque de esta teoría tienen que ver con las acciones empresariales en sí mismas, las que deben ajustarse con un sistema de valores y principios que cualquier sociedad haya adoptado como guía en sus actividades cotidianas, se considera aquí una visión amplia de sus percepciones y expectativas y de ésta manera identificando las actuaciones que las organizaciones habrán de considerar entre sus objetivos de forma que sean coherentes con su entorno.

Es decir que al respetar la legislación, los sistemas de valores de la sociedad en la que se desarrollan, los acuerdos que se establecen como principios y valores, se tendrá una organización adaptada a su entorno social en busca de legitimidad y si no lo logra puede devenir en problemas legales o de tipo social muy importantes que inclusive dañarían y harían peligrar la continuidad de la misma, al no ser coherente con la sociedad que las acoge.

2.3.2. La Teoría Institucional

Para Medina Ramírez y Hernández (2006) Si la teoría de legitimación tiene fundamento en un sistema de valores y principios establecidos por una sociedad la teoría institucional va mucho más allá porque va a incluir al sistema de valores a aquellos que provengan de las instituciones que envuelven el accionar de la empresa.

2.3.3. La Teoría de la Dependencia de los Recursos

En opinión de Medina, Ramírez y Hernández (2006) esta teoría también denominada Resource Dependency Theory (RDT por sus siglas en inglés), esta analiza y explica el porqué de las organizaciones que buscan maximizar su poder a través del intercambio de recursos.

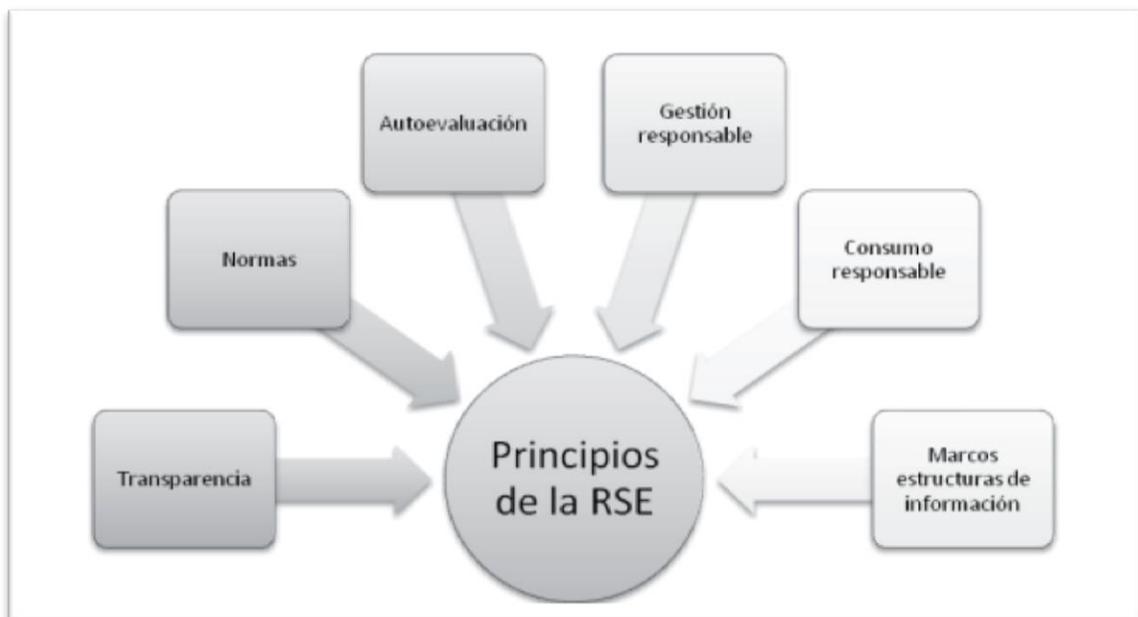
En las organizaciones es vital la búsqueda de relaciones entre los grupos que componen la sociedad, sus ciudadanos y en ella la relación de sumisión de unos y otros y con ello cumplir con sus objetivos planteados y con ello obtener los recursos que busca cada uno. Al generar las relaciones que se establecen o desarrollan; las empresas intentan cambiar dichas realidades para su propio beneficio, creando dependencia a otros a su vez.

Esta teoría explica cómo es que las corporaciones están siempre trabajando por posicionar su propia estructura y patrones de conducta con la finalidad de conseguir los recursos externos que necesitan y que deben controlar para mantener y reducir en un proceso la subordinación a otros agentes por estos

recursos mismos que son muy necesarios para llevar a cabo sus metas y objetivos empresariales.

2.4. Los Principios de la Responsabilidad Social

Brown (2010) expresa en su obra que la gestión de la RSE arriba descrita debe estar basada en principios propios. Pues la definición de los principios de la RSE es un tema amplio y discutido desde diversos puntos de vista en la literatura. No es la intención analizar este debate sino la de describir como se observa en la figura 2 a los más importantes.



Desarrollado por: Flor Brown, G. F (2010) "Los principios de la responsabilidad social empresarial"

Figura N° 1 Los Principios de la RSE

a. La Transparencia.

Se refiere a las ideas, pautas y principios generales para el desarrollo de conductas socialmente responsables. Estos principios se encuentran en los códigos de conducta y buenas prácticas, las declaraciones de principios y los modelos de elaboración de memorias sociales o de sostenibilidad. La transparencia requiere también que las empresas den a conocer, informen y publiquen sus conductas de RSE.

b. Las Normas.

Para que una empresa sea calificada como socialmente responsable debe cumplir con un conjunto de requisitos técnicos en su estructura y organización que son monitoreados por agentes externos. De aquí, que una empresa socialmente responsable debe contar con sistemas e informes de auditoría social, medioambiental o en materia de RSE, así como con certificaciones y acreditaciones expedidas por diversas organizaciones.

c. La Autoevaluación.

La empresa socialmente responsable evalúa su desempeño en materia de RSE. Esta actividad le permite extraer conclusiones para realizar cambios en los sistemas de gestión y organización. Para llevarla a cabo, la empresa debe identificar los requisitos técnicos en la estructura y organización necesarios para ser calificada como socialmente responsable por agentes externos.

d. La Gestión Socialmente Responsable.

Es el conjunto de códigos de conductas, declaraciones de principios modelos o estándares de gestión, así como también los informes de sostenibilidad con los que debe cumplir la empresa.

e. Consumo Socialmente Responsable.

Las actividades de las empresas en este ámbito se canalizan principalmente a través de las denominadas etiquetas (labels), indicativas para el consumidor de un correcto proceso de elaboración del producto en términos de RSE.

2.5.El Desarrollo Organizacional

Al respecto Serralde (2014) reúne los siguientes conceptos sobre el Desarrollo Organizacional:

Richard Beckhard (M.I.T.), Un esfuerzo planeado, a través de toda la organización y dirigidos desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los “procesos” de la organización, usando el conocimiento de la ciencia del comportamiento.

Robert Blake & Jane Mouton (Scientific Methods, Inc.), El Desarrollo Organizacional enfatiza la “Organización” en todo el sentido de la palabra. Significa el desarrollo de la organización entera o de sus partes vitales desde arriba hacia abajo y a través. El Desarrollo Organizacional verdadero está basado en teorías, enfocado hacia el trabajo en equipo y emprendido por medios de enfoques de autoayuda, que permiten una máxima confiabilidad sobre las habilidades internas y el liderazgo para actividades de desarrollo. Es conducido desde arriba, manejado para la “línea” y apoyado en el “staff”. Las actividades de desarrollo se enfocan al sistema, a sus

tradiciones, a sus precedentes y a prácticas pasadas que se han convertido en la cultura de la organización. Por lo tanto, el desarrollo debe incluir a individuos, equipos y otras unidades de la organización, más que concentrarse en un rol, excluyendo otros. Desarrollo Organizacional es, por lo tanto, este enfoque comprensivo que integra las ciencias gerenciales, lógica de los negocios y sistemas de comportamiento de una organización en un todo orgánico interdependiente.

Leland Bradford (National Training Laboratories), El trabajo y la estructura organizacional en la cual se trabaja usualmente tiene lugar, se pueden proveer un número de necesidades humanas muy importante: logro de metas, afirmación, pertenencia a un grupo de trabajo, organización o proyectos de cooperación – conduciendo todos a un sentido de utilidad, autoestima y potencial real para la creatividad, necesarios para el bienestar presente y futuro (post-retiro) de la persona. Generalmente cuando todas estas necesidades se satisfacen, la productividad de la organización se ve incrementada. Contrariamente, cuando las tareas del trabajo impiden los sentimientos de satisfacción personal, de logro y contribución, el acceso a la afirmación se cierra; cuando la suspensión inservible o la gerencia despreocupada deshumaniza al trabajador; o los propósitos y los valores de la alta gerencia de la organización son totalmente contrarios a los individuos, la producción tiende a disminuir tanto cualitativa como cuantitativamente. Parecería, por lo tanto, que el propósito de los esfuerzos del D.O. debería ser efectivamente una correspondencia perfecta entre las metas de la organización y de sus propósitos y valores por un lado, y la satisfacción de tales necesidades humanas como son pertenencia, logro, afirmación y autoestima. Pero tal correspondencia perfecta en nuestro imperfecto mundo, con estructuras jerárquicas que tienen conflictos inter construidos, con

diferencias a menudo profundas entre los mitos de la organización y los deseos individuales, con resistencias muy poderosas hacia los cambios básicos, llega a ser imposible.

Warner Burke (Clark University), Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio en la cultura organizacional a través de la utilización de la tecnología de la ciencia del comportamiento, la investigación y la teoría. Más específicamente, para que una intervención en una organización sea D.O., debe responder a una necesidad sentida por parte del cliente, involucrar directa y colaborativamente al cliente en la planeación e implementación de la intervención y conducir a un cambio en la cultura de la organización.

Wendell French (University of Washington), Por el momento me gustaría permanecer con la definición del D.O. dada por French & Bell (Prentice Hall, 1978): “D.O. es un esfuerzo amplio para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación, particularmente a través de un manejo de la cultura de la organización más efectivo y colaborador con énfasis en la cultura de equipos de trabajo formales—con la asistencia de un agente de cambio catalizador y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia del comportamiento aplicada, incluyendo actividades de investigación”.

2.6. Objetivos del Desarrollo Organizacional

Según la Universidad Nacional Abierta (2013) los objetivos de la presente variable deberían ser los siguientes:

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales. Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.

- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características
- Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "tres competencias"
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.



Fuente: Universidad Nacional Abierta de Venezuela

Figura N° 2 El Desarrollo Organizacional

2.7. Modelos del Desarrollo Organizacional

2.7.1. Modelo de Reddin

La aplicación de la Metodología Reddin se reflejan en impactos medibles como:

- Velocidad de cambio en los resultados claves del negocio
- Aumento en la flexibilidad de la organización
- Aumento en la velocidad de respuesta para copar los desafíos del entorno
- Mayor compromiso con los requerimientos de la ciencia del negocio

- Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una conciencia del negocio
- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad y de las diferencias competitivas.

a. Congruencia Estratégica

Permite a la alta dirección:

- Tomar conciencia y dominio sobre la ciencia del negocio
- Tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro ser la organización.
- Contar con una estructura administrativa congruente con la estrategia.
- Acotar los resultados estratégicos que debe producir cada posición gerencial clave.
- Ligar todos los objetivos de la organización con el plan estratégico.
- Contar con un sistema de información al día sobre los factores claves del negocio.
- Dirigir su organización por resultados
- Identificar y corregir rápidamente las causas de baja efectividad.

b. Efectividad Operacional

Con la metodología Reddin se implementa un Proceso de Efectividad en cada puesto, en cada área, y en cada equipo humano, así como en toda la organización. Este proceso asegura que las cosas sucedan conforme a lo esperado, es decir, garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve

a feliz término con esfuerzo óptimo. Asegura la efectividad con la que las personas transforman insumos en resultados, asegura la transformación de ideas en Hechos.

Por medio del proceso se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona con los resultados de su posición y con los resultados estratégicos de la organización.

Lo que sucede en la mayoría de las organizaciones es que las personas hacen lo que deben hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados. La metodología Reddin desarrolla una Conciencia de Impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas. El Sistema Organizativo provee la orientación de esfuerzos para aumentar consistentemente la Efectividad Organizacional.

2.7.2. Modelo de Likert

En 1967, Likert utilizó el término sistema 4 para denominar lo que él consideró como el nivel estándar para que una organización fuese eficaz. La variable básica que define un sistema eficaz es la participación en la toma de decisiones, o el poder compartido. Esto es, la medida en que los sujetos pueden participar en las decisiones que les afectan, es un indicador del grado en que la organización está más o menos dotada para cumplir eficazmente su misión (Likert, 1961: 143).

El sistema 4 es el más abierto de todos los anotados por Likert (Sistemas 1,2 y 3) y presenta como características:

- Las decisiones se delegan a los diferentes niveles organizacionales. Aunque la cúpula directiva define las políticas y los resultados, ésta únicamente controla los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diferentes niveles jerárquicos.
- Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización lleva a cabo inversiones para mejorar los sistemas de información, ya que se consideran básicas para mejorar la eficiencia.
- El trabajo se realiza casi totalmente en equipos. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales. El sistema permite que las personas se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles. d) Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales.

Likert, constató que cuanto más próximo al sistema 4 esté situado el estilo de dirección de la empresa, tanto mayor será la probabilidad de que sea más eficaz (alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad).

Rensis Likert categoriza las organizaciones en 4 tipos diferentes de estilos de liderazgo, a saber:

- *Sistema 1:* Administración autocrática, imperativa, explotadora.
- *Sistema 2:* Autocracia benevolente, incluso imperativa, pero no exploradora.
- *Sistema 3:* Administración consultiva (consulta a los empleados con respecto a problemas y decisiones, pero es ella quien toma las decisiones).
- *Sistema 4:* Administración participativa (las decisiones de políticas clave se toman en grupo, por consenso).

2.7.3. Modelo de Lewin

Modelo del cambio planeado de Lewin

- *Descongelamiento:* esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- *Cambio o movimiento:* esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
- *Recongelamiento:* en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicas como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

- i. Se determina el problema
- ii. Se identifica su situación actual
- iii. Se identifica la meta por alcanzar
- iv. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- v. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado “esquema de al raíz cuadrada”, dado que efectivamente este procedimiento es

muy similar a esa operación aritmética.

Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento, imperaba una situación determinada (por ejemplo: el control de inventarios por medios manuales), con el consiguiente derroche de horas hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta.

Se presenta el proceso de cambio, en el cual, al principio se puede observar un decremento de la productividad (si se recurre nuevamente al ejemplo del control de inventarios, se podía suponer que a la persona responsable de dicho control de inventarios no le fue posible entregar oportunamente su reporte mensual ni tampoco maneje el paquete computacional requerido para agilizar el proceso de control de la mercancía).

Posteriormente, dentro de este mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete computacional y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo oportunamente.

Por último, se inicia la etapa de recongelamiento en la cual, el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

2.7.4. Modelo de Grid Gerencial

El modelo de Grid gerencial fue creado a partir de los estudios hechos en las universidades de Ohio y Michigan, en este se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo

explícitamente los cuatro tipos extremos (1,9- 9,1- 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).

El Grid es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver como se compara un estilo con otro.

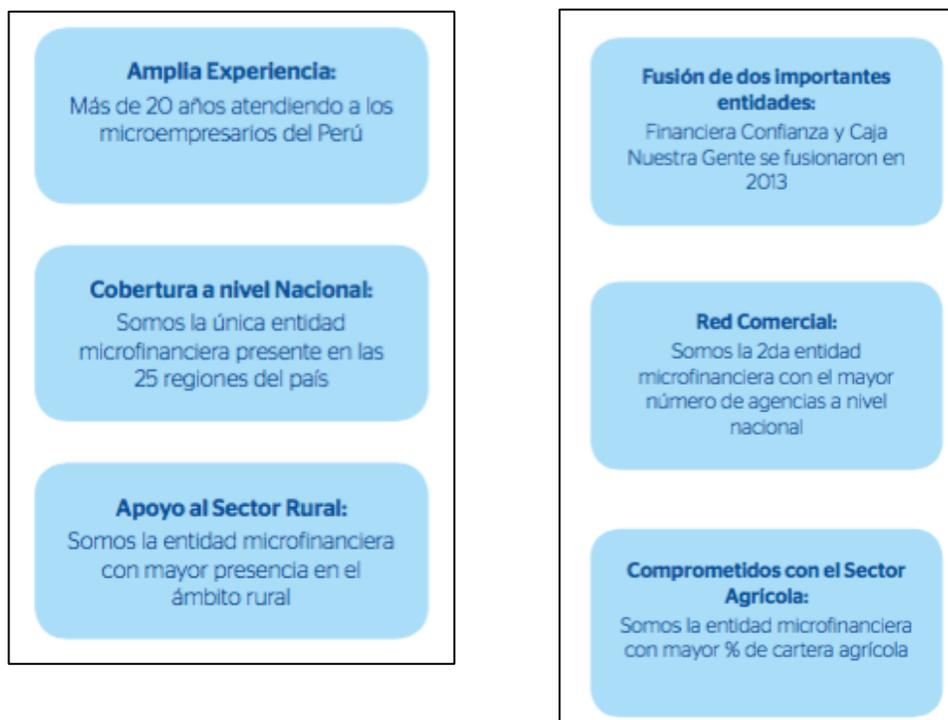
CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3. Financiera Confianza

3.1. Perfil de Financiera Confianza

Es una organización innovadora y líder en el segmento microfinanciero peruano que, con el compromiso de sus colaboradores y utilizando las finanzas productivas responsables como herramienta principal, acompaña los emprendimientos de sus clientes contribuyendo a su progreso.



Fuente: Memoria Anual de la Financiera Confianza

Figura N° 3 . Perfil de la Financiera Confianza

3.2. Gobierno Corporativo

Uno de los principales pilares que sustenta la misión y visión de Financiera Confianza es su Sistema de Gobierno Corporativo, un elemento fundamental para crear valor, a largo plazo, con nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad peruana en general, preservando la integridad y potenciando el valor de su capital físico, financiero, organizacional e intelectual (humano, estructural, relacional y social).

Mediante este sistema se orienta la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno de Financiera Confianza, en interés de sus clientes, colaboradores, accionistas, de la comunidad y en general, de todos los grupos de interés. Nuestro Sistema de Gobierno Corporativo está centrado en conseguir un sistema de dirección y control interno robusto y una ética de comportamiento que transmita confianza, eficiencia, transparencia y responsabilidad. Para ello, en el último año, Financiera Confianza con el apoyo de su accionista la Fundación para las Microfinanzas BBVA (“FMBBVA”) ha desarrollado un “Nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo”, alineado a los últimos desarrollos de prácticas, normas y principios, actualizado con los más altos estándares internacionales, los cuales son aplicables a todas las Entidades Miembros de la FMBBVA.

Sobre la base de este Nuevo Código de Gobierno Corporativo se regula el Sistema de Gobierno Corporativo de Financiera Confianza en base a dos niveles: (i) interno; y, (ii) externo. El modelo interno abarca las relaciones entre accionistas, órganos de administración, gerencia y colaboradores. Así, se regulan a los órganos de gobierno de Financiera Confianza, tales como, Junta de Accionistas, Directorio, Comités de Directorio, Comité de Dirección, Órganos de Control Interno (Riesgos, Auditoría

Interna, Cumplimiento Normativo, Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo y Atención al Cliente) y Gerencia General. Mientras que a través del modelo externo se suplementan y validan a los mecanismos internos, buscando proteger a los grupos de interés indirectos.

En la versión digital de esta Memoria Anual 2015 se incluye el acápite denominado “Información sobre el cumplimiento de los principios de buen gobierno para las sociedades peruanas”.

Adicionalmente, en este último período, se potenció el espacio virtual denominado “Portal del Director” a través del cual se permite a nuestros Directores acceder remotamente a la información relativa a las sesiones de directorio y comités de directorio. De esta manera, se mantiene un archivo virtual actualizado y de fácil acceso para cualquier miembro del Directorio con toda la información de sustento de las decisiones adoptadas por este órgano de gobierno.

Finalmente, con el fin de contar con una gestión de control interno más eficiente se promovió y aprobó el agrupamiento de las divisiones lideradas por el Oficial de Cumplimiento Normativo, Oficial de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo y el Oficial de Atención al Usuario, bajo la gestión coordinada de una nueva posición “Oficial Principal de Cumplimiento”. Las referidas Oficialías continúan reportando directamente, de manera funcional, al Directorio y al Comité de Directorio de Gobierno Corporativo y Cumplimiento, bajo la gestión coordinada del Oficial Principal de Cumplimiento, favoreciendo a un sistema de control interno más robusto, acorde con el crecimiento de la organización.

3.3. Marco Estratégico

Financiera Confianza está enfocada en cumplir con su propósito de brindar productos y servicios financieros a la medida de los microempresarios peruanos, ofreciéndoles servicios financieros para apoyar sus emprendimientos y así ayudarlos a potenciar sus ingresos y mejorar la calidad de vida de sus familias.

Con este objetivo, nuestra estrategia se basa en acercarnos más a los emprendedores de micro y pequeña empresa, particularmente a aquellos ubicados en las zonas menos favorecidas, lejos del sobreendeudamiento y atendidos con procesos ágiles que les permita acceder oportunamente a los productos financieros que necesitan. Para ello hemos desarrollado un plan estratégico con metas y objetivos claros en cinco niveles.

El primer nivel establece un modelo de negocio con el Cliente como Centro, con una gestión integral de nuestros clientes, ampliando nuestro alcance, mejorando la atención y logrando una mayor cercanía con ellos. Para ello, brindaremos una oferta de valor a nuestros clientes, centrada no solo en productos de crédito sino también potenciando productos del pasivo y de seguros. Así, en el 2016 implementaremos dos proyectos estratégicos: la estrategia de pasivos, y la de seguros, en toda la red. Por el lado del pasivo buscaremos promover la cultura de ahorro en nuestros clientes y mejorar la estructura de nuestro fondeo. Por el lado del seguro, los objetivos se focalizan en: mitigar la volatilidad de ingresos de nuestros clientes, minimizar el riesgo de cartera y generar otros ingresos.

El segundo nivel se concentra en continuar con la mejora de sistemas y procesos, que iniciamos en el 2014, con miras a tener normas, procesos y sistemas claros, robustos,

y simples, que apoyen la productividad y la eficiencia de nuestra entidad. Para ello estamos implementando la tercera etapa del proyecto de mejoramiento del proceso de crédito y hemos lanzado el proyecto ASA, que busca cumplir con los requerimientos para aplicar el método Estándar Alternativo para el cálculo del requerimiento de capital por riesgo operacional y que, en sus primeras etapas, contempla el levantamiento, diagnóstico de brechas y mejora de todos los procesos principales de la empresa.

El tercer nivel se enfoca en optimizar la estructura de la red comercial, llevando nuestra red de canales más cerca a nuestros clientes, a través de oficinas ligeras a las que llamamos “tambos”, y de nuestro proyecto de movilidad, que permitirá que nuestros asesores lleven cada vez más funcionalidades de nuestras oficinas a la casa y negocio de nuestros clientes, de modo que puedan geo-referenciar el domicilio de un cliente, zonificar sus carteras y preparar rutas óptimas para sus visitas, y evaluar capacidad de pago y llegando incluso a la aprobación de operaciones.

El cuarto nivel busca seguir potenciando el capital humano de Financiera, en base a nuestros efectivos y robustos procesos de selección, formación del talento, cultura organizacional, comunicación interna y los sistemas de beneficios e incentivos.

El quinto nivel busca garantizar un crecimiento rentable que permita la expansión sostenible de nuestros servicios y productos financieros a poblaciones vulnerables. Esta tarea involucra una mayor generación de ingresos y un mejor control de gastos.



Fuente: Memoria Anual de la Financiera Confianza

Figura N° 4 . Marco Estratégico

3.4.Oferta de Valor

Sobre la base del conocimiento de las necesidades personales, profesionales, expectativas y sueños de nuestros clientes, en Financiera Confianza ponemos a su disposición una oferta de valor integral compuesta por:

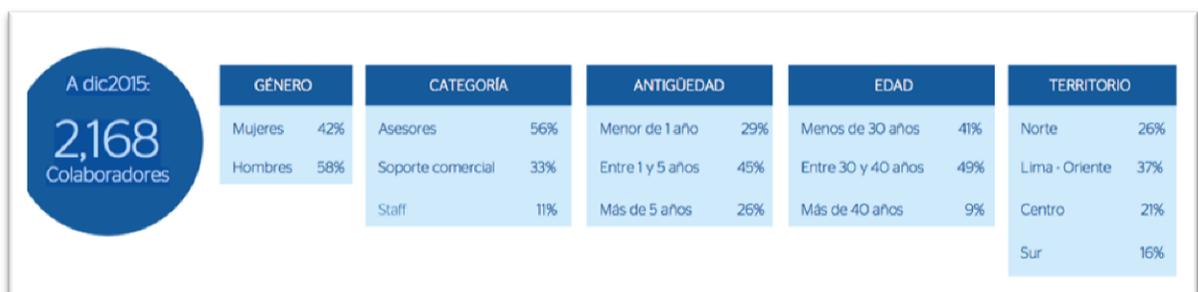
- Soluciones de Créditos: Acompañamos a nuestros clientes emprendedores en el desafío de mejorar su calidad de vida brindándoles créditos especialmente diseñados para satisfacer sus necesidades y, actuando con responsabilidad y transparencia para que ellos puedan tomar buenas decisiones financieras.

- Créditos MYPE y Agropecuario: Ambos tipos de crédito, en sus versiones de capital de trabajo y activo fijo, suman el 84% de nuestra cartera, y representan el corazón de nuestra razón de ser, que es el apoyo a las finanzas productivas.
- Créditos para la autoconstrucción: Una característica fundamental de nuestros clientes es la indivisibilidad de los conceptos “vivienda” y “local de negocio”. Es así que ofrecemos créditos especialmente diseñados para auto-construcción, mediante los cuales ellos pueden mejorar sus viviendas/negocio, impactando positivamente sobre su calidad de vida.
- Créditos grupales “Palabra de Mujer”: En Financiera Confianza creemos firmemente que la mujer peruana es un importante pilar del desarrollo económico. Es así que desde el año 2006 promocionamos un producto financiero llamado Palabra de Mujer, destinado a las mujeres de menores ingresos de áreas rurales y urbanas, quienes, reunidas en grupos de apoyo mutuo, pueden acceder al “crédito con educación”. Para lograr la inclusión financiera de estas mujeres emprendedoras, se utiliza una metodología mediante grupos de confianza, de apoyo mutuo, de entre 8 a 25 integrantes, con garantía solidaria, con créditos sucesivos en ciclos y capacitación (educación) en desarrollo humano y gestión empresarial.
- Soluciones de Ahorros: Creamos cultura de ahorro, que previene la vulnerabilidad de nuestros clientes, enseñándoles la importancia de la correcta administración de sus recursos y una adecuada planificación de los mismos. Durante el 2015 en Financiera Confianza hemos hecho contribuciones para incrementar los niveles de ahorro en el Perú.
- “Ahorro para Todos”: Programa de educación financiera y promoción del ahorro de Financiera Confianza basado en el conocimiento de sus clientes. Promueve la

inclusión porque a través de su metodología innovadora permite el acceso a productos y servicios financieros, a personas de zonas rurales en situación de pobreza y pobreza extrema.

3.5. Gestión Social y Humana

La misión de Financiera Confianza se desarrolla con y por personas, por lo que la gestión de nuestros colaboradores tiene valor estratégico y fundamental. Nuestra presencia en todo el país, impulsada por la cercanía que buscamos tener con nuestros clientes, nos orienta a contar con un equipo sumamente capacitado y comprometido. Las políticas y procesos en nuestra gestión de personas, por tanto, buscan atraer e incorporar profesionales que se identifiquen con nuestra misión, a quienes brindamos oportunidades para su formación y desarrollo, permitiéndoles así un crecimiento profesional acorde con su contribución a nuestros objetivos institucionales.



Fuente: Memoria Anual de la Financiera Confianza

Figura N° 5. Gestión Social

3.6. Formación y Capacitación

El esquema de formación contempla programas institucionales, que buscan fortalecer e impulsar los conocimientos, capacidades y competencias de nuestros colaboradores, desde que se integran a nuestra organización y a lo largo de sus carreras. Todos los asesores comerciales que se integran a nuestra institución pasan por las Escuelas de Formación de Asesores. Además, cuentan con una nueva herramienta de capacitación virtual y permanente: la Universidad Latinoamericana para el Desarrollo (ULAD).

Certificación en Riesgos de Crédito.

Este año se ha continuado el fortalecimiento la cultura de riesgo crediticio en nuestro equipo comercial. Contribuimos, así, no sólo a un crecimiento sano y sólido de nuestra cartera, sino que permitimos que nuestros clientes accedan a créditos de manera responsable y productiva.

Certificación en Operaciones.

Desde este año venimos ejecutando una certificación dirigida a nuestros equipos de Operaciones a nivel nacional. Este programa busca reforzar las capacidades de nuestros colaboradores que brindan atención en oficinas a nuestros clientes, a la vez que forman parte del proceso crediticio.

Diploma de especialización en microfinanzas en alianza con Universidad ESAN.

Este programa está dirigido a los Asesores Comerciales con mayor experiencia en la organización y busca prepararlos para asumir nuevas responsabilidades en Financiera Confianza.

3.6.1. Línea de Carrera

En Financiera Confianza, la prioridad para ocupar las vacantes con las que contamos la tienen nuestros propios colaboradores. A través de convocatorias internas para todas las posiciones, fomentamos y alentamos su desarrollo al interior de la empresa.

En el área comercial, nuestros Asesores Comerciales cuentan un esquema de categorizaciones claramente definido y conocido, que les permite conocer los hitos requeridos para ir desarrollando su propia línea de carrera.

3.6.2. Retención

En 2015, la retención de colaboradores ha pasado a formar parte de nuestra gestión estratégica. Somos conscientes que cuidar y mantener a nuestros talentos es fundamental para consolidar nuestra cultura y preservar nuestros conocimientos, experiencia y calidad en la atención a los clientes. Mediante acciones orientadas a la retención, hemos conseguido una importante reducción en el promedio mensual del índice de rotación no deseada de colaboradores.

3.7. Estados Financieros

BALANCE GENERAL – SALDO PUNTUAL CIFRAS EN MILES DE PEN	DIC-14 (*)	DIC-15	DIC-15 (mill. USD)	Variación Abs. (PEN)	Variación %
DISPONIBLE	164,886	190,805	55,9	25,919	-15,7%
INVERSIONES	64,821	32,113	9,4	-32,707	-50,5%
CARTERA DE CRÉDITOS NETA	1,325,263	1,498,061	439,2	172,797	13,0%
CARTERA DE CRÉDITOS BRUTA	1,353,403	1,523,184	446,6	169,781	12,5%
PROVISIONES	-60,471	-57,201	-16,8	3,270	-5,4%
ACTIVOS FIJO	42,920	41,842	12,3	-1,078	-2,5%
INTANGIBLE	47,519	40,026	11,7	-7,493	-15,8%
OTROS ACTIVOS	36,116	28,168	8,3	-7,948	-22,0%
TOTAL ACTIVOS	1.779.302	1.831.014	536,8	149,489	8,9%
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	913,332	904,000	265,0	-9,332	-1,0%
DEPOSITOS DEL SF	61,186	42,364	12,4	-18,821	-30,8%
ADEUDADOS A CORTO Y LARGO PLAZO	413,483	577,591	169,3	164,108	39,7%
CUENTAS POR PAGAR	23,578	23,624	6,9	46	0,2%
OTROS PASIVOS	7,499	9,008	2,6	1,509	20,1%
PATRIMONIO	262.448	274.427	80,5	11.979	4,6%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.681.525	1831.014	536,8	149.489	8,9%

Fuente: Memoria Anual de la Financiera Confianza

Figura N° 6. Balance General

Cuentas por resultados (En miles de PEN)

ESTADO DE RESULTADOS EN MILES DE PEN (*)	DIC-14 (*)	DIC-15	DIC-15 (mill USD)	Variación Abs. (PEN)	Variación %
INGRESOS FINANCIEROS	357.582	375.775	110.2	18.194	5.1%
GASTOS FINANCIEROS	-81.549	-78.057	-22.9	3.492	-4.3%
MARGEN FINANCIERO BRUTO	278.032	297.718	87.3	21.686	7.9%
PROVISIONES	-60.112	-56.223	-16.5	3.889	-6.5%
MARGEN FINANCIERO NETO	215.920	241.494	70.8	25.575	11.8%
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	14.673	16.758	4.9	2.084	14.2%
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	-7.928	-8.948	-2.6	-1.020	12.9%
MARGEN OPERACIONAL NETO ING Y GSTS FINAN	222.665	249.305	73.1	26.639	12.0%
RESULTADO POR OPERACIONES FINANCIERAS	684	1.833	0.5	1.149	168.0%
MARGEN DE OPERACIONAL	223.349	251.137	73.6	27.788	12.4%
GASTOS DE ADMINISTRACION	-206.903	-207.222	-60.8	-3.9	0.2%
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	-14.981	-17.396	-5.1	-2.416	16.1%
MARGEN DE OPERACIONAL NETO	1.465	26.519	7.8	25.053	1709.6%
VALUACIÓN DE ACTIVOS Y PROVISIONES	-7.050	-6.245	-1.8	805	-11.4%
RESULTADOS DE OPERACIÓN	-5.585	20.273	5.9	25.858	-463.0%
OTROS INGRESOS Y GASTOS	11.827	1.589	0.5	-10.238	-86.6%
RESULTADO DE EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	6.242	21.863	6.4	15.621	250.3%
IMPUESTOS	-4.503	-9.777	-2.9	-5.274	117.1%
RESULTADOS NETOS	1.739	12.086	3.5	10.347	594.9%

Fuente: Memoria Anual de la Financiera Confianza

Figura N° 7. Estado de Resultados

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4. Resultados por el trabajo de campo

4.1. Resultados de la variable Responsabilidad Social

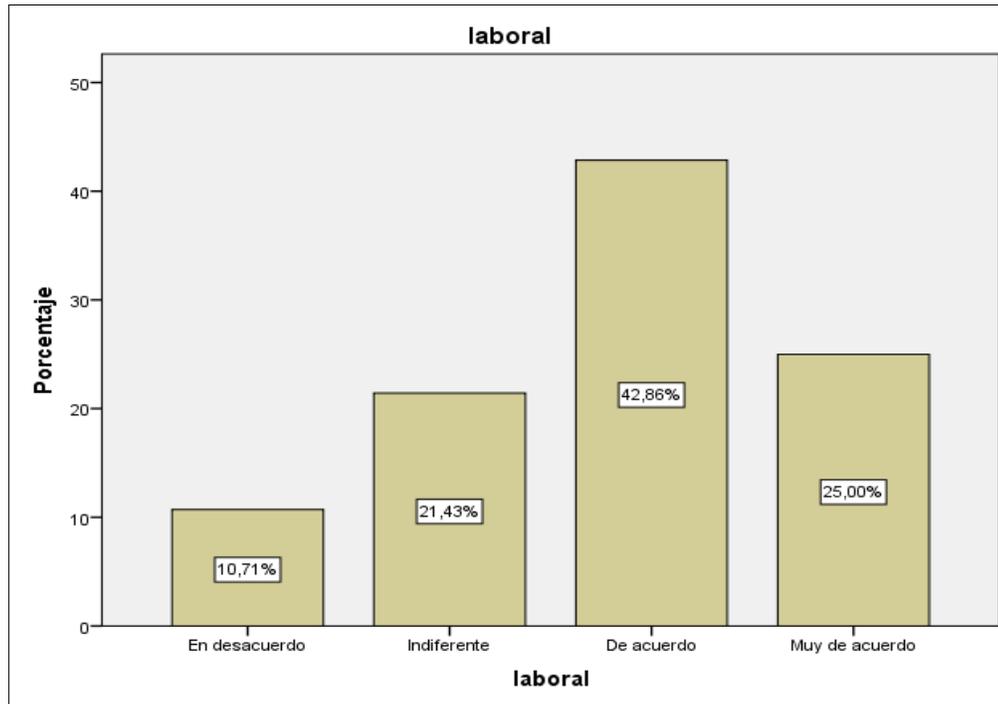
Los resultados producto del trabajo de campo que consistió en la aplicación de un instrumento en base al modelo INCAE de responsabilidad social emitió los siguientes datos:

Dimensión: Cumplimiento de leyes

Tabla N° 1. Legislación laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	3	10.7	10.7	10.7
Indiferente	6	21.4	21.4	32.1
De acuerdo	12	42.9	42.9	75.0
Muy de acuerdo	7	25.0	25.0	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 8. Cumplimiento de la legislación laboral

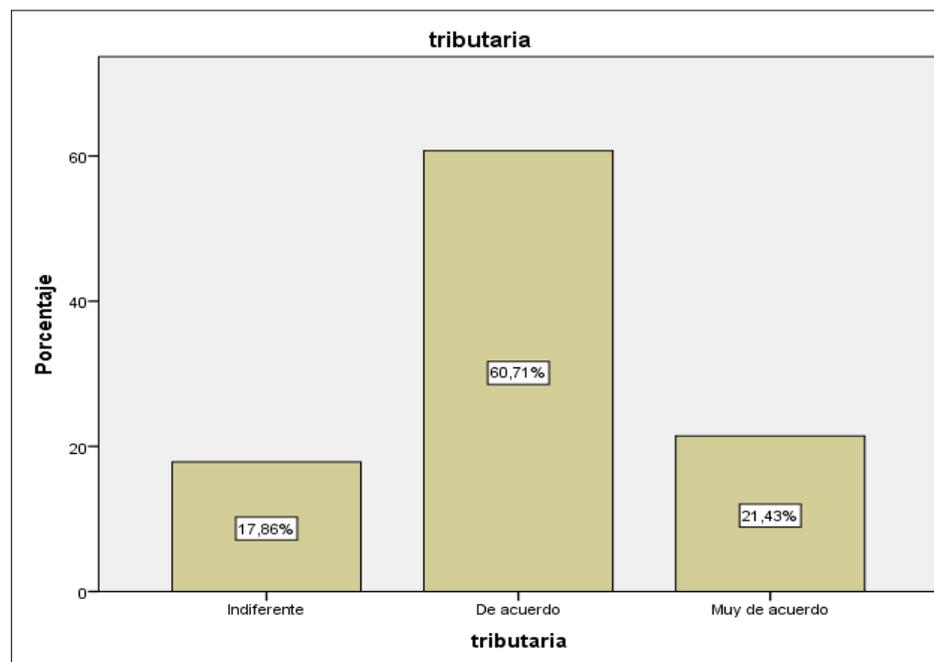
Interpretación:

Respecto al cumplimiento de las obligaciones laborales un 67% se muestra conforme con la afirmación de que la empresa cumple con sus compromisos que le generan la planilla de la organización

Tabla N° 2. Obligaciones Tributarias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	5	17.9	17.9	17.9
De acuerdo	17	60.7	60.7	78.6
Muy de acuerdo	6	21.4	21.4	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 9 Obligaciones tributarias

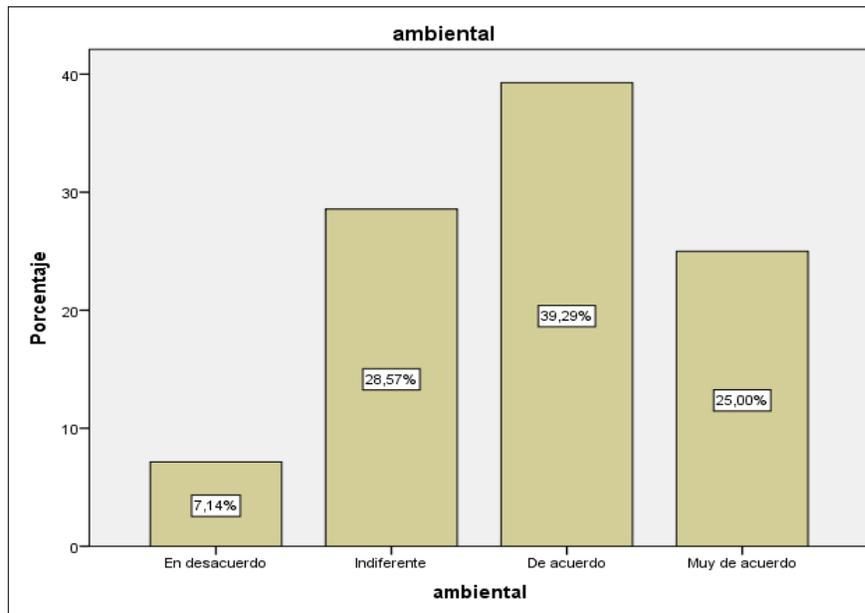
Interpretación:

Respecto al cumplimiento de las obligaciones tributarias un 82% se muestra conforme con la afirmación de que la empresa cumple con sus obligaciones tributarias

Tabla N° 3. Parámetros ambientales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
Indiferente	8	28.6	28.6	35.7
De acuerdo	11	39.3	39.3	75.0
Muy de acuerdo	7	25.0	25.0	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 10. Parámetros ambientales

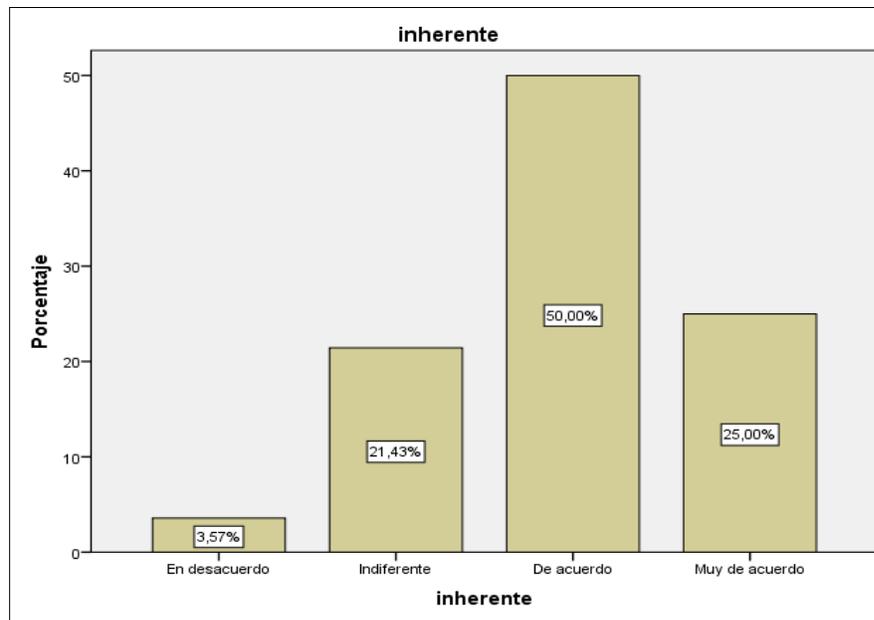
Interpretación:

Respecto al cumplimiento de los parámetros ambientales a los que está sujeta la institución, un 64% se muestra conforme con la afirmación lo que contribuye al fortalecimiento de su responsabilidad social

Tabla N° 4. Legislación inherente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
Indiferente	6	21.4	21.4	25.0
De acuerdo	14	50.0	50.0	75.0
Muy de acuerdo	7	25.0	25.0	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 11. Legislación inherente

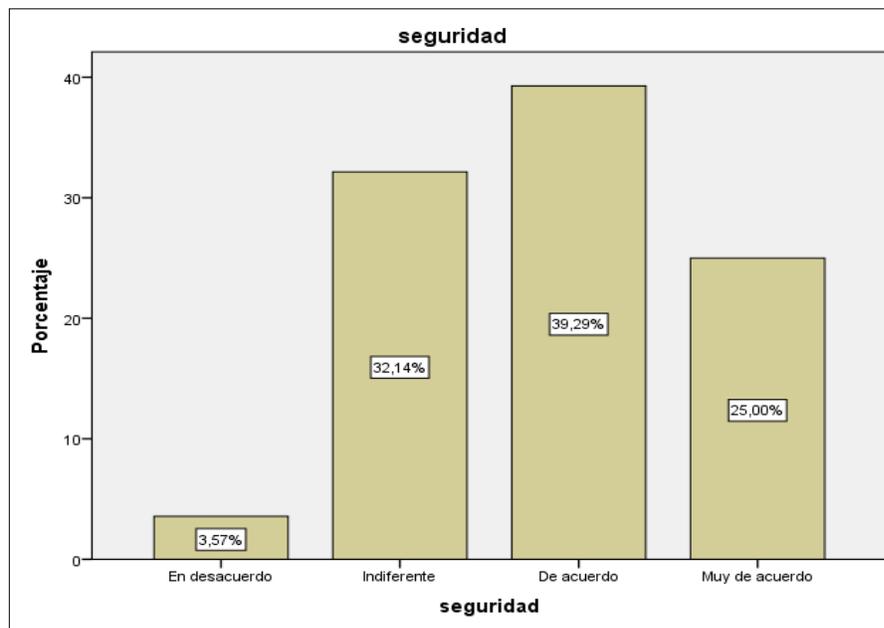
Interpretación:

Respecto al cumplimiento de las obligaciones inherentes, un 75% se muestra conforme con la afirmación de que la empresa cumple con la legislación que es propia del negocio financiero

Tabla N° 5. Parámetros de seguridad y salud

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
Indiferente	9	32.1	32.1	35.7
De acuerdo	11	39.3	39.3	75.0
Muy de acuerdo	7	25.0	25.0	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 12. Parámetros de seguridad y salud

Interpretación:

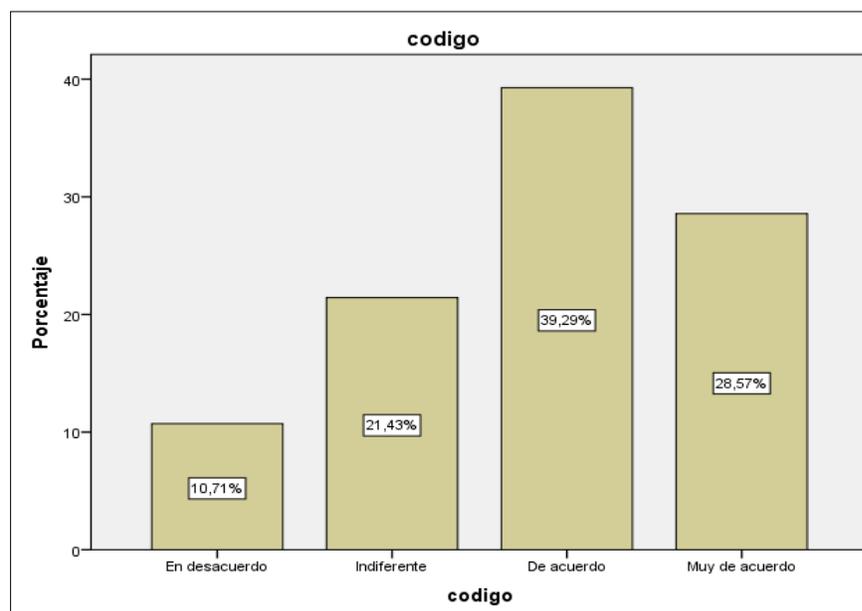
Respecto al cumplimiento de los parámetros de seguridad y salud, un 64% se muestra conforme con la afirmación de que la empresa cumple adecuadamente con la legislación local.

Dimensión: Ética y Transparencia

Tabla N° 6. Código de ética

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	3	10.7	10.7	10.7
Indiferente	6	21.4	21.4	32.1
De acuerdo	11	39.3	39.3	71.4
Muy de acuerdo	8	28.6	28.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 13. Código de Ética

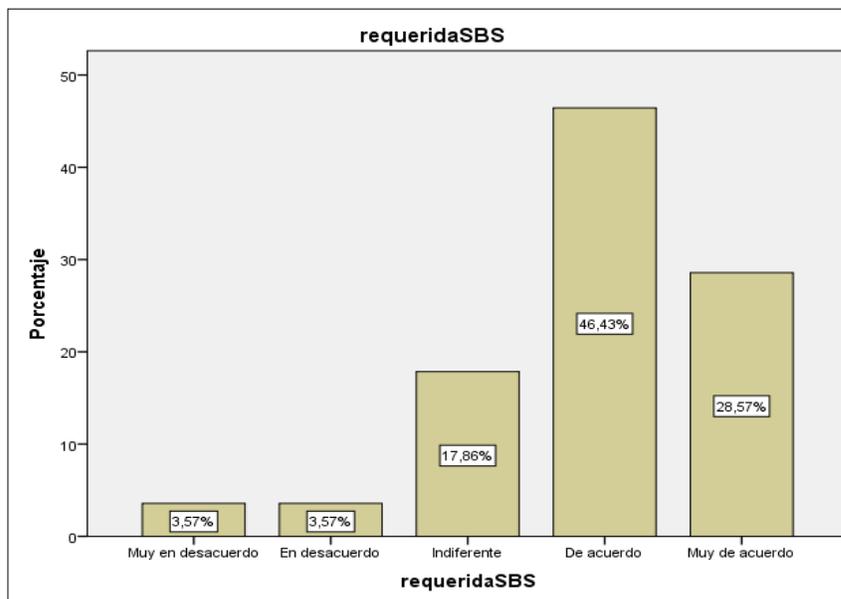
Interpretación:

Respecto al cumplimiento de la existencia y aplicación de un código de ética, el 67% se muestra conforme con la afirmación de que en la empresa existe dicho documento y que además es aplicado por la organización

Tabla N° 7. Información por la SBS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
En desacuerdo	1	3.6	3.6	7.1
Indiferente	5	17.9	17.9	25.0
De acuerdo	13	46.4	46.4	71.4
Muy de acuerdo	8	28.6	28.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 14 Información por la SBS

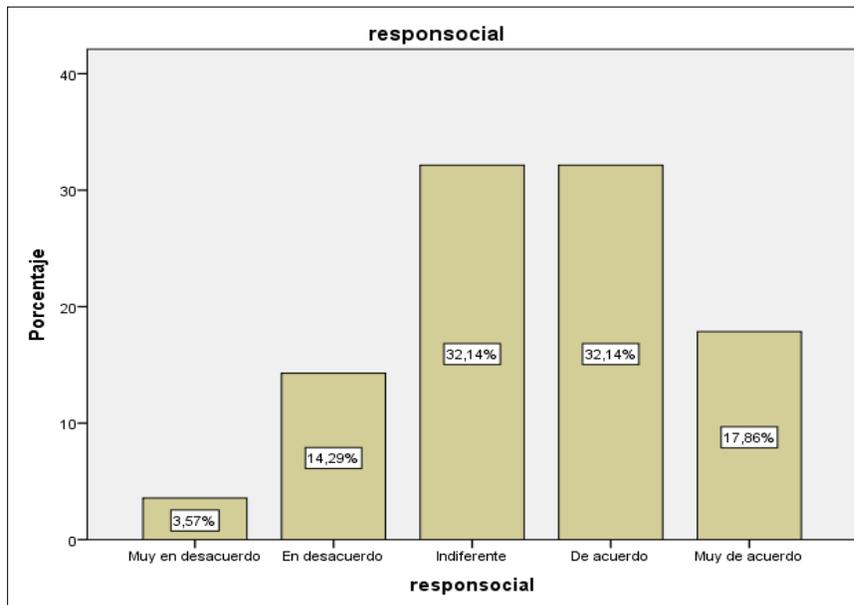
Interpretación:

Respecto al cumplimiento en la entrega de información hacia la SBS, EL 75% se muestra conforme con la afirmación de que la empresa cumple con las solicitudes que le establece la entidad rectora

Tabla N° 8. Reportes de Responsabilidad Social

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
En desacuerdo	4	14.3	14.3	17.9
Indiferente	9	32.1	32.1	50.0
De acuerdo	9	32.1	32.1	82.1
Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 15. Reportes de responsabilidad social

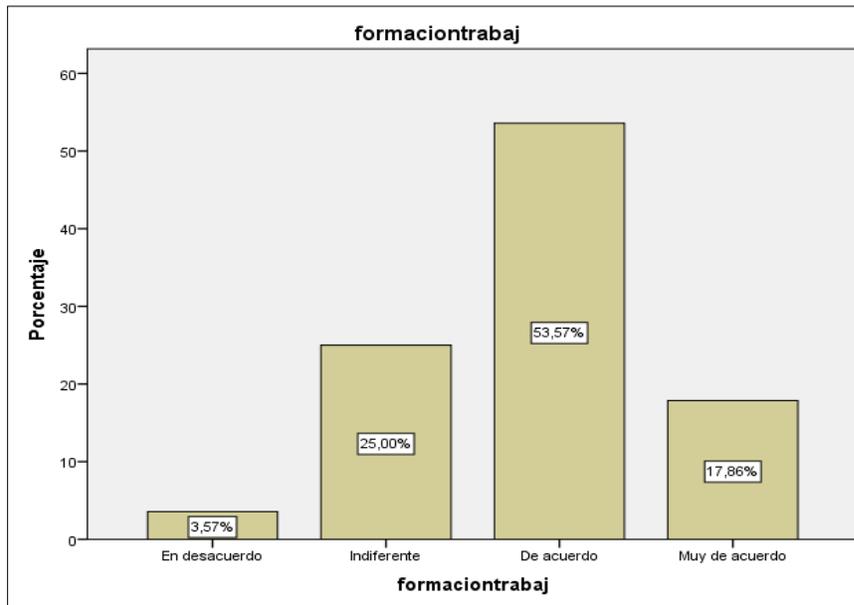
Interpretación:

Respecto al cumplimiento de la emisión de los reportes de responsabilidad social, el 50% se muestra conforme con la afirmación de que la empresa cumple con dicha obligación, mientras que un 32% se mantiene indiferente.

Dimensión: Desarrollo del Capital Humano**Tabla N° 9. Inversión en la formación de trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
Indiferente	7	25.0	25.0	28.6
De acuerdo	15	53.6	53.6	82.1
Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 16. Inversión en la formación de trabajadores

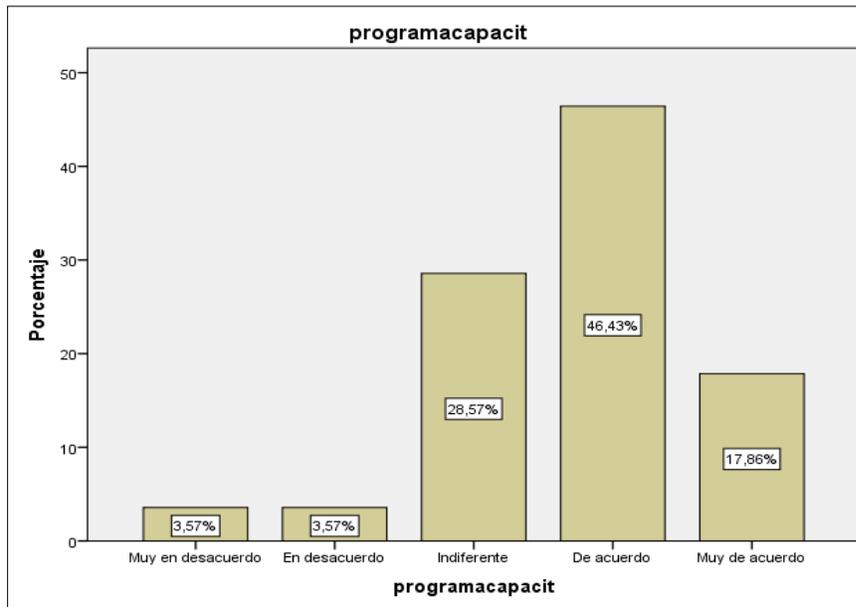
Interpretación:

Respecto a la inversión que la empresa ejecuta a favor de la formación de sus trabajadores, un 71% expresa que tal beneficio forma parte de las políticas de la empresa.

Tabla N° 10. Programación de las capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
En desacuerdo	1	3.6	3.6	7.1
Indiferente	8	28.6	28.6	35.7
De acuerdo	13	46.4	46.4	82.1
Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 17. Programación de las capacitaciones

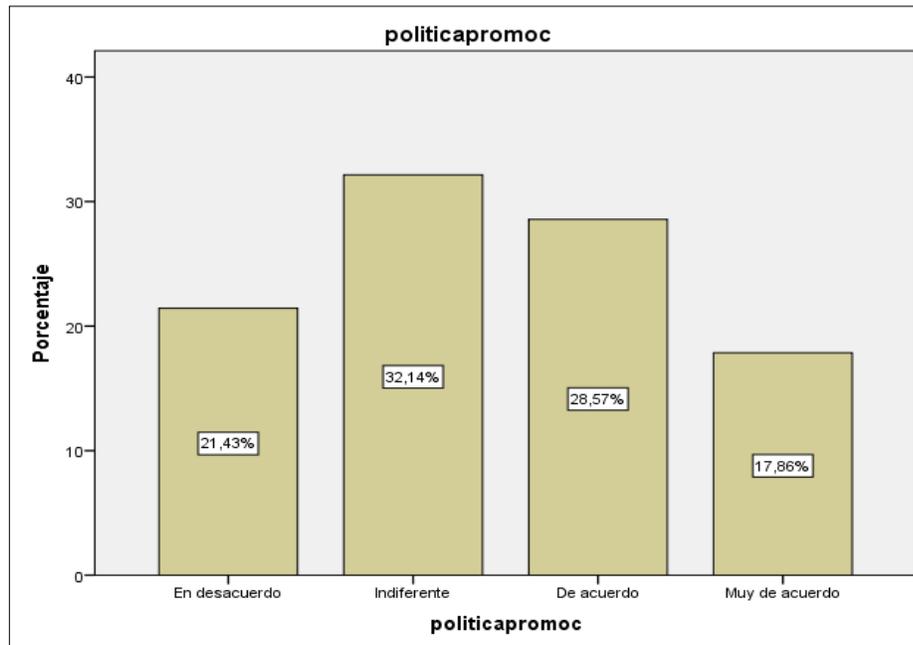
Interpretación:

Respecto a la programación de capacitaciones para el personal, el 64% expresa que la empresa planifica y contempla dentro de sus operaciones, un programa de capacitaciones orientado a fortalecer las capacidades del personal.

Tabla N° 11. Políticas de promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	6	21.4	21.4	21.4
Indiferente	9	32.1	32.1	53.6
De acuerdo	8	28.6	28.6	82.1
Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 18. Políticas de promoción

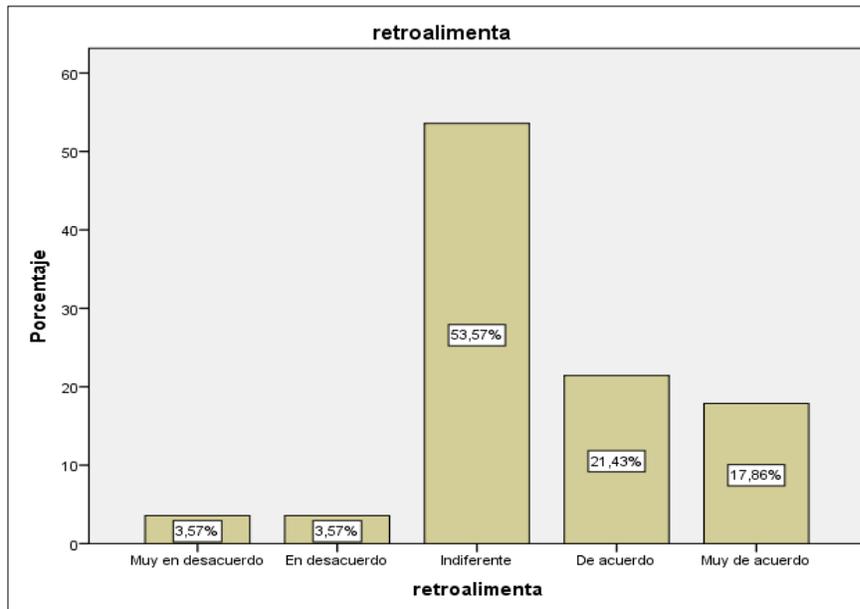
Interpretación:

Respecto a la política de promoción de carrera de la empresa, el 53% expresa que no se posee con una línea de carrera trazada con la que el personal pueda aspirar a mejores puestos y remuneraciones

Tabla N° 12. Retroalimentación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
En desacuerdo	1	3.6	3.6	7.1
Indiferente	15	53.6	53.6	60.7
De acuerdo	6	21.4	21.4	82.1
Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 19. Retroalimentación

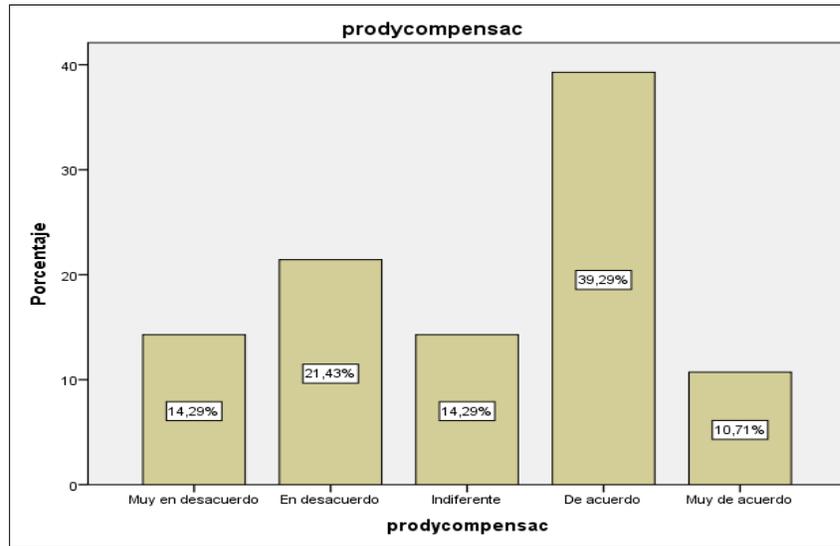
Interpretación:

Respecto a que si la empresa evalúa y retroalimenta correctamente a sus trabajadores un 53% se muestra indiferente y solo el 39% se muestra conforme con dicha afirmación, por lo que no es una variable apreciada por los trabajadores

Tabla N° 13. Coherencia productividad/compensación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	4	14.3	14.3	14.3
En desacuerdo	6	21.4	21.4	35.7
Indiferente	4	14.3	14.3	50.0
De acuerdo	11	39.3	39.3	89.3
Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 20. Coherencia productividad / compensación

Interpretación:

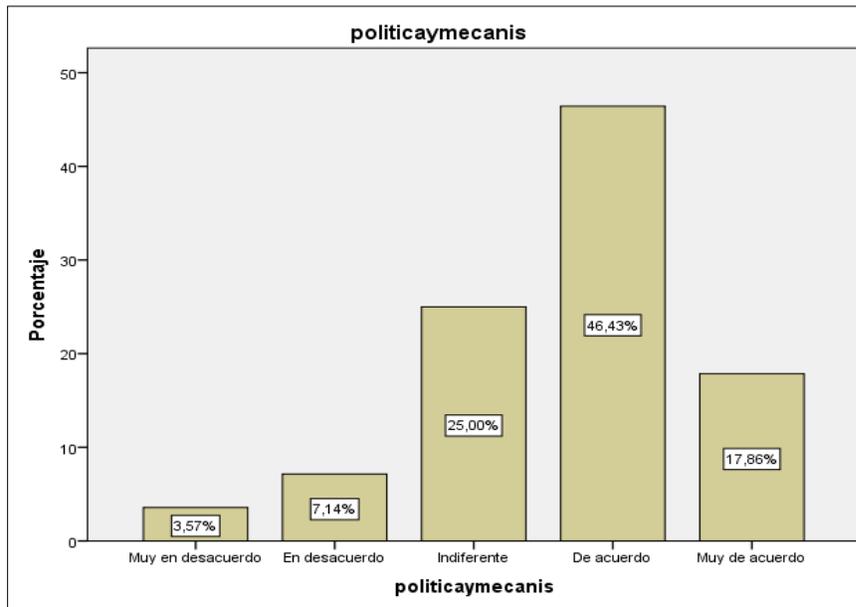
Respecto a que si existe coherencia entre la productividad del personal y las compensaciones que se entregan por esta, casi el 50% se muestra conforme con la afirmación, teniendo un 35% disconforme con las prácticas de premiación.

Dimensión: Mitigación de Impactos Negativos

Tabla N° 14 Seguridad laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
En desacuerdo	2	7.1	7.1	10.7
Indiferente	7	25.0	25.0	35.7
De acuerdo	13	46.4	46.4	82.1
Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 21. Seguridad laboral

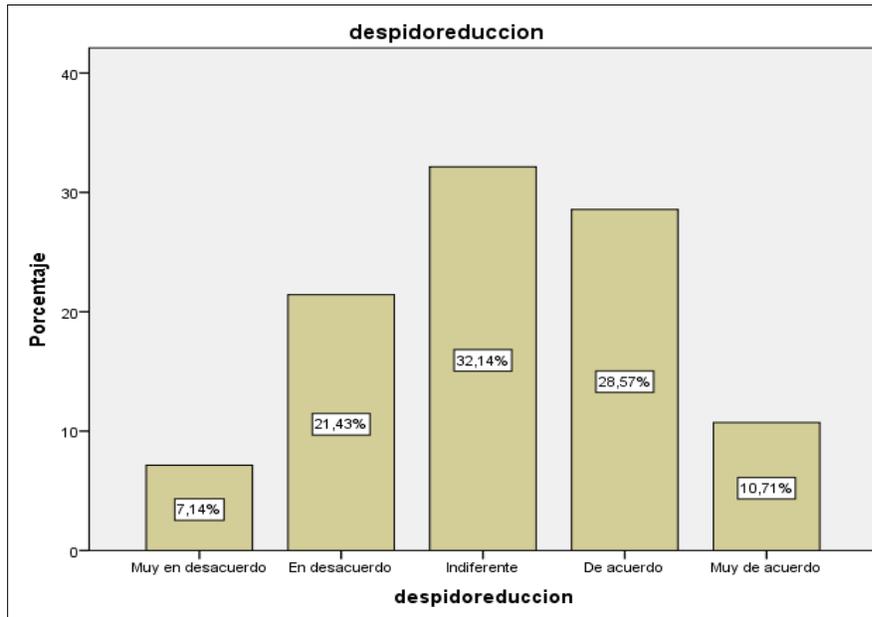
Interpretación:

Respecto a que si la empresa cuenta con políticas y mecanismos de seguridad laboral que protejan a los trabajadores, el 63% se mostraron conformes con dicha afirmación lo que establece un buen indicador para la empresa.

Tabla N° 15. Despidos y Reducción de Personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
En desacuerdo	6	21.4	21.4	28.6
Indiferente	9	32.1	32.1	60.7
De acuerdo	8	28.6	28.6	89.3
Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 22. Despidos y reducción de personal

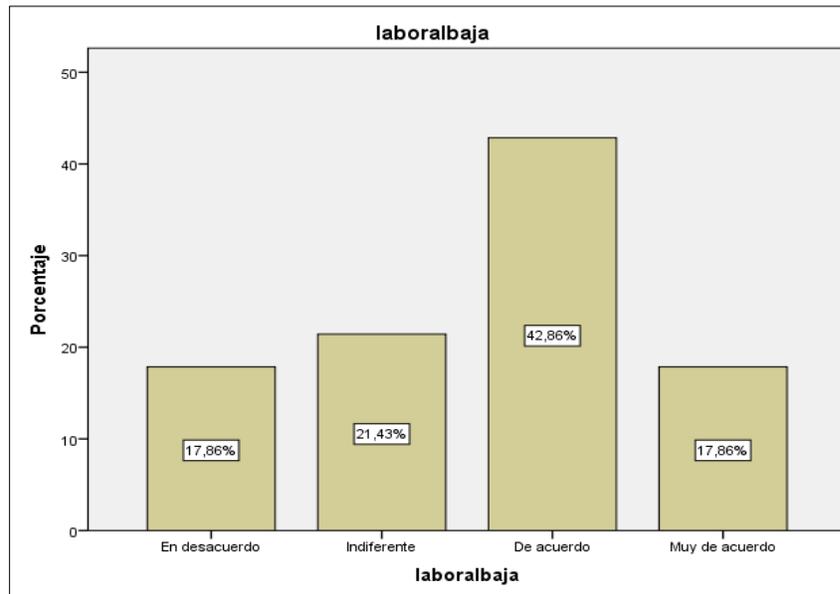
Interpretación:

Respecto a que si la empresa maneja adecuadamente los despidos y las reducciones de personal, el 39% se mostraron conformes con dicha afirmación, mientras que un 32% se mantiene indiferente ante dicha consulta.

Tabla N° 16. Accidentes laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	5	17.9	17.9	17.9
Indiferente	6	21.4	21.4	39.3
De acuerdo	12	42.9	42.9	82.1
Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 23. Accidentes laborales

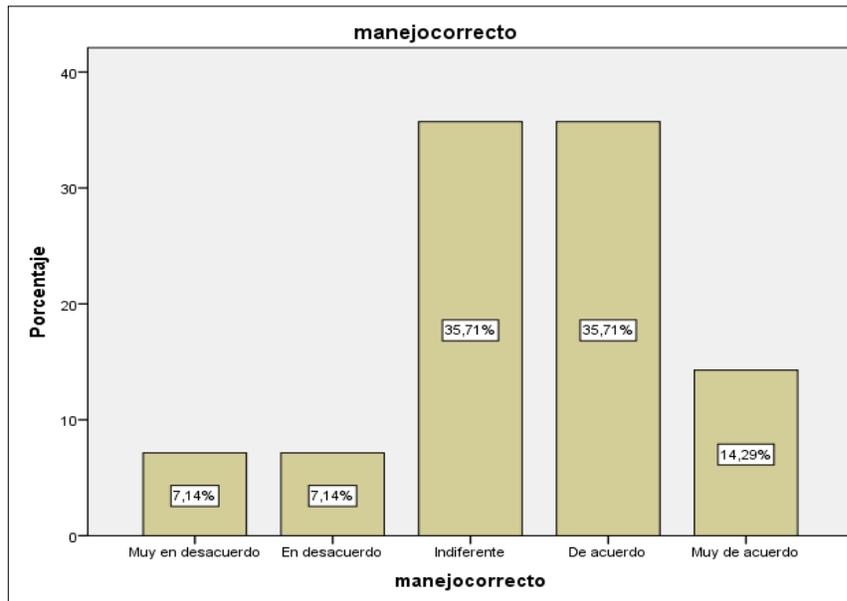
Interpretación:

Respecto a que si en la empresa el número de accidentes laborales es baja, el 60% se expresa conforme con dicha afirmación, mientras que solo el 17% dice que los accidentes laborales son algo frecuentes

Tabla N° 17. Manejo de los accidentes laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
En desacuerdo	2	7.1	7.1	14.3
Indiferente	10	35.7	35.7	50.0
De acuerdo	10	35.7	35.7	85.7
Muy de acuerdo	4	14.3	14.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 24 Manejo de los accidentes laborales

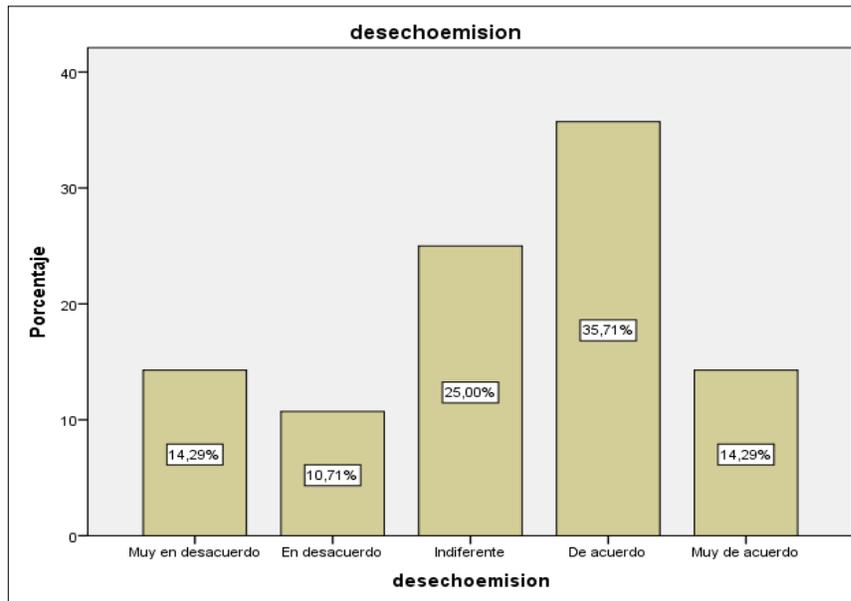
Interpretación:

Respecto a que si en la empresa cuando ocurre un accidente laboral este se maneja adecuadamente, el 50% expresa conformidad con la afirmación, mientras que un 35% se muestra indiferente.

Tabla N° 18. Desechos y Emisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	4	14.3	14.3	14.3
En desacuerdo	3	10.7	10.7	25.0
Indiferente	7	25.0	25.0	50.0
De acuerdo	10	35.7	35.7	85.7
Muy de acuerdo	4	14.3	14.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 25. Desechos y emisiones

Interpretación:

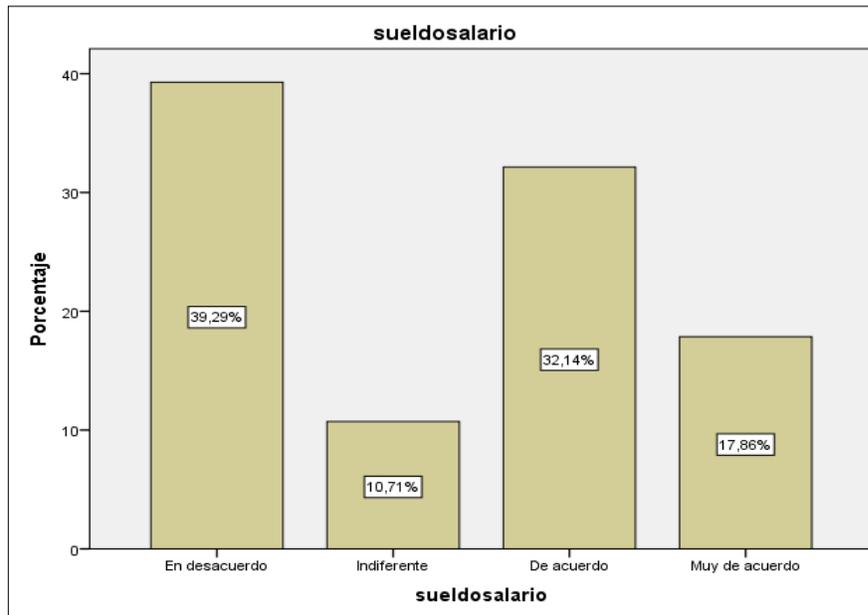
Respecto a que si en la empresa se manejan adecuadamente los desechos y emisiones que se generan producto de sus operaciones, el 49% se muestran conforme con dicha afirmación, mientras que un 35% afirma lo contrario.

Dimensión: Beneficios de los colaboradores

Tabla N° 19. Sueldos y salarios acordes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	11	39.3	39.3	39.3
Indiferente	3	10.7	10.7	50.0
De acuerdo	9	32.1	32.1	82.1
Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 26. Sueldos y salarios acordes

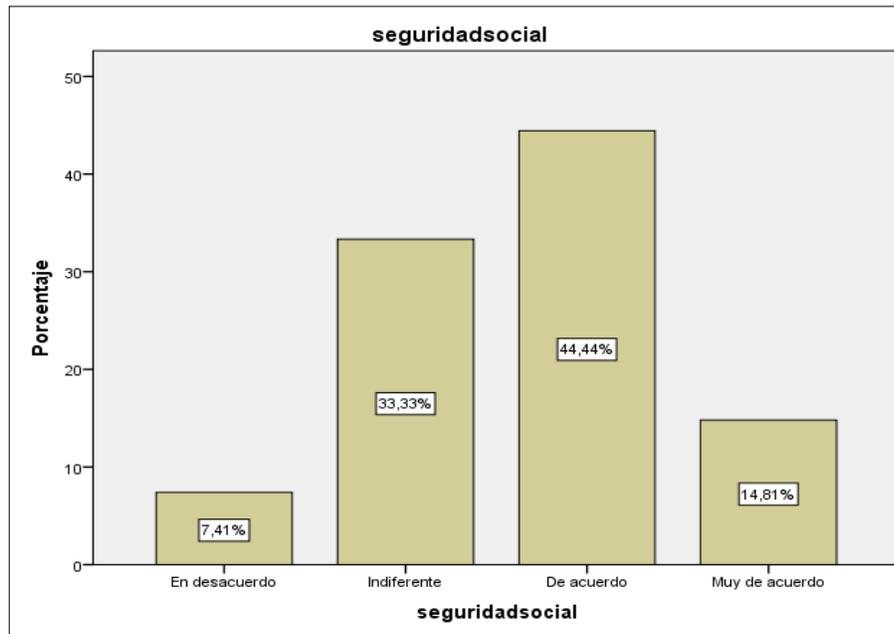
Interpretación:

Respecto a que si en la empresa se tienen sueldos y salarios acordes el 49% expresaron conformidad ante tal afirmación, pero un 39% está en desacuerdo con las escalas salariales de la empresa

Tabla N° 20. Aporte de seguridad social y pensiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	2	7.1	7.4	7.4
Indiferente	9	32.1	33.3	40.7
De acuerdo	12	42.9	44.4	85.2
Muy de acuerdo	4	14.3	14.8	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Total	28	100.0		

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 27. Aportes de seguridad social y pensiones

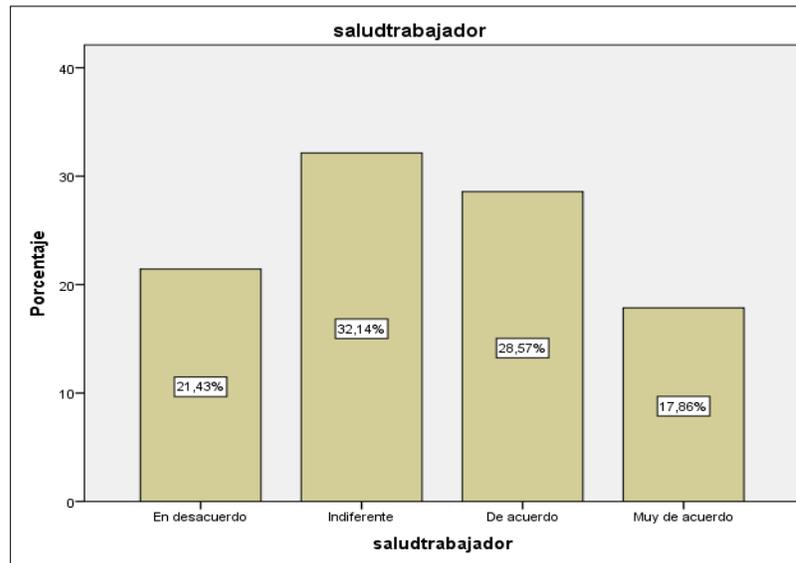
Interpretación:

Respecto a que si en la empresa cumple con los aportes de seguridad social y de pensiones un 59% se expresó conforme con tal afirmación, en tanto un 33% se mantuvo indiferente ante dicho cuestionamiento

Tabla N° 21 Cautela la salud de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	6	21.4	21.4	21.4
Indiferente	9	32.1	32.1	53.6
De acuerdo	8	28.6	28.6	82.1
Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 28. Cautela la salud de los trabajadores

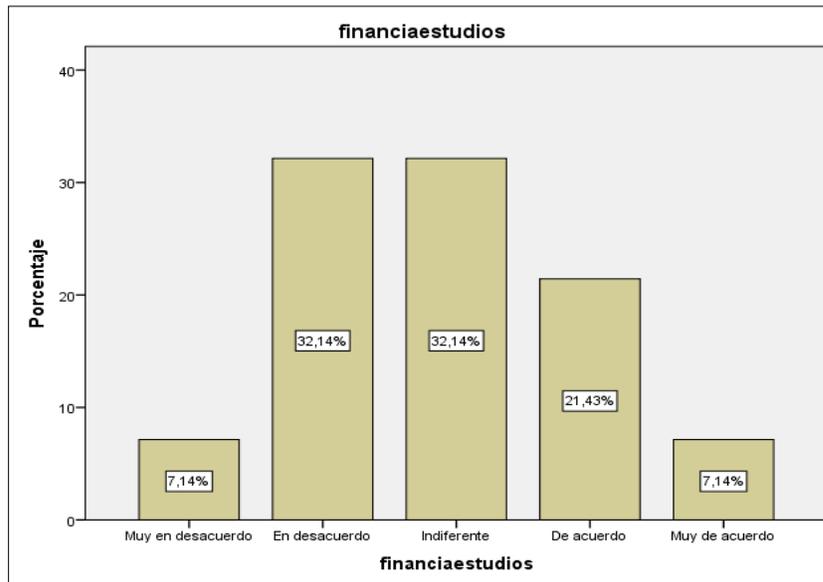
Interpretación:

Respecto a que si en la empresa cumple con cautelar la salud de los trabajadores un 46% se expresó conforme con tal afirmación, en tanto un 32% se mantuvo indiferente ante dicho cuestionamiento

Tabla N° 22. Financiamiento de estudios y pasantías

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
En desacuerdo	9	32.1	32.1	39.3
Indiferente	9	32.1	32.1	71.4
De acuerdo	6	21.4	21.4	92.9
Muy de acuerdo	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 29. Financiamiento de estudios y pasantías

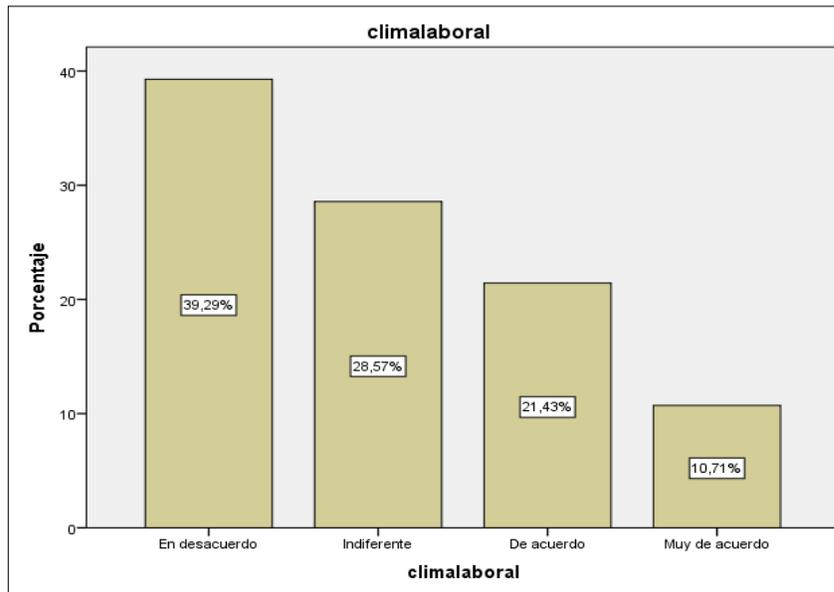
Interpretación:

Respecto a que si en la empresa tiene implementado un programa de financiamiento de estudios y pasantías en beneficios de los trabajadores, un 29% se mostró acorde con tal afirmación, mientras que no estuvieron de acuerdo un 39%

Tabla N° 23 Evalúa el clima laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	11	39.3	39.3	39.3
Indiferente	8	28.6	28.6	67.9
De acuerdo	6	21.4	21.4	89.3
Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 30. Evalúa el clima laboral

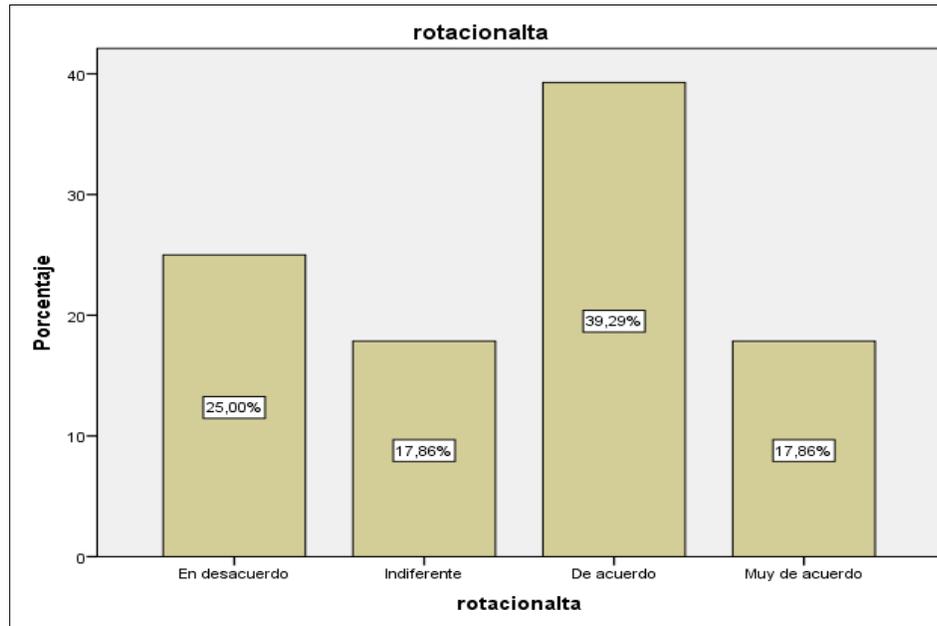
Interpretación:

Respecto a que si en la empresa se evalúa constantemente el clima laboral y se hace la retroalimentación necesaria para superar las deficiencias, un 31% se mostró conforme con dicha afirmación, en cambio un 39% estuvo muy en desacuerdo

Tabla N° 24. Nivel de Rotación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	7	25.0	25.0	25.0
Indiferente	5	17.9	17.9	42.9
De acuerdo	11	39.3	39.3	82.1
Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 31. Nivel de Rotación

Interpretación:

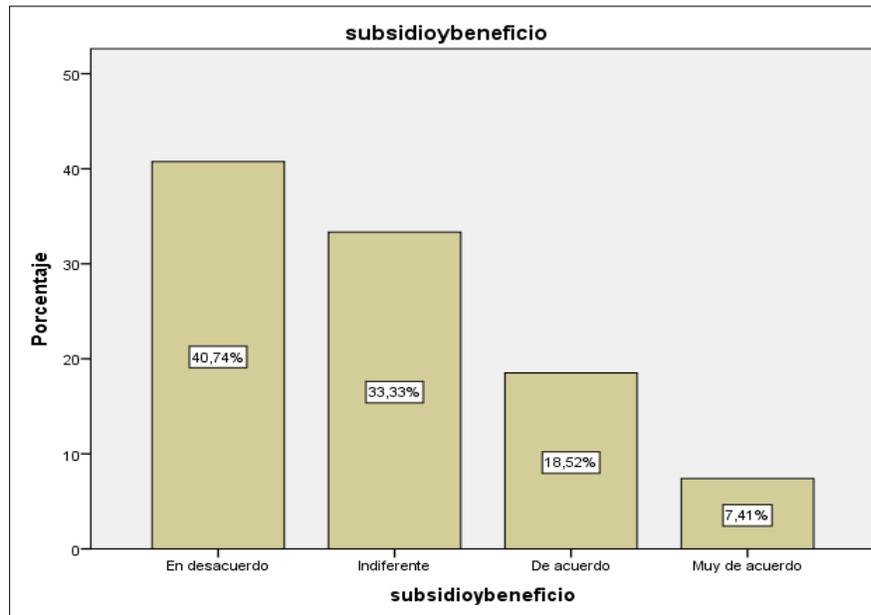
Respecto a que si en la empresa el nivel de rotación del personal es alto un 57% está conforme con dicha afirmación, pero un 17% se muestra indiferente, quedando un 25% que sostienen que la rotación no es tan alta

Dimensión: Proyección hacia las Familias

Tabla N° 25. Tiene Programa de Subsidios y Beneficios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	11	39.3	40.7	40.7
Indiferente	9	32.1	33.3	74.1
De acuerdo	5	17.9	18.5	92.6
Muy de acuerdo	2	7.1	7.4	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Total	28	100.0		

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 32 Tiene Programa de Subsidios y Beneficios

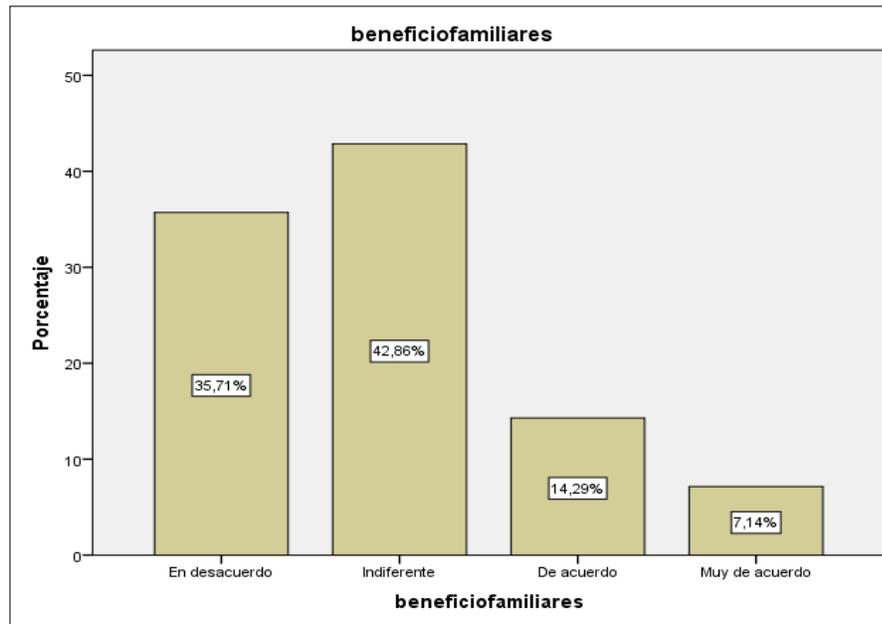
Interpretación:

Respecto a que si en la empresa existe un programa de subsidios y beneficios para las familias de los trabajadores un 26% está conforme con dicha afirmación, pero un 33% se muestra indiferente, quedando un 40% en desacuerdo

Tabla N° 26. Comunicación sobre los Subsidios y Beneficios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	10	35.7	35.7	35.7
Indiferente	12	42.9	42.9	78.6
De acuerdo	4	14.3	14.3	92.9
Muy de acuerdo	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 33. Comunicación sobre los subsidios y beneficios

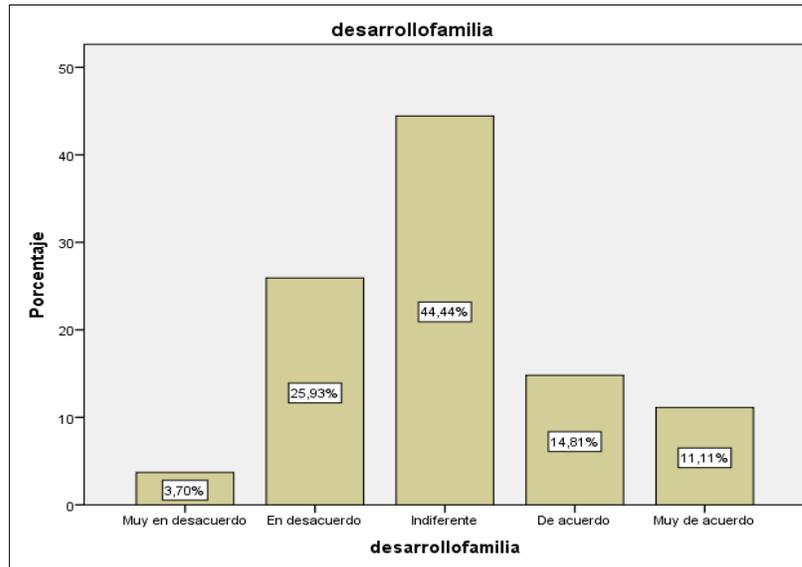
Interpretación:

Respecto a que si la empresa comunica claramente sobre la existencia de un programa de subsidios y beneficios para las familias de los trabajadores un 21% está conforme con la afirmación, pero un 35% se muestra en desacuerdo

Tabla N° 27. Impacto en el Desarrollo Familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	1	3.6	3.7	3.7
En desacuerdo	7	25.0	25.9	29.6
Indiferente	12	42.9	44.4	74.1
De acuerdo	4	14.3	14.8	88.9
Muy de acuerdo	3	10.7	11.1	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Total	28	100.0		

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 34. Impacto en el desarrollo familiar

Interpretación:

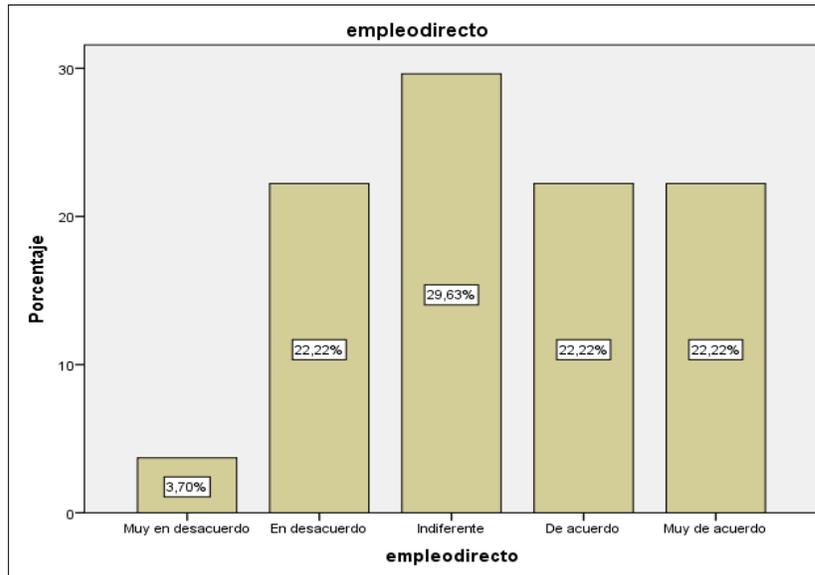
Respecto a que si la empresa y los programas que existen impactan de manera positiva y relevante en el desarrollo de las familias de los trabajadores solo un 25% se mostró de acuerdo con dicha afirmación, en contra un 29%

Dimensión: Proyección hacia las Comunidades

Tabla N° 28. Genera Empleos Directos e Indirectos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	1	3.6	3.7	3.7
En desacuerdo	6	21.4	22.2	25.9
Indiferente	8	28.6	29.6	55.6
De acuerdo	6	21.4	22.2	77.8
Muy de acuerdo	6	21.4	22.2	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Total	28	100.0		

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 35. Genera empleos directos e indirectos

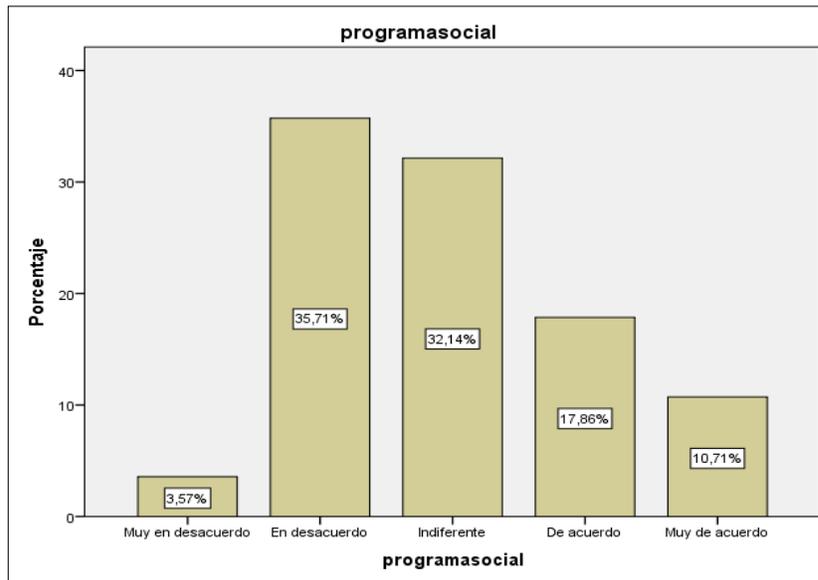
Interpretación:

Respecto a que si la empresa genera empleos directos e indirectos en su área de influencia un 44% se muestra conforme con dicha afirmación, un 29% es indiferente y un 25% no considera estar de acuerdo.

Tabla N° 29. Colaboración con Programas Sociales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
En desacuerdo	10	35.7	35.7	39.3
Indiferente	9	32.1	32.1	71.4
De acuerdo	5	17.9	17.9	89.3
Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 36 Colaboración con programas sociales

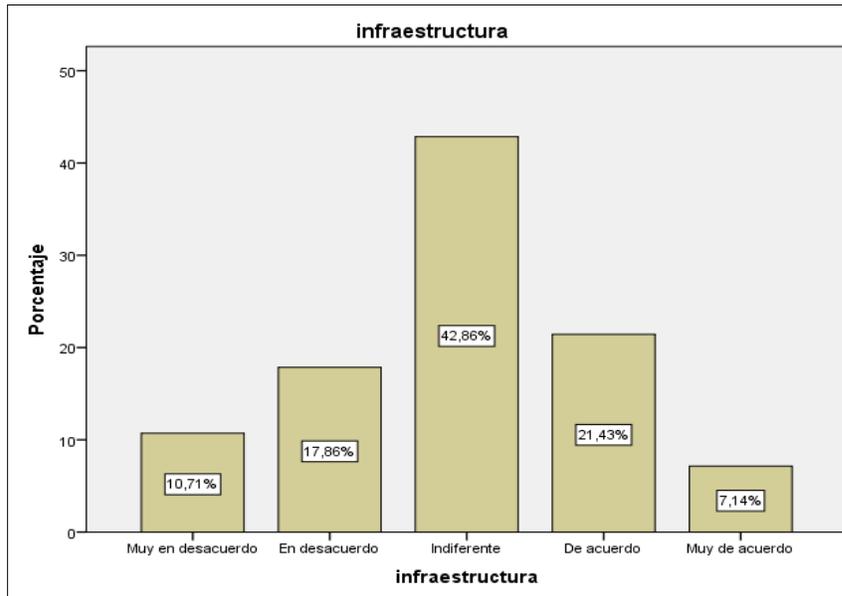
Interpretación:

Respecto a que si la empresa colabora constantemente con programas sociales de su comunidad el 28% se mostró conforme con la afirmación, un 32% se mantiene indiferente y un 39% no se muestra de acuerdo

Tabla N° 30. Aporte de Recursos para Infraestructura Pública

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	3	10.7	10.7	10.7
En desacuerdo	5	17.9	17.9	28.6
Indiferente	12	42.9	42.9	71.4
De acuerdo	6	21.4	21.4	92.9
Muy de acuerdo	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 37. Aporte de recursos para infraestructura pública

Interpretación:

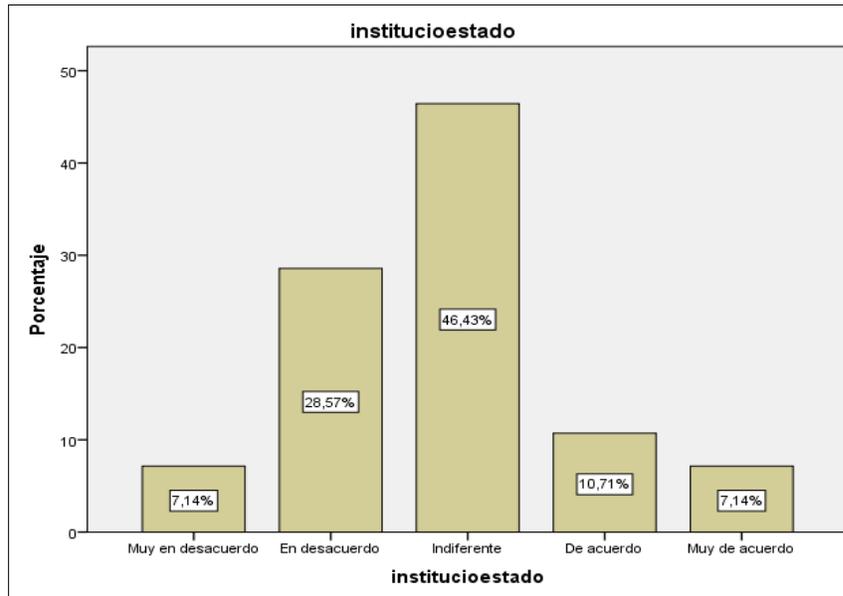
Respecto a que si la empresa colabora constantemente con el desarrollo de infraestructura pública un 29% se muestra de acuerdo, un 42% es indiferente y un 18% no se muestra de acuerdo

Dimensión: Proyección a Nivel Nacional y Regional

Tabla N° 31. Apoyo a Instituciones del Estado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
En desacuerdo	8	28.6	28.6	35.7
Indiferente	13	46.4	46.4	82.1
De acuerdo	3	10.7	10.7	92.9
Muy de acuerdo	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 38. Apoyo a las instituciones del Estado

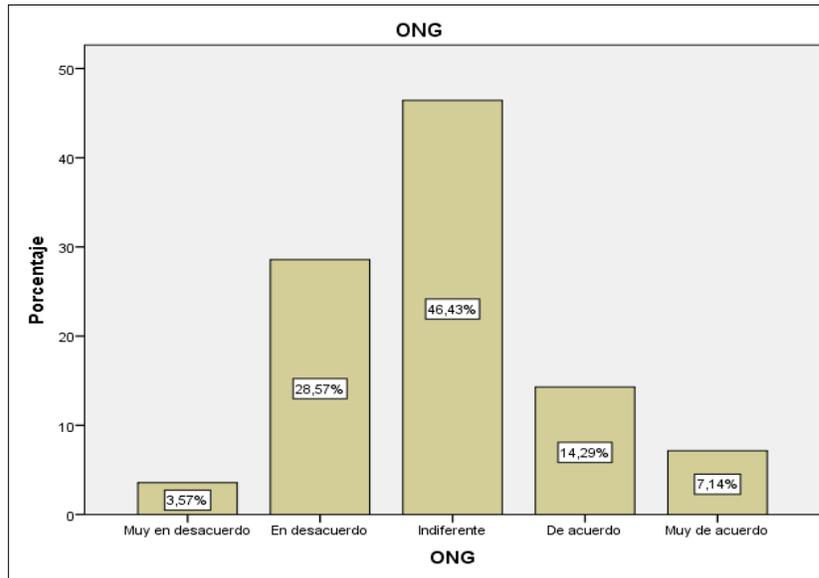
Interpretación:

Respecto a que si la empresa colabora constantemente con las instituciones estatales un 18% se muestra conforme con la afirmación, un 46% es indiferente y un 35% no está de acuerdo.

Tabla N° 32 Apoyo a ONGs

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
En desacuerdo	8	28.6	28.6	32.1
Indiferente	13	46.4	46.4	78.6
De acuerdo	4	14.3	14.3	92.9
Muy de acuerdo	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 39. Apoyo a ONGS

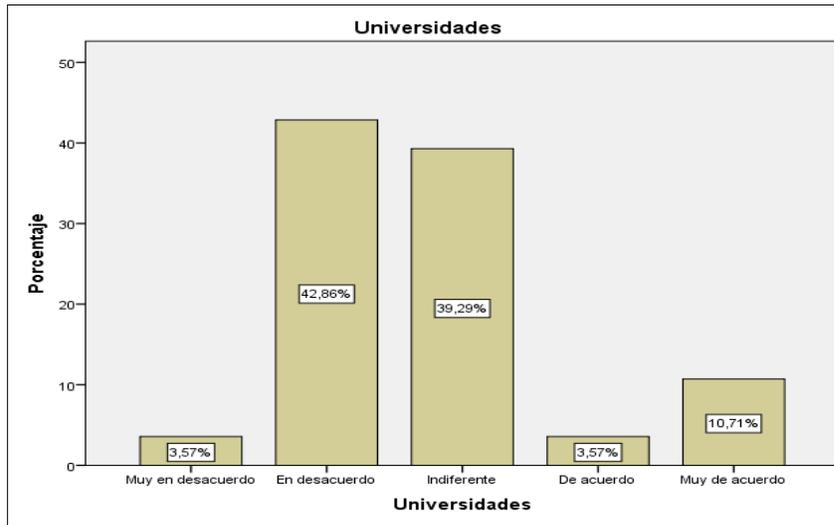
Interpretación:

Respecto a que si la empresa colabora constantemente con las organizaciones no gubernamentales un 21% se muestra conforme con la afirmación, un 46% es indiferente y un 32% no está de acuerdo.

Tabla N° 33. Apoyo a las Universidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
En desacuerdo	12	42.9	42.9	46.4
Indiferente	11	39.3	39.3	85.7
De acuerdo	1	3.6	3.6	89.3
Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 40. Apoyo a las Universidades

Interpretación:

Respecto a que si la empresa colabora constantemente con las Universidades un 14% se muestra conforme con la afirmación, un 39% es indiferente y un 46% no está de acuerdo

4.2. Resultados de la variable Desarrollo Organizacional

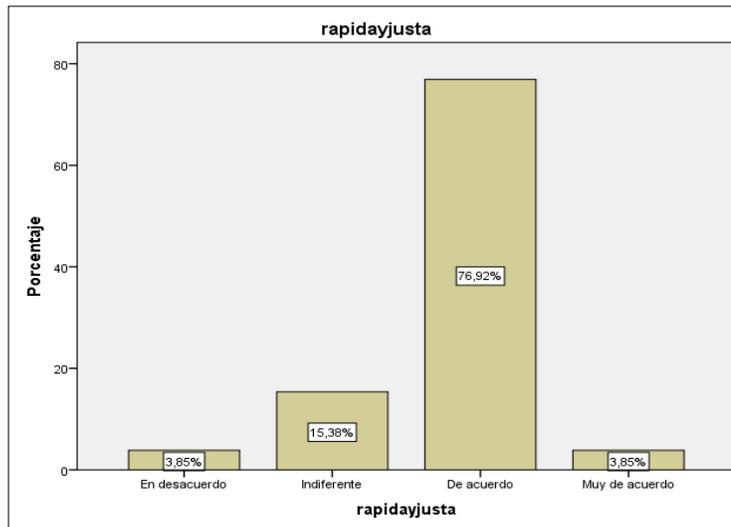
Los resultados producto del trabajo de campo que consistió en la aplicación de un instrumento en base al modelo de Reddin generó los siguientes resultados:

Dimensión: Estabilidad

Tabla N° 34. Solución rápida de los conflictos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	1	3.8	3.8	3.8
Indiferente	4	15.4	15.4	19.2
De acuerdo	20	76.9	76.9	96.2
Muy de acuerdo	1	3.8	3.8	100.0
Total	26	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 41. Solución rápida de los conflictos

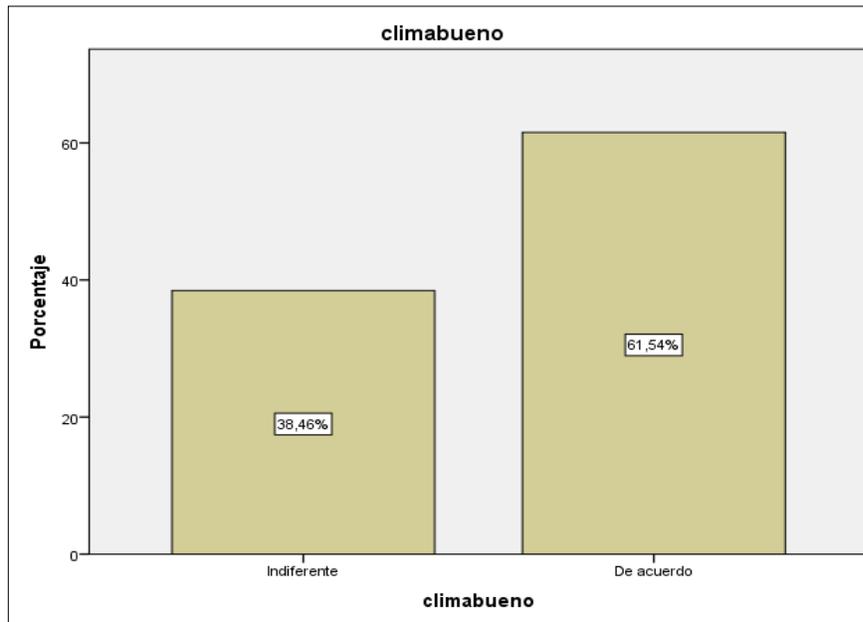
Interpretación:

Respecto a que si en la empresa los conflictos se desarrollan rápidamente y generalmente con un resultado justo, el 80% se mostró conforme con dicha afirmación, mientras que solo un 3% quedó en desacuerdo

Tabla N° 35. El Clima Laboral es bueno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	10	38.5	38.5	38.5
De acuerdo	16	61.5	61.5	100.0
Total	26	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 42. El Clima Laboral es bueno

Interpretación:

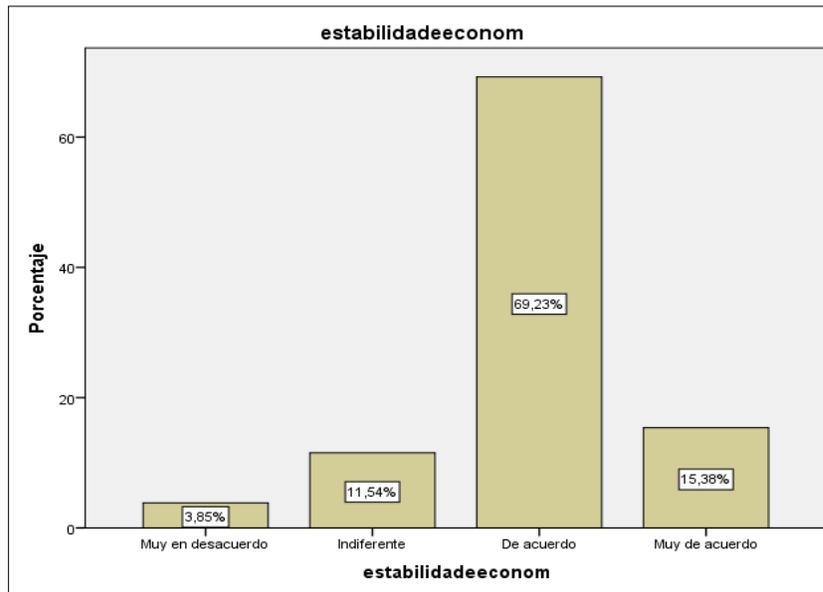
Respecto a que si en la empresa se presenta un clima laboral bueno, es que un 61% se mostró conforme con dicha afirmación, mientras que el restante 39% se mantuvo indiferente

Dimensión: Crecimiento

Tabla N° 36. Etapa de Crecimiento y Solidez Económica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	1	3.8	3.8	3.8
Indiferente	3	11.5	11.5	15.4
De acuerdo	18	69.2	69.2	84.6
Muy de acuerdo	4	15.4	15.4	100.0
Total	26	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 43. Etapa de crecimiento y solidez económica

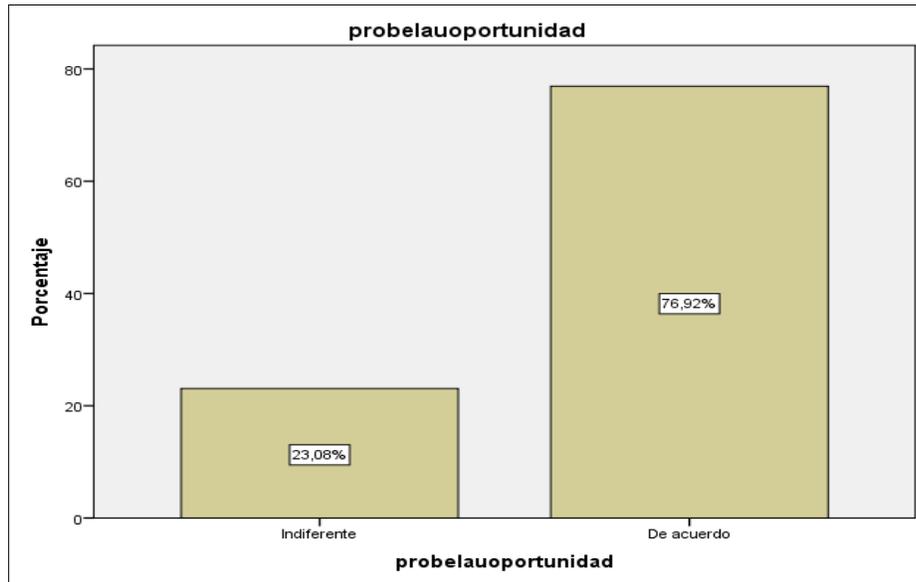
Interpretación:

Respecto a que si la empresa actualmente se encuentra en una etapa de solidez económica y crecimiento un 84% se expresa conforme con dicha afirmación, mientras que solo un 3.85% no está de acuerdo.

Tabla N° 37. Reacción rápida ante problemas y/o oportunidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	6	23.1	23.1	23.1
De acuerdo	20	76.9	76.9	100.0
Total	26	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 44. Respuesta rápida ante problemas y/o oportunidades

Interpretación:

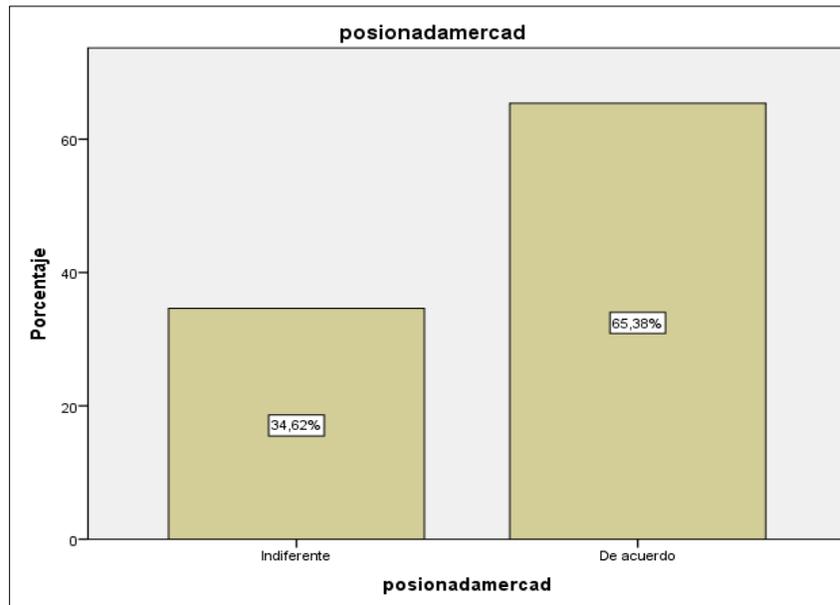
Respecto a que si la empresa reacciona rápidamente ante los problemas y/o oportunidades que se presentan un 78% se encuentra conforme con dicha afirmación, el restante se mantiene indiferente.

Dimensión: Posicionamiento

Tabla N° 38. Posicionamiento en el mercado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	9	34.6	34.6	34.6
De acuerdo	17	65.4	65.4	100.0
Total	26	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 45. Posicionamiento en el mercado

Interpretación:

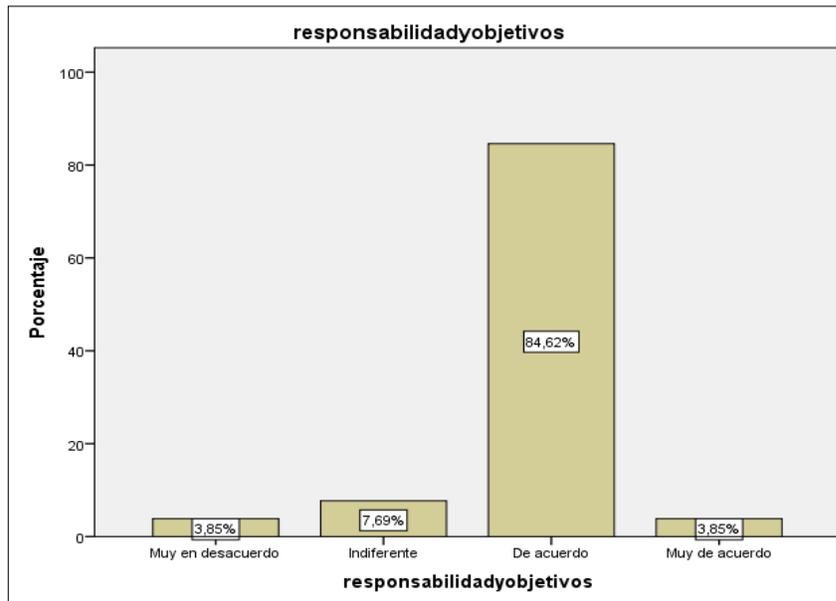
Respecto a que si la empresa tiene un posicionamiento positivo en el mercado, un 65% se mostró conforme con dicha afirmación, en tanto el restante de los encuestados se mantuvo indiferente

Dimensión: Desarrollo

Tabla N° 39. Promoción de la participación y conocimiento de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	1	3.8	3.8	3.8
Indiferente	2	7.7	7.7	11.5
De acuerdo	22	84.6	84.6	96.2
Muy de acuerdo	1	3.8	3.8	100.0
Total	26	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 46. Promoción de la participación y conocimiento de objetivos

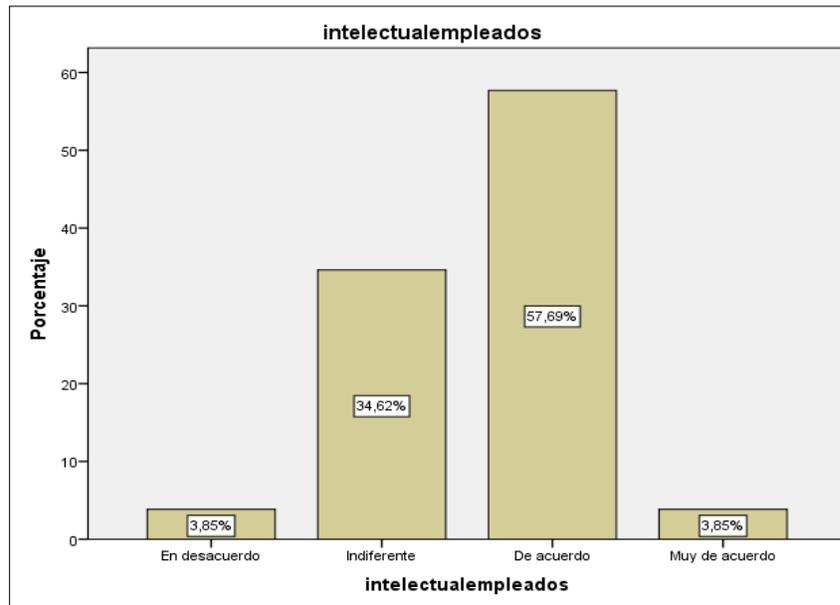
Interpretación:

Respecto a que si la empresa promueve una administración participativa en donde los trabajadores conocen sus responsabilidades y objetivos a cumplir el 88% se muestra conforme con dicha afirmación y un 3% en desacuerdo

Tabla N° 40. Interés por desarrollar las capacidades intelectuales de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	1	3.8	3.8	3.8
Indiferente	9	34.6	34.6	38.5
De acuerdo	15	57.7	57.7	96.2
Muy de acuerdo	1	3.8	3.8	100.0
Total	26	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 47. Desarrollo de capacidades intelectuales en los trabajadores

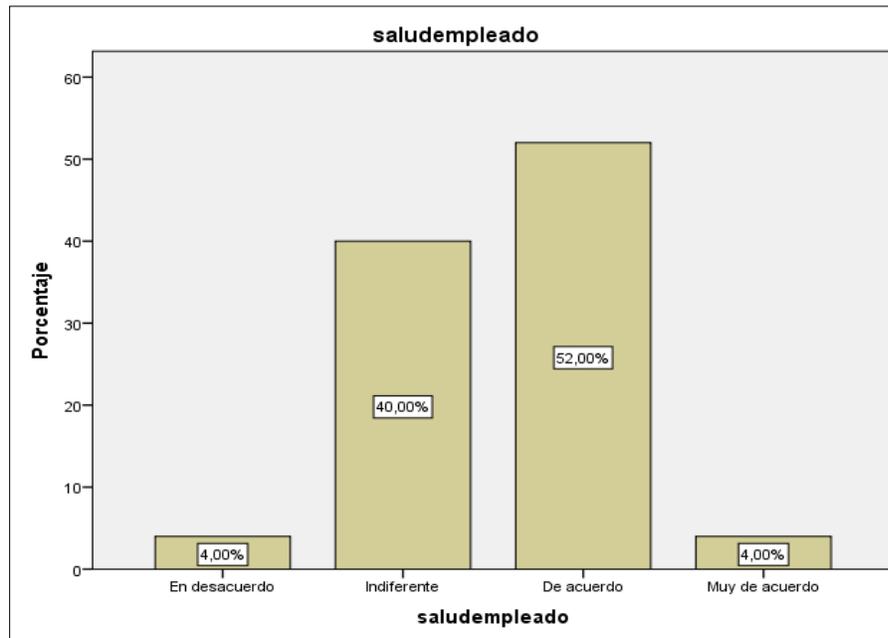
Interpretación:

Respecto a que si la empresa está interesada en desarrollar las capacidades intelectuales de sus trabajadores un 61% se muestra conforme con dicha afirmación, mientras que un 3% se mantiene en desacuerdo

Tabla N° 41. Condiciones de trabajo y salud del empleado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	1	3.8	4.0	4.0
Indiferente	10	38.5	40.0	44.0
De acuerdo	13	50.0	52.0	96.0
Muy de acuerdo	1	3.8	4.0	100.0
Total	25	96.2	100.0	
Total	26	100.0		

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 48. Condiciones de trabajo y salud en el empleado

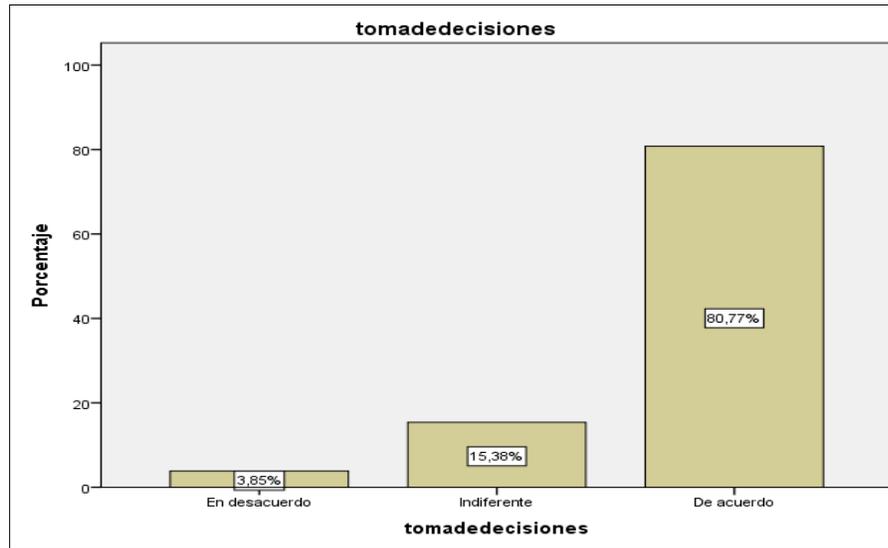
Interpretación:

Respecto a que si la empresa existen adecuadas condiciones de trabajo que cautelan la salud de los trabajadores, un 56% se manifiesta conforme con dicha afirmación, pero un 40% se mantiene indiferente

Tabla N° 42. Opinión considerada para la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	3.8	3.8	3.8
	Indiferente	4	15.4	15.4	19.2
	De acuerdo	21	80.8	80.8	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 49. Opinión considerada para la toma de decisiones

Interpretación:

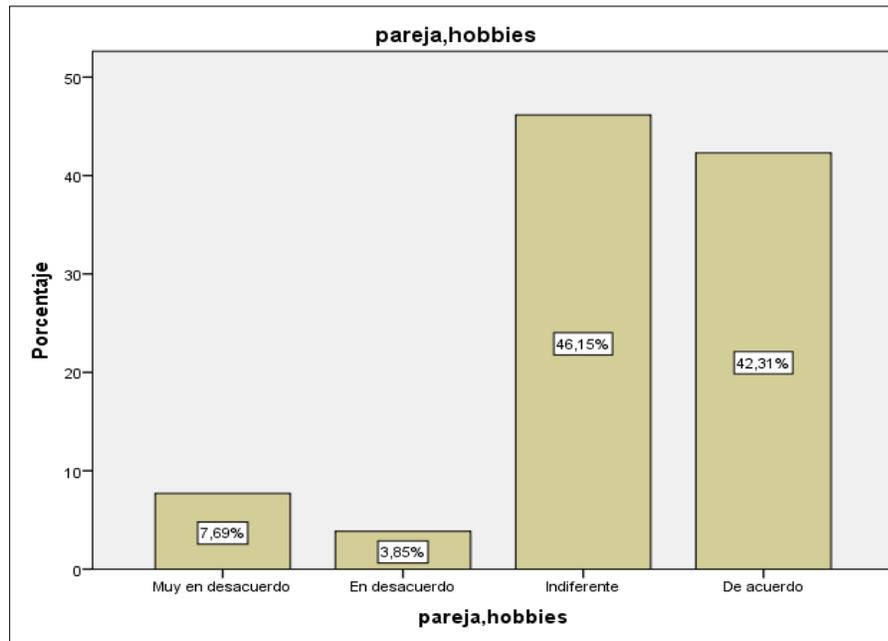
Respecto a que si en la gestión de la empresa se toma en consideración la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones un 80% se mostró conforme con dicha afirmación, en cambio un 3% no está de acuerdo con esto

Dimensión: Vida Familiar y social

Tabla N° 43. Horarios y vida personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	2	7.7	7.7	7.7
En desacuerdo	1	3.8	3.8	11.5
Indiferente	12	46.2	46.2	57.7
De acuerdo	11	42.3	42.3	100.0
Total	26	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 50. Horarios y vida personal

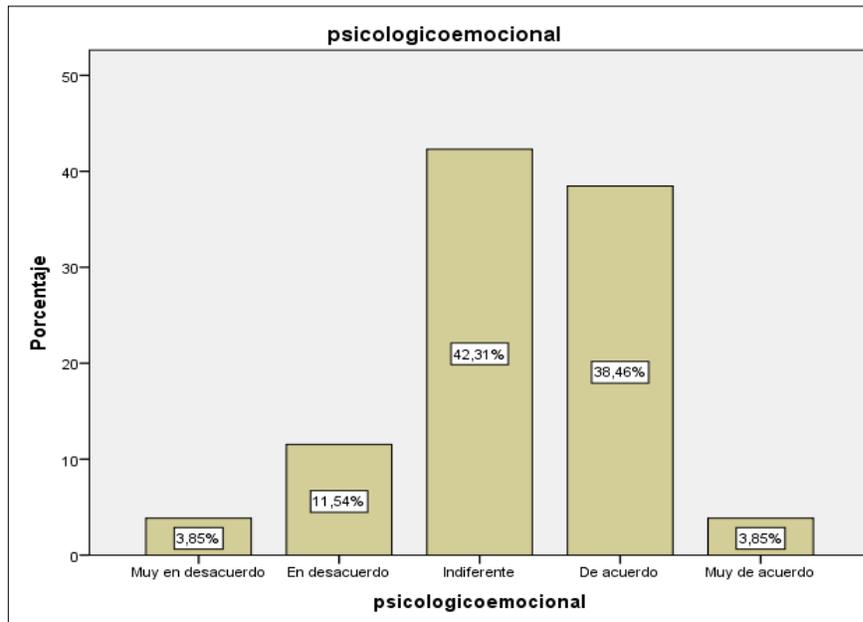
Interpretación:

Respecto a que si la empresa tiene horarios que le permiten a los trabajadores gozar de tiempo para su familiar, amigos y diversiones particulares, un 42% se mostró de acuerdo, pero un 46% se muestra indiferente a tal afirmación

Tabla N° 44. Bienestar psicológico y emocional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	1	3.8	3.8	3.8
En desacuerdo	3	11.5	11.5	15.4
Indiferente	11	42.3	42.3	57.7
De acuerdo	10	38.5	38.5	96.2
Muy de acuerdo	1	3.8	3.8	100.0
Total	26	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 51. Bienestar psicológico y emocional

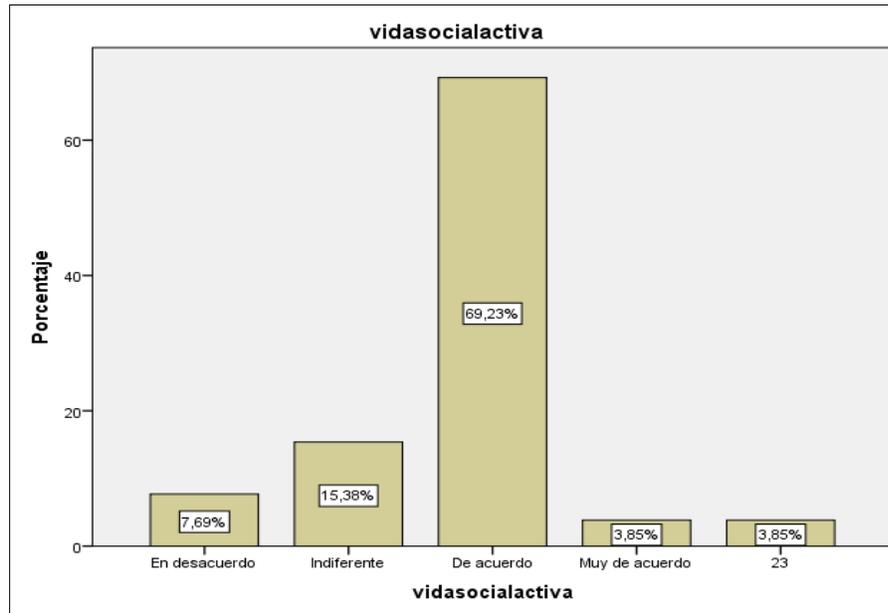
Interpretación:

Respecto a que si la empresa tiene horarios que le permiten a los trabajadores gozar de un adecuado bienestar psicológico y emocional un 42% se mostró de acuerdo con dicha afirmación, pero un 42% se mostró indiferente

Tabla N° 45. Vida social activa y estable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	2	7.7	7.7	7.7
Indiferente	4	15.4	15.4	23.1
De acuerdo	18	69.2	69.2	92.3
Muy de acuerdo	2	3.8	3.8	96.2
Total	26	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 52. Vida social activa y estable

Interpretación:

Respecto a que si la empresa tiene horarios que le permiten a los trabajadores mantener una vida social activa y estable un 73% se muestra conforme con dicha afirmación, un 15% es indiferente y el restante está en desacuerdo

4.3. Validación de las hipótesis

- a. **Validación de la hipótesis específica 01:** La Entidad Financiera Confianza desarrolla actividades de responsabilidad social que benefician a sus interesados

H0: La Entidad Financiera Confianza no desarrolla actividades de responsabilidad social que benefician a sus interesados

H1: La Entidad Financiera Confianza desarrolla actividades de responsabilidad social que benefician a sus interesados

Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo Financiera Confianza desarrolla varias actividades de responsabilidad social segmentadas de la siguiente forma:

- **Legal:** que describe la actuación de la empresa respecto a sus obligaciones tributarias, laborales, y comerciales
- **Ética y Transparencia:** que describe como la empresa elabora y difunde su código de ética, como refleja la información que le solicita el ente regulador y las acciones de responsabilidad con su entorno que realiza
- **Desarrollo del Capital Humano:** que determina como la empresa implementa una línea de carrera, su escala salarial, los aportes que la empresa hace por las contribuciones patronales, la continua evaluación del clima laboral y la comunicación oportuna de sus resultados, entre otros.
- **Mitigación de impactos negativos:** que describe las acciones que la empresa desarrolla para cautelar la seguridad laboral de los trabajadores, como fortalece sus sistemas de seguridad, el tratamiento de los residuos que se generan por la operación de la empresa, entre otros
- **Beneficios hacia los colaboradores:** que evalúa las acciones que la empresa desarrolla como por ejemplo implementar una escala salarial de acuerdo a lo que

se paga en el mercado financiero, la cautela de la salud de los trabajadores, el financiamiento que la empresa posee para el desarrollo de sus trabajadores, la evolución del clima laboral, entre otros

- **Proyección hacia las familias:** que describe los subsidios que la empresa tiene en beneficio de las familias de los empleados, así como el impacto que las acciones de la organización tienen en el desarrollo de dicho interesado.
- **Proyección hacia las comunidades:** describe como la empresa genera empleos en su zona de influencia, la creación de programas sociales que beneficien a su comunidad y la infraestructura que es financiada en beneficio de los habitantes.
- **Proyección hacia el nivel nacional y regional:** describe como la empresa colabora con el Estado y su desarrollo, la cooperación que tiene con diferentes ONG, y los aportes que hace en beneficio de las Universidades para el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad

Por tanto aceptamos la hipótesis H1: La Entidad Financiera Confianza desarrolla actividades de responsabilidad social que benefician a sus interesados

- b. Validación de la hipótesis específica 02:** El tipo de responsabilidad social que se desarrolla con mayor predominio es la de tipo legal

H0: El tipo de responsabilidad social que se desarrolla con mayor predominio no es la de tipo legal

H1: El tipo de responsabilidad social que se desarrolla con mayor predominio es la de tipo legal

Para poder comprobar si la responsabilidad social de tipo legal que describe las acciones que la empresa ejecuta en cumplimiento de sus obligaciones laborales, tributarias, comerciales y de giro de negocio obtenemos los datos consolidados por cada una de las dimensiones:

Tabla N° 46. Dimensión “Legal”

Tabla consolidada

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
laboral	28	2	5	3,82	,945
tributaria	28	3	5	4,04	,637
ambiental	28	2	5	3,82	,905
inherente	28	2	5	3,96	,793
seguridad	28	2	5	3,86	,848
Valor promedio				3.90	0,826

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 47. Dimensión “Ética y Transparencia”

Tabla consolidada

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
código	28	2	5	3,86	,970
Requerida SBS	28	1	5	3,93	,979
Responsab social	28	1	5	3,46	1,071
Valor promedio				3.79	0,961

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 48. Dimensión “Desarrollo del Capital Humano”

Tabla consolidada

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Formación trabaj	28	2	5	3,86	,756
Programa capacit	28	1	5	3,71	,937
Política promoc	28	2	5	3,43	1,034
retroalimenta	28	1	5	3,46	,962
Prod y compensac	28	1	5	3,11	1,286
Valor promedio				3.51	1,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 49. Dimensión “Mitigación de Impactos Negativos”

Tabla consolidada

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Política y mecanis	28	1	5	3,68	,983
Despido reducción	28	1	5	3,14	1,113
Laboral baja	28	2	5	3,61	,994
Manejo correcto	28	1	5	3,43	1,069
Desecho emisión	28	1	5	3,25	1,266
Valor promedio				3.42	1,09

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 50. Dimensión “Beneficios de Colaboradores”

Tabla consolidada

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Sueldo salario	28	2	5	3,29	1,182
Seguridad social	27	2	5	3,67	,832
Salud trabajador	28	2	5	3,43	1,034
Financia estudios	28	1	5	2,89	1,066
Clima laboral	28	2	5	3,04	1,036
Rotación alta	28	2	5	3,50	1,072
Valor promedio				3.30	1,04

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 51. Dimensión “Proyección hacia las familias”

Tabla consolidada

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Subsidio y beneficio	27	2	5	2,93	,958
Beneficio familiares	28	2	5	2,93	,900
Desarrollo familia	27	1	5	3,04	1,018
Valor promedio				2.97	0,96

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 52 Dimensión “Proyección hacia las comunidades”

Tabla consolidada

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Empleo directo	27	1	5	3,37	1,182
Programa social	28	1	5	2,96	1,071
infraestructura	28	1	5	2,96	1,071
Valor promedio				3.10	1,11

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 53 Dimensión “Proyección a Nivel Nacional y/o Regional”

Tabla consolidada

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Institución estado	28	1	5	2,82	,983
ONG	28	1	5	2,93	,940
Universidades	28	1	5	2,75	1,005
Valor promedio				2.83	0,98

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 54. Consolidado de la variable “Responsabilidad Social”

Dimensiones	Ponderado	Desv. Estándar	Dimensiones	Ponderado	Desv. Estándar
Legal	3.9	0.826	Legal	3.9	0.826
Ética y Transparencia	3.79	0.961	Proyección hacia las Familias	2.97	0.96
Desarrollo del Capital Humano	3.51	1	Ética y Transparencia	3.79	0.961
Mitigación de Impactos Negativos	3.42	1.09	Proyección a Nivel Nacional y/o Regional	2.83	0.98
Beneficios de Colaboradores	3.3	1.04	Desarrollo del Capital Humano	3.51	1
Proyección hacia las Comunidades	3.1	1.11	Beneficios de Colaboradores	3.3	1.04
Proyección hacia las Familias	2.97	0.96	Mitigación de Impactos Negativos	3.42	1.09
Proyección a Nivel Nacional y/o Regional	2.83	0.98	Proyección hacia las Comunidades	3.1	1.11

Fuente: Elaboración propia

La tabla 54 que consolida los resultados de las dimensiones de la responsabilidad social se puede determinar que la dimensión legal obtiene el ponderado más alto

(3.90), y a su vez obtiene la desviación estándar más baja, lo cual significa que existe un mejor consenso sobre dicha dimensión.

Por tanto, aceptamos la H1: El tipo de responsabilidad social que se desarrolla con mayor predominio es la de tipo legal

c. Validación de la hipótesis específica 03: La dimensión Estabilidad es la que más contribuyó al desarrollo organizacional de la Entidad Financiera Confianza en el periodo 2015

H0: La dimensión Estabilidad no es la que más contribuyó al desarrollo organizacional de la Entidad Financiera Confianza en el periodo 2015

H1: La dimensión Estabilidad es la que más contribuyó al desarrollo organizacional de la Entidad Financiera Confianza en el periodo 2015

Tabla N° 55. Dimensión “Estabilidad”

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Rápida y justa	26	2	5	3,81	,567
Clima bueno	26	3	4	3,62	,496
Valor promedio				3.72	0,53

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 56. Dimensión “Crecimiento”

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Estabilidad económica	26	1	5	3,92	,796
Reaccionar	26	3	4	3,77	,430
Valor promedio				3.85	0,61

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 57. Dimensión “Posicionamiento”

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Posicionada mercado	26	3	4	3,65	,485

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 58. Dimensión “Desarrollo”

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Responsabilidad y objetivos	26	1	5	3,85	,675
Intelectual empleados	26	2	5	3,62	,637
Salud empleado	26	2	5	3,54	,647
Toma de decisiones	26	2	4	3,77	,514
Valor promedio				3.70	0,62

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 59. Dimensión “Vida Familiar y Social”

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
pareja, hobbies	26	1	4	3,23	,863
Vida social activa	26	2	5	3,69	,679
Psicológico emocional	26	1	5	3,27	,874
Valor promedio				3.40	0,81

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 60. Consolidado de la variable “Desarrollo Organizacional”

Dimensiones	Ponderado	Desv. Estándar
Crecimiento	3.85	0.61
Estabilidad	3.72	0.53
Desarrollo	3.7	0.62
Posicionamiento	3.65	0.49
Vida Social y Familiar	3.4	0.81

Fuente: Elaboración propia

La tabla 60 que consolida los resultados de las dimensiones del desarrollo organizacional se puede determinar que la dimensión “crecimiento” obtiene el ponderado más alto (3.85), pero también obtiene una desviación estándar de 0.61, lo cual significa que pese a que dicha dimensión fue la mejor valorada, la dispersión de dicha valoración también es alta.

Por tanto, aceptamos la H0: La dimensión Estabilidad no es la que más contribuyó al desarrollo organizacional de la Entidad Financiera Confianza en el periodo 2015, sino, fue la dimensión “Crecimiento”.

d. Validación de la hipótesis principal: El nivel de relación de la responsabilidad social y el desarrollo organizacional es significativo durante el periodo 2015

H0: El nivel de relación de la responsabilidad social y el desarrollo organizacional no es significativo durante el periodo 2015

H1: El nivel de relación de la responsabilidad social y el desarrollo organizacional es significativo durante el periodo 2015

Tabla N° 61. Relación entre la RS y el DO”

Correlaciones

		RS	DO
RS	Correlación de Pearson	1	,675
	Sig. (bilateral)		,021
	N	26	26
DO	Correlación de Pearson	,675	1
	Sig. (bilateral)	,021	
	N	26	26

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la relación que existe entre la Responsabilidad social y el Desarrollo organizacional se aplicó la prueba de correlación de Pearson, puesto que si bien es cierto ambas son variables cualitativas, para poder medirlas mediante la escala de

Likert se utilizaron las puntuaciones de 1 a 5, lo que hace posible medir la relación como variables cuantitativas.

Por tanto, en base al resultado obtenido en la tabla 62 se determina lo siguiente: se acepta la hipótesis nula, “El nivel de relación de la responsabilidad social y el desarrollo organizacional no es significativo durante el periodo 2015”, puesto que si bien es cierto ambas variables tienen una relación del 67.5% esta no es significativa, sino poseen una relación media.

CONCLUSIONES

- a. Se concluye que el nivel de relación entre la responsabilidad social y el desarrollo organizacional de la entidad financiera Confianza es medio y no significativo como se postuló en la hipótesis de investigación (Pearson 0.675). Esto porque si bien es cierto la empresa desarrolla diversas acciones de responsabilidad social de manera interna que forman parte de sus operaciones, también desarrolla actividades que proyectan beneficios hacia la comunidad que contribuyen al desarrollo organizacional pero que todavía deben ser fortalecidas.

- b. Se concluye que la entidad Financiera Confianza desarrolla diversas actividades de responsabilidad social segmentadas en la dimensión **Legal**, que describe la actuación de la empresa respecto a sus obligaciones tributarias, laborales, y comerciales, la dimensión, **Ética y Transparencia**, que describe como la empresa elabora y difunde su código de ética, como refleja la información que le solicita el ente regulador y las acciones de responsabilidad con su entorno que realiza, la dimensión **Desarrollo del Capital Humano**, que determina como la empresa implementa una línea de carrera, su escala salarial, los aportes que la empresa hace por las contribuciones patronales, la continua evaluación del clima laboral y la comunicación oportuna de sus resultados, entre otros, la dimensión **Mitigación de impactos negativos**, que describe las acciones que la empresa desarrolla para cautelar la seguridad laboral de los trabajadores, como fortalece sus sistemas de seguridad, el tratamiento de los residuos que se generan por la operación de la empresa, entre otros, la dimensión **Beneficios hacia los colaboradores**, que

evalúa las acciones que la empresa desarrolla como por ejemplo implementar una escala salarial de acuerdo a lo que se paga en el mercado financiero, la cautela de la salud de los trabajadores, el financiamiento que la empresa posee para el desarrollo de sus trabajadores, la evolución del clima laboral, entre otros, la dimensión **Proyección hacia las familias**, que describe los subsidios que la empresa tiene en beneficio de las familias de los empleados, así como el impacto que las acciones de la organización tienen en el desarrollo de dicho interesado, la dimensión **Proyección hacia las comunidades**, que describe como la empresa genera empleos en su zona de influencia, la creación de programas sociales que beneficien a su comunidad y la infraestructura que es financiada en beneficio de los habitantes y la dimensión **Proyección hacia el nivel nacional y regional**, que describe como la empresa colabora con el Estado y su desarrollo, la cooperación que tiene con diferentes ONG, y los aportes que hace en beneficio de las Universidades para el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad

- c. Se concluye que el tipo de responsabilidad social que se desarrolla con mayor énfasis en la Entidad Financiera Confianza es la de tipo legal (ponderado más alto 3.9 y desviación estándar más baja de 0.826). Esto debido a que la empresa es formal (presionada por el mismo sistema financiero) y cumple con regularidad sus obligaciones laborales, tributarias, ambientales, las inherentes del negocio y cautela las normas de seguridad interna de sus comunidad laboral.

- d. Se concluye que la dimensión que predomina en el desarrollo organizacional de la Entidad Financiera Confianza es la de “Crecimiento” puesto que se afirma que la empresa se encuentra en una etapa de estabilidad económica pese a la alta

competencia en el sistema financiero, y que además de presentarse algún problema la entidad financiera tiene una adecuada capacidad de respuesta. Asimismo, cuando exista una oportunidad, está también se aprovecha rápida y adecuadamente

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Memoria Anual 2015 de Financiera Confianza
- Baca, Vargas, García (2004)
- R. Freeman, Edward (1984), Strategic management: A stakeholder approach.
- Vergara, María Paula y Vicaría, Laura (2009), Ser o Aparentar la responsabilidad social empresarial en Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial. Colombia.
- Lewin, K., (1, 1947, pp. 5-41), "Frontier in Group Dynamics Concepts, Method and Reality in Social Sciences, Human Relations J.

Páginas WEB

- Desarrollo Organizacional:
<http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>
- Modelo de redden, Modelo de desarrollo organizacional
<http://dounesr.blogspot.pe/2008/07/modelo-de-desarrollo-organizacional.html>
- Sistemas de administración Likert
<http://dimensionempresarial.com/sistemas-de-administracion-likert/>
- Modelo de Lewin
<https://sites.google.com/site/equipo3creativos/Home/fase-4---implementación/fase4tema4/modelo-de-tres-etapas>
- Modelo de Grid Gerencial

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/habad/habadm/modcomp/Grid.htm>

Herramientas

- Herramienta: software estadístico (SPSS 21.0)