

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CIENCIAS ECONÓMICAS**



TESIS

**IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE
INCLUSIÓN FINANCIERA (ENIF) EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN, 2016**

PRESENTADO POR:

BACH. ADM. AVILEZ SILVA, LUIS ELMER

BACH. ADM. FLORES VIDAL, RAFAEL ALFONSO

BACH. ADM. GAMARRA ALMONACID, LUIS ALBERTO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

LIMA - PERÚ

Dedicatoria

Dedicamos esta investigación a Dios que nos da fuerzas para seguir adelante. A nuestras familias por su apoyo incondicional y especialmente a nuestros queridos hijos que son la razón de nuestra lucha diaria.

Agradecimiento

Nuestra sincera gratitud a nuestra asesora:

Dra. Edith Olivera Carhuaz y

A nuestra alma mater Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por permitirnos realizar esta importante investigación para la obtención de nuestro título profesional, muchas gracias.

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas de la Resolución N° 838-2016-D/FCAYCE de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para optar el título profesional bajo la modalidad CICLO TESIS, presentamos nuestro trabajo de investigación denominado: **“Impacto de la aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) en el diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación 2016”**, en el que se determina el impacto que tiene la aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en el diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación.

Por lo que, señores miembros del jurado, esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

Los Autores

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	v
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tablas.....	x
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	xiv
CAPÍTULO I	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 Situación problemática.....	16
1.2 Problema de investigación	19
1.2.1 Problema general.....	19
1.2.2 Problemas específicos	19
1.3 Justificación	19
1.3.1 Justificación teórica.....	19
1.3.2 Justificación práctica	20
1.4 Objetivos:.....	20
1.4.1 Objetivo general.....	20
1.4.2 Objetivos específicos	20
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1 Antecedentes de la investigación.....	21
2.1.1 Antecedentes internacionales	21
2.1.2 Antecedentes nacionales	24
2.2 Bases teóricas.	29
2.2.1 Diseño organizacional.....	29
2.2.1.1 Dimensiones.....	29
2.2.1.2 Definición de organización	30
2.2.1.3 La organización como una estructura.....	32

2.2.1.4	Importancia de la organización.....	34
2.2.1.5	Objetivo de la organización	35
2.2.1.6	Finalidades básicas de una organización.....	35
2.2.1.7	Enfoques para conceptualizar una organización.....	35
2.2.1.8	Elementos básicos de una organización	37
2.2.1.9	Metodologías de organización.....	38
2.2.1.10	Tipos de organización	47
2.2.2	Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF).....	54
2.2.2.1	Teoría.....	54
2.2.2.2	Dimensiones.....	55
2.2.2.3	La inclusión financiera en el Perú.....	57
2.2.2.4	La Inclusión Financiera en el Banco de la Nación	60
2.2.2.5	Principales barreras de acceso	62
2.2.2.6	La infraestructura financiera	62
2.3	Glosario de términos.....	63
CAPÍTULO III		69
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....		69
3.1	Hipótesis general	69
3.2	Hipótesis específicas	69
3.3	Identificación de variables.....	69
3.3.1	Variable dependiente: Diseño Estructura Organizacional.....	69
3.3.2	Variable independiente: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF).	69
3.4	Tabla 1 Operacionalización de variables	70
3.5	Matriz de Consistencia Interna (Ver anexo).....	71
CAPÍTULO IV.....		72
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		72
4.1	Tipo de investigación	72
4.1.1	Tipo.....	72
4.1.2	Niveles	72
4.2	Diseño de la investigación	73
4.3	Unidad de análisis.....	74
4.4	Población de estudio.....	74
4.5	Tamaño y selección de muestra	74

4.6	Técnicas de recolección de datos.....	75
4.6.1	Métodos.....	75
4.6.2	Técnicas.....	75
4.6.2.1	Técnicas de recolección de información indirecta.....	76
4.6.2.2	Técnicas de recolección de información directa.....	76
4.6.2.3	Instrumentos.....	76
4.7	Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información	
	78	
	CAPÍTULO V.....	79
	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	79
5.1.	Análisis e interpretación de resultados.....	79
5.1.1.	Prueba de confiabilidad cuestionario N° 1: Diseño de Estructura	
	organizacional.....	79
5.1.2.	Prueba de confiabilidad cuestionario N° 02: “Estrategia de Inclusión	
	Financiera”.....	80
5.1.2.1.	Resultado de cada ítem de la variable Diseño Estructura	
	Organizacional.....	82
5.1.2.2.	Resultado de cada ítem de la variable Estrategia Nacional de	
	Inclusión Financiera.....	94
5.2.	Nivel Inferencial (Prueba de Hipótesis).....	106
5.3.	Prueba de hipótesis.....	108
5.3.1.	Hipótesis general:.....	108
5.3.2.	Hipótesis específica 1.....	109
5.3.3.	Hipótesis específica 2.....	109
5.3.4.	Hipótesis específica 3.....	110
5.4.	Presentación de resultados - discusión de resultados.....	111
	CONCLUSIONES.....	113
	RECOMENDACIONES.....	114
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
	ANEXOS.....	122

Índice de Figuras

Figura 1: Estructura Lineal.....	48
Figura 2: Estructura Funcional	50
Figura 3: Estructura de Línea y Staff	51
Figura 4: Estructura de Comité	52
Figura 5: Estructura Matricial.....	53
Figura 6: Componentes e Indicadores	57
Figura 7: Evolución de los Indicadores de Profundidad e Inclusión Financiera del Sistema Financiero.....	60
Figura 8: Tamaño de la Organización.....	82
Figura 9: Niveles Jerárquicos.....	83
Figura 10: Envergadura de Control	84
Figura 11: Autoridad	85
Figura 12: Configuración Jerárquica.....	86
Figura 13: Número de Departamentos	87
Figura 14: Centralización en la toma de decisiones.....	88
Figura 15: Especialización de Funciones	89
Figura 16: Aspecto Normativo	90
Figura 17: Formalización en Procesos.....	91
Figura 18: Formalización de Procedimientos.....	92
Figura 19: Grado de Interdependencia	93
Figura 20: Porcentaje de Crédito Privado	94
Figura 21: Nivel de Captaciones.....	95
Figura 22: Nivel de Colocaciones	96
Figura 23: Condiciones de Créditos.....	97

Figura 24: Medios de Pagos	98
Figura 25: Número de Cajeros Automáticos	99
Figura 26: Número de Agencias	100
Figura 27: Número de Agentes Corresponsales.....	101
Figura 28: Número de Depósitos	102
Figura 29: Número de Transacciones.....	103
Figura 30: Número de Créditos	104
Figura 31: Número de Seguros.....	105
Figura 32: Organigrama Actual del Banco de la Nación.....	115
Figura 33: Organigrama Propuesto para el Banco de la Nación	116

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de Variables	70
Tabla 2: Población de estudio	74
Tabla 3 Cuestionario N° 01: Diseño Estructura Organizacional	80
Tabla 4 Cuestionario N° 02: Estrategia de Inclusión Financiera	81
Tabla 5: La cantidad de servicios y productos que brinda el BN determina el tamaño de su organización	82
Tabla 6: La cantidad de trabajadores determina la cantidad de niveles jerárquicos en el BN.	83
Tabla 7: La cantidad de agencias a nivel nacional determina la importancia del control en el BN.....	84
Tabla 8: Los niveles de autoridad contribuyen a la gestión administrativa del BN.	85
Tabla 9: La división del trabajo determina los niveles jerárquicos de puestos en el BN.	86
Tabla 10: La cantidad de trabajadores determina el número de gerencias de la organización BN	87
Tabla 11: La toma de decisiones en el BN está centralizada.....	88
Tabla 12: La especialización funcional de cada Gerencia contribuye al logro de los objetivos institucionales.	89
Tabla 13: Los trabajadores tienen conocimiento de la documentación normativa interna del BN.....	90
Tabla 14: Los procesos están alineados a los productos y servicios que el BN brinda.	91
Tabla 15: Los productos y servicios influyen en los procedimientos del BN	92
Tabla 16: Existe interdependencia de la organización contribuye a trabajar en equipo.	93
Tabla 17: El crédito privado (informal) influye negativamente en el proceso de bancarización del BN.....	94
Tabla 18: El tamaño de la organización influye en el incremento de captaciones del BN	95
Tabla 19: El tamaño de la organización influye en incremento de colocaciones del BN	96
Tabla 20: Las condiciones de los créditos influyen en el proceso de bancarización ...	97
Tabla 21: El desarrollo de recursos tecnológicos del BN influye en el aumento de los medios de pago	98

Tabla 22: El aumento de clientes influye en la cantidad de cajeros automáticos instalados en el BN.....	99
Tabla 23: El aumento de clientes influye en la cantidad de agencias del BN.....	100
Tabla 24: El incremento de Agentes Corresponsales influye en la bancarización	101
Tabla 25: El incremento de cuentas de ahorro en zonas excluidas del sistema financiero influye en el tamaño de la organización del BN	102
Tabla 26: El incremento de transacciones influye en el tamaño de la organización del BN	103
Tabla 27: El incremento de créditos otorgados influye en el tamaño de la organización del BN.....	104
Tabla 28: La venta de seguros influye en el proceso de bancarización	105
Tabla 29: Pruebas de Normalidad	106
Tabla 30: Tabla de índices de correlación entre variables.....	108
Tabla 31: Correlaciones de las variables estrategia nacional de inclusión financiera y diseño estructura organizacional del Banco de la Nación, periodo 2016.....	109
Tabla 32: Correlaciones de las variables estrategia nacional de inclusión financiera y centralización del poder del Banco de la Nación, periodo 2016.	109
Tabla 33: Correlaciones de las variables estrategia nacional de inclusión financiera y complejidad organizacional del Banco de la Nación, periodo 2016.....	110
Tabla 34: Correlaciones de las variables estrategia nacional de inclusión financiera y formalización del Banco de la Nación, periodo 2016.....	110
Tabla 40: Matriz de Consistencia Interna	122
Tabla 41: Variables, dimensiones e indicadores.....	125

Resumen

El presente estudio de investigación titulado “Impacto de la aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) en el diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación, 2016”, tuvo como objetivo determinar el impacto de la aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en el diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación, período 2016. La metodología empleada acorde al estudio, corresponde al tipo de investigación descriptivo y correlacional de corte transversal. La técnica utilizada fue encuesta y los instrumentos fueron los cuestionarios. Los resultados para el 100 % de los encuestados, respecto a la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera: el 63,9% tiene un nivel alto, el 34,0% presentan un nivel medio y finalmente el 2,1% presenta un nivel bajo, en cuanto al diseño de estructura organizacional el 53,8 % tienen un nivel medio y el 46,2% con un nivel alto.

Palabras claves: Inclusión financiera, Responsabilidad social empresarial, Bancarización, Servicios Financieros, Estructura Organizacional, Investigación y Proyección social.

Abstract

This research study entitled "Impact of the implementation of the National Financial Inclusion Strategy (ENIF) on the design of the organizational structure of the Bank of the Nation, 2016". It aimed to: Determine the impact of the application of the National Strategy for Financial Inclusion in the design of the organizational structure of Banco de la Nación, period 2016. Methodology: the type of study corresponds to the type of descriptive and correlational cross-sectional research. The technique was surveyed and the instruments were the questionnaires. Results of 100% of the respondents, the national strategy for financial inclusion, 63.9% have a high level, 34.0% have an average level and finally 2.1% has a low level. Regarding the organizational structure design, 53.8% had an average level and 46.2% had a high level.

Introducción

A lo largo del territorio nacional del Perú existen poblaciones de pobreza y extrema pobreza que, en cierta forma, se encuentran desatendidas por el Estado, al no tener acceso a los servicios financieros. Lograr que esta población con escasos recursos se inserte al mercado financiero, es una tarea tanto del Estado como de privados; por lo que resulta necesario realizar actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dirigidas a estas poblaciones, brindándoles educación financiera con la finalidad de promover la inclusión financiera para crear valor social y general valor público, fomentando el servicio al ciudadano, ampliar y mejorar la cobertura de canales de atención.

En ese sentido, el Banco de la Nación cumple un rol importante, considerando que cuenta con la más extensa red bancaria que cubre el 49% de los distritos a nivel nacional, lo que garantiza el desarrollo económico y la inclusión social en el país, permitiendo, asimismo, formalizar y educar a la población de las zonas más alejadas y desatendidas del país.

Por tal razón, la investigación está orientada a reflexionar sobre ¿en qué medida impacta la aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en la estructura organizacional del Banco de la Nación? e identificar las restricciones que dificultan la óptima ejecución de sus funciones para brindar dichos servicios, aunada a la oportunidad o posibilidad de hacer uso efectivo de los servicios financieros, con precios y coberturas competitivas (adecuados). Lo que guarda relación y se complementa con: Oferta de productos, acorde a las necesidades de los usuarios (Pagos, ahorros, créditos, seguros, etc.); acceso a los canales transaccionales para recibir servicios de calidad con precios razonables y que permitan efectuar transacciones seguras y eficientes; regulación adecuada; protección al consumidor (usuario), transparencia de la Información y educación financiera; siendo su desarrollo el siguiente:

En el Capítulo I Planteamiento del Problema, se describe la situación problemática, se plantea el problema general y tres problemas específicos lo que

conlleva a fijarse para ello los objetivos y las hipótesis respectivas. También se señala las justificaciones del estudio.

En el Capítulo II se consideró el Marco Teórico de esta Investigación, los antecedentes de tesis internacionales y nacionales con relación a la estructura organizacional y a la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). Se consignó las bases teóricas sobre los principales puntos, citando autores de diversos libros y estudios sobre los temas en referencia, que respaldan el presente trabajo de investigación. Contiene también el glosario con los términos relacionados.

En el Capítulo III se detalla la hipótesis general y las específicas y se identificaron variables, indicadores y su operacionalización.

En el Capítulo IV se detalla la Metodología que se utilizó en la Investigación, determinando los tipos, niveles y el diseño utilizado. Igualmente abarca la unidad de análisis, la población de estudio, el tamaño y selección de la muestra de estudio, así como los métodos y técnicas empleados, los instrumentos de recolección de datos que se aplicó. El procesamiento, análisis e interpretación de la información.

En el Capítulo V se detalla la presentación de resultados, análisis e interpretación de resultados y prueba de hipótesis.

Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas seleccionadas en concordancia a las variables del estudio de investigación y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

En los últimos años el sobresaliente desempeño económico del Perú ha sido consecuencia de factores determinantes como la estabilidad macroeconómica lograda y la implementación de políticas de apertura comercial y de promoción de la inversión privada. También se observa un importante crecimiento y desarrollo de los mercados financieros en Perú: el mercado de capitales ha quintuplicado su tamaño en 10 años y el sistema financiero creció 4 veces respecto de sus colocaciones y en el mismo periodo, los depósitos lo hicieron en 3 veces. En este contexto, el Perú se ha consolidado como líder y pionero en la inclusión financiera a nivel mundial, posicionándose durante siete años consecutivos como el país con el mejor entorno para las microfinanzas y la inclusión financiera, gracias a las diversas iniciativas de las instituciones públicas y privadas.

Sin embargo, considerando que solo el 29% de las personas mayores de edad declaran tener cuentas en el sistema financiero y que la oferta de servicios financieros evidencia una concentración de operaciones en el ámbito urbano, se hace evidente que el Perú debe enfrentar varios retos, especialmente en la cobertura y profundización de los servicios financieros para lograr que todos los segmentos de la población estén en la capacidad de acceder y usar servicios financieros de calidad, y que a partir de ello se logre mejorar el bienestar de todos los peruanos.

El Banco de Nación es una empresa de derecho público, que en su rol subsidiario de extender los servicios financieros realiza labores activas de manera similar a las entidades financieras privadas en casos de oferta insuficiente, desempeñándose como agente promotor de la inclusión financiera y garantizando el desarrollo económico y la inclusión social en el país (Estrategia Nacional de Inclusión Financiera Perú, 2015, p. 11).

En ese contexto, el Directorio de Banco, en Sesión N° 1958 del 19 de junio de 2013, aprobó el Plan Estratégico 2013 – 2017, en el cual se describe la Visión, Misión y Valores Institucionales del Banco de la Nación, siendo estos las siguientes:

Visión

“Ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano”.

Misión

“El Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible”.

Valores Institucionales.

- Vocación de servicio al ciudadano
- Compromiso e identificación
- Promoción de la cultura financiera
- Conducta ética y profesional
- Responsabilidad social e inclusión financiera

El Banco de la Nación, el 03 de agosto de 2015, implementó una nueva estructura organizacional, en la cual se consideró, como principio fundamental la delimitación de las funciones de Back y Front Office, con el fin de evitar la dispersión y duplicidad de funciones en la Organización.

La estructura organizacional diseñada permite al Banco de la Nación ser más ágil, dinámico y eficiente, con una orientación más comercial para hacer frente a las exigencias del mercado al cual está dirigido. Asimismo,

permite al Banco proyectarse para asumir nuevos roles y retos a futuro, siempre y cuando se flexibilice el marco legal que posibilite ampliar su cobertura comercial hacia otros segmentos.

El Banco de la Nación es integrante del Comité Multisectorial de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera – ENIF, cuyas funciones principales son: diseñar, implementar, evaluar y monitorear la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera.

No obstante a los esfuerzos que viene realizando en la cobertura y profundización de los servicios financieros para lograr que todos los segmentos de la población estén en la capacidad de acceder y usar servicios financieros, el Banco de la Nación, en el diseño de su estructura organizacional, no ha considerado una unidad orgánica encargada de velar por el desempeño del Banco como agente promotor de la inclusión financiera, que garantice el desarrollo económico y la inclusión social en el país, así como de la implementación de las líneas de acción de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF).

Por lo expuesto, y teniendo en consideración el nuevo escenario de políticas de inclusión financiera, con sus respectivas metas, en la cual el Banco de la Nación ya viene ejecutando acciones de inclusión y educación financiera y que aportan de forma muy positiva al desarrollo del país, nos planteamos la idea de realizar ajustes a estructura organizacional del Banco de la Nación, con la finalidad de profundizar y extender los servicios financieros a la población de las zonas más alejadas y desatendidas del país, identificando las restricciones que dificultan su óptima ejecución. Estos ajustes se ven reflejados gráficamente en la página 118, de la presente tesis, donde se observa el organigrama propuesto con la nueva área.

Lograr que los sectores de la población con escasos recursos se inserten al mercado financiero es una tarea que compete tanto del estado como de privados. En ese sentido el Banco de la Nación viene cumpliendo un rol importante, considerando que cuenta con la más extensa red bancaria que cubre el 49% de los distritos a nivel nacional, lo que le permitiría contar con las condiciones para impulsar el desarrollo económico y la inclusión

social en el país. Asimismo, la atención que brinda en su amplia red de oficinas le permitiría formalizar y educar a la población de las zonas más alejadas y desatendidas del país.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Problema general

¿La aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera impacta en el diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación, período 2016?

1.2.2 Problemas específicos

¿La aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera impacta en la centralización del poder del Banco de la Nación, período 2016?

¿La aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera impacta en la complejidad organizacional del Banco de la Nación, período 2016?

¿La aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera impacta en la formalización del Banco de la Nación, período 2016?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

Con la finalidad de profundizar y extender los servicios financieros a la población de las zonas más alejadas y desatendidas del país, resulta necesario modificar la estructura organizacional del Banco de la Nación, creando una Gerencia de Inclusión Financiera, bajo un enfoque transversal, considerando las sinergias con otras unidades orgánicas como: Finanzas y Contabilidad, Operaciones, Informática, Banca Estatal y Minorista y Banca de Servicio, etc.

1.3.2 Justificación práctica

Analizar la Estructura Organizacional del Banco de la Nación, con la finalidad proponer ajustes para aplicar la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, y profundizar y extender sus servicios financieros a la población de las zonas más alejadas y desatendidas del país.

1.4 Objetivos:

1.4.1 Objetivo general

Determinar el impacto de la aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en el diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación, período 2016.

1.4.2 Objetivos específicos

Los principales objetivos específicos se refieren a los aspectos siguientes:

Determinar el impacto de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en la centralización del poder del Banco de la Nación, período 2016.

Determinar el impacto de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en la complejidad organizacional del Banco de la Nación, período 2016.

Determinar el impacto de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en la formalización del Banco de la Nación, período 2016.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Pertusa Ortega, Eva María (2005) en su tesis doctoral, “La estructura organizativa como fuente de ventaja competitiva. Análisis de la congruencia entre el entorno, la estrategia y la estructura y su impacto sobre el rendimiento empresarial”, realizó una investigación fundamentalmente cuantitativa, cuyo propósito básico del estudio es descriptivo, explicativo y exploratorio. En esta extensa investigación la autora se condujo en comprobar si la asociación estrategia, estructura y entorno es un determinante para el éxito de los negocios. En este caso, el estudio evidenció que las empresas que tienen un adecuado ajuste entre la estrategia y la estructura presentan un mayor desempeño que las que no lo hacen. Además, esta investigación sirve como guía para las diferentes empresas que están obteniendo resultados inferiores a los esperados, puedan entender cuáles son la causas de los referidos resultados, de modo que deban considerar cambiar sus estrategias teniendo en cuenta las características de su entorno y de su propia estructura interna.

Parra Parra, Jairo Alberto y Quirama Londoño, Laura Marcela (2010) en su tesis “Diseño de la estructura organizacional y administrativa, así como el programa de salud ocupacional en la estación de servicio Brio La Ponderosa (Estación de servicio, restaurante y mini mercado)”, presentaron una investigación de tipo cualitativa – descriptiva, donde en la primera parte hacen referencia a la necesidad de diseñar e implementar un programa de salud ocupacional seguido del diseño de la estructura organizacional y administrativa que conlleva a realizar el manual de procesos y procedimientos, el manual de funciones, proponer un plan de dirección estratégica y diseñar e implementar el reglamento interno de trabajo.

Ahumada González, Pablo (2013) en su tesis “Diseño de estructura organizacional para una organización no gubernamental sin fines de lucro”, realizó un diagnóstico a la estructura organizacional existente, propuso un modelo organizacional y las recomendaciones para su implementación. En este caso, el autor, tomó como referencia la base conceptual de Mintzberg para determinar el diseño de estructura organizacional. Como etapa final el autor caracterizó y presentó la propuesta de modelo estructural matricial para la ONG.

López Díaz, Ana Silvia (2015) en su tesis “Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango”, realizó una investigación de tipo descriptiva, con la finalidad de recabar información de las principales empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango, apoyándose en encuestas a los gerentes, propietarios y colaboradores de la zona. La autora logró determinar que en las empresas investigadas existen diseños organizacionales implementados pero que no presentan manuales de procedimientos.

Zambrano Pincay, Jennifer del Pilar – Villón Borbor, Kevin Geovanny (2015) autores de la tesis “Análisis de la adopción del dinero electrónico como sistema de pago para promover la inclusión financiera y social en la ciudad de Guayaquil”, emplearon un método hipotético – deductivo, además de ser un tipo de investigación bibliográfica, explicativa, cuantitativa y cualitativa para obtener la mayor información acerca de la implementación del dinero electrónico por parte del Banco Central del Ecuador desde febrero del 2014. La investigación les permitió a los autores obtener datos de la nueva herramienta tecnológica y así confirmar si su alcance permitía la inclusión financiera, además de conocer si los usuarios de este nuevo servicio pueden o no ser bancarizados.

Huilca Pérez, Silvia Liseth – Jimenez Jaramillo, César Byron (2015), en su tesis “Los corresponsales no bancarios (Banco del Barrio y Mi Vecino) y su incidencia en la inclusión financiera en el sector de pequeños comercios de la ciudad de Riobamba”, emplearon para su investigación un método hipotético deductivo, descriptivo y explicativo, además de ser de tipo

correlacional. Los autores analizaron la inclusión financiera en Riobamba, teniendo como base a un total de 325 (muestra) pequeños comercios al año 2015, los mismos que son considerados como corresponsales no bancarios. Para este fin, utilizaron encuestas a los propietarios y a los usuarios de estos servicios. Como conclusión, lo autores indican que existe una baja tasa de inclusión financiera debido a los costos financieros que incurriría el usuario, así como la escasa educación financiera de los mismos.

Osorio Restrepo, Lina María (2015) en su tesis para obtener el grado de Magister en Administración Financiera, “Inclusión financiera rural en Colombia”, utilizó metodología etnográfica, la misma que se entiende como trabajo en campo. La autora participó, durante cinco meses, directamente con las familias de localidades rurales, conviviendo con ellos, permitiendo recolectar información sobre sus necesidades financieras básicas. Es importante indicar que la autora pertenece (hasta la fecha de su tesis) al Grupo Bancolombia que en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) apoyaron la ejecución de esta investigación. Los resultados obtenidos le permitieron demostrar que menos del 40% de la población rural tenía acceso a un producto financiero.

Figuroa Henriquez, Helga - Vivar Aguila, Marcelo (2013) en su tesis “Impacto de la inclusión financiera como política pública en el perfil de microemprendedores en el periodo 2009-2011” presentaron su investigación basados en las políticas de inclusión financiera del gobierno Chileno, teniendo en cuenta que el crecimiento de los emprendedores está vinculado a la generación de más empleo formal y por ende a la generación de más recaudación de tributos fundamental para el desarrollo de un país. Los autores utilizaron el método comparativo además de un diseño de investigación de carácter mixta no experimental. Esto les permitió demostrar que existe una relación entre el financiamiento de la actividad microemprendedora con el perfil del microemprendedor chileno. En este punto, los autores destacaron dos perfiles: los que utilizan instrumentos de fomento por parte del gobierno y lo que no utilizan. Para realizar su análisis tomaron en cuenta seis variables de las cuales destaca la variable escolaridad, donde demostraron que sí existe diferencia entre los perfiles que usan y los que no usan los instrumentos financieros. Este resultado

implica que a menor escolaridad del microemprendedor, es mayor el grado de vulnerabilidad, por tal motivo el apoyo es mayor en este sector.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Cuadros Villanueva, Remo Martín (2014), en su tesis para optar el grado de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos: “La estructura orgánica y el apoyo organizacional percibido en una empresa comercializadora con sede en Lima” identifica la relación que existe entre la estructura organizativa y el apoyo organizacional en una empresa. Para ello, aplicó cuestionarios para medir el carácter orgánico de la estructura organizativa, asimismo realizó cuestionarios de apoyo organizacional a los trabajadores, con excepción de gerentes. Logró evidenciar la ausencia de relación entre sus variables. Además encontró en su estudio que la empresa presentaba tendencia positiva en las dimensiones de centralización y sistema técnico.

Muro Cuglievan, María Franchesca (2013) en su tesis para optar el título de licenciada en Administración de Empresas: “Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo” propuso realizar cambios en la estructura organizativa de la institución, ya que encontró que los empleados desconocen en qué nivel jerárquico se ubican, generando demoras en sus asignaciones administrativas. Además encontró un alto grado de centralización en la toma de decisiones ocasionando retrasos en la ejecución de funciones. Para llegar a estas conclusiones, la autora trabajó con encuestas y entrevistas a los colaboradores.

Ríos Ramos, Franklin Gerald (2011) en su tesis “Alineamiento estratégico: Ajustes en la estructura organizacional y diseño de mapa de procesos en una ONG orientada a salud” propuso el cambio en la estructura organizacional considerando una metodología para su investigación en base a reuniones y talleres con los gerentes. Como resultado se modificó el organigrama, eliminando áreas innecesarias. Además creó el mapa de

procesos, así como el cambio de la percepción de la función del trabajador, la cual estaba orientada a la realización de tareas y no de resultados.

Guerrero Delgado, Carolina Socorro (2012) en su tesis “Análisis de la estructura organizativa y satisfacción de los trabajadores de la empresa Procesadora de Gas Pariñas S.A.” analizó los puntos débiles de la empresa con el propósito de sugerir cambios en la estructura organizativa. Para tal efecto, la autora utilizó herramientas cualitativas y cuantitativas para su investigación. Para el análisis cualitativo, utilizó un modelo llamado “El Octógono” del Dr. Juan Pérez López, profesor visitante de la Universidad de Piura. En cuanto al análisis cuantitativo aplicó encuestas a los trabajadores.

Aquiño Gomero, Carlos Manuel (2010) en su tesis “Sistema de gestión tecnológica educativa en los centros de formación tecnológica, modelo de centro y estructura organizativa”, el autor separó su investigación en dos partes, observándose en la segunda parte la propuesta de un modelo de centro de gestión competitiva y estructura organizativa que permita una diferenciación sustancial en la calidad educativa de formación tecnológica en el Perú.

Peña Vivanco, Jesús Alexis (2008) en su tesis para optar el grado de Magister en Administración de Empresas: “Análisis y propuesta para el diseño organizativo en una sociedad de inversiones” analizó a la sociedad de inversiones NCF Inversiones, a fin de establecer una adecuada estructura organizativa ya que en su estudio se determinó que uno de los principales problemas de la referida empresa es la retención de personas calificadas para cubrir los puestos más importantes.

López Rodríguez, Roger Rodolfo (2012), en su tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología, “Impacto del acceso a servicios financieros formales y la telefonía móvil en la creación de empresas en el Perú en el período 2001-2010”, mostró los beneficios de la utilización de la banca móvil en la economía del país a través del uso de la telefonía móvil, lo que permitiría la formalización de diferentes sectores económicos. Esta tesis se basó en información brindada por la SBS, OSIPTEL y SUNAT, considerando el acceso a servicios financieros,

cantidad de líneas móviles y cantidad de contribuyentes registrados, respectivamente, desde enero del 2001 a junio 2010. Con estos datos, el autor propuso un modelo econométrico que le permitió comprobar su hipótesis planteada.

Bamberger Vargas, Braggi Alfredo (2014), en su tesis para optar el grado de Doctor en Contabilidad y Finanzas, “Efectos de la inclusión financiera para los programas sociales en el Perú durante el año 2007-2012”, indicó que el propósito de su investigación fue presentar cómo los procesos de inclusión financiera influyen positivamente en los programas sociales del país a favor de la población excluida o con menos acceso al sistema financiero. En esta tesis se presentó un análisis cuantitativo y cualitativo de carácter correlacional, descriptivo y explicativo no experimental. Se evidenciaron tres entrevistas, de las cuales dos son a funcionarios del sistema financiero nacional y uno a un ex funcionario del programa social “Juntos”. Estas entrevistas contribuyeron a demostrar la validez de la hipótesis planteada por autor. Como complemento, se evidenció que se realizaron encuestas a profesionales relacionados al tema.

Es importante indicar que esta tesis presentó aspectos relacionados al escaso acceso por parte de los hogares más pobres del país, pero demuestra que estos hogares empobrecidos sí ahorran y en muchos casos también se endeudan. Estas deudas suelen venir del sector informal lo que evidencia la demanda por servicios financieros. Además, se muestra como se está avanzando en los procesos de bancarización e inclusión financiera relacionados a las poblaciones más vulnerables en el país.

Arrascue Díaz, Deisy Lisset y Villegas Chanamé, Wilson Humberto – Chiclayo (2014), en su tesis para optar el título de: Licenciado en Administración de Empresas, “Propuesta de modelo de banca comunal para la inclusión financiera y el desarrollo de comunidades rurales”, propusieron un modelo de Banca Comunal para la inclusión financiera y el desarrollo de las comunidades rurales, aplicado a uno de los distritos más empobrecidos del norte del Perú, en la región Cajamarca, de nombre Cujillo. Este modelo fue desarrollado en tres etapas: i) empoderamiento y educación financiera, ii) conformación y consolidación de la banca comunal, iii)

asesoramiento y seguimiento de los pequeños negocios. En esta tesis se documenta el deterioro que causa en la población el asistencialismo por parte del estado, ocasionando conformismo y poca o nula decisión para iniciar actividades diferentes que motiven la superación de las personas favorecidas. Es importante indicar que esta tesis toma como modelo a la banca comunal por los antecedentes existentes en países como Bolivia, Nicaragua y México (*Crecer, Finca y Compartamos*, respectivamente) encontrándose evidencia que este modelo es el que mejor se ajusta a personas con significativos índices de pobreza.

Sú Lay, Cynthia y Torres Balarezo, Nelson (2015), en su tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social, “Las uniones de crédito y ahorro (*Única*): Modelo de inclusión financiera de Funder Perú en la región Lambayeque”, propusieron analizar si el modelo de inclusión financiera planteado por la Organización no Gubernamental Funder Perú coadyuvó a que los pobladores de la región Lambayeque administren sus recursos dentro de una economía de mercado. Esto implica la colaboración de familias para la creación de microunidades de ahorro y crédito, auto gestionadas, denominadas Uniones de Crédito y Ahorro – UNICA. En esta sinergia entre comunidades familiares y ONG, destaca la implementación del soporte por parte de esta última para que las familias aporten el fondo que se destina para iniciar la intermediación financiera.

Federación Latinoamericana de Bancos – FELABAN (2016) en el “II Informe de Inclusión Financiera”, se realizó un análisis estadístico de la información recogida en la región tomando en consideración las principales variables relacionadas a la inclusión financiera. Es así, que muestra una recopilación estadística de 18 países en el lapso de 10 años.

En la página 66 y siguientes del mencionado informe presentó una figura relacionada a los obstáculos relacionados a la inclusión financiera en el Perú, destacándose las respuestas con mayor puntaje: informalidad económica, costos en los servicios financieros y ausencia de incentivos de políticas públicas. En este mismo informe resaltó la implementación desde febrero del 2016 de la billetera móvil (Bim) que permitirá para el año 2021 que más de 5 millones de peruanos de escasos recursos puedan realizar

transacciones financieras a través de su celular, facilitando así la inclusión financiera.

BBVA Research (2013): Documento de Trabajo N° 13/31 “Determinantes de la inclusión financiera en Perú”, en el que se realizó un análisis cuantitativo basado en encuestas para determinar la inclusión financiera en nuestro país. Este trabajo emplea una metodología basada en modelos probit utilizados para análisis econométricos. En este caso analizaron las relaciones existentes entre la inclusión financiera y los hogares y empresas que utilizan el sistema financiero peruano. En otra sección, se analiza la relación de los individuos excluidos del sistema financiero y las barreras que excluyen a estos.

Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo – ALIDE (2014), en su informe “La banca de desarrollo y la creación de productos para la inclusión financiera”, se presentó un análisis entre los bajos niveles de inclusión financiera versus las innovadoras experiencias y buscar la replicación de las mismas en la región América Latina y el Caribe. Por otro lado plantea la creación de nuevos servicios y productos financieros de bajo costo vinculados con la difusión de servicios tales como cajeros automáticos, cajeros corresponsales, banca móvil, etc. En tal sentido, el informe realizó el análisis de las diferentes realidades que existen en los países de la región. Es importante indicar, que el informe presenta en su capítulo III el tema de Educación Financiera en América Latina: experiencias y casos, refiriendo al Perú como uno de los países que destaca en los esfuerzos por que la población más necesitada esté incluida financieramente. Además, en el capítulo IV, inclusión financiera y la banca móvil en América Latina, presenta un extenso análisis sobre el marco legal de la banca móvil en el Perú, resaltando al dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera, además de pormenorizar los problemas y oportunidades para el uso de este medio. Prosigue con un detallado análisis de las empresas emisoras, límites de operaciones y aspectos tributarios.

El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2010) elaboraron

un informe en conjunto llamado: “Financial Inclusión and Consumer Protection in Peru: The branchless banking business”, en el cual analizan los problemas encontrados entre los usuarios del sistema financiero a través de los llamados agentes. Para ello recopilamos información brindada por el sistema financiero peruano a la SBS. En este informe se destaca el marco legal y regulatorio para la protección financiera de los usuarios o consumidores. También describe el negocio bancario sin sucursales, así como identifica los problemas entre clientes y proveedores de la banca sin sucursales.

2.2 Bases teóricas.

2.2.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. (Chiavenato, 2015, p. 92).

Es un proceso que involucra decisiones relativas a seis elementos: i) especialización laboral, ii) departamentalización, iii) cadena de mando, iv) alcance de control, v) centralización y descentralización y vi) formalización (Robbins y Coulter, 2014, p.332)

El diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia (Daft 2011, p. 58).

2.2.1.1 Dimensiones

Las organizaciones crean estructuras para facilitar la coordinación de las actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura misma está compuesta de tres elementos:

Estructura = Complejidad + Formalización + Centralización

1. Complejidad. se refiere al grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian. La complejidad puede presentarse en diversas formas:

Horizontal. Grado de separación entre las unidades organizativas. Cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requieren conocimientos y habilidades especiales, tanto más compleja es la organización en el plano horizontal.

Vertical. Profundidad de la jerarquía de la organización. Cuanto más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, tanto más compleja es la organización.

Espacial. Grado de dispersión de la ubicación de las instalaciones físicas y del personal de la organización.

2. Formalización. Es el grado en que se usan las reglas y procedimientos, el grado de estandarización de los trabajos de la organización. Si es un puesto muy formal, entonces la persona que ocupa el puesto tiene muy poca libertad para decidir qué se hará, cuándo se hará y cómo se hará.

3. Centralización. Se refiere al punto donde radica la autoridad para tomar decisiones.

En consecuencia, la estructura o la “arquitectura organizacional” (Daft, *Teoría y Diseño Organizacional*, 2015), son mucho más que un organigrama, representa la forma que adoptan las relaciones y las agrupaciones entre las personas para que empleen eficiente y eficazmente los recursos materiales y financieros a disposición para cumplir una función o un objetivo. Por ello, cuando se diseña e implanta una estructura, se piensa, en cómo organizar a las personas para que lleven a cabo de la mejor manera la misión. Es decir, se adapta la estructura a la estrategia, el entorno y las metas organizacionales.

2.2.1.2 Definición de organización

Para Tamames (1975), la estructura comienza desde la participación o relación que existen entre las partes de una organización y la implicancia que existe en la distribución y el orden de la misma.

No existe una estructura que sea la mejor, ya que varía de acuerdo a la situación. Este principio es parte de la teoría moderna de la Administración, por eso, el desafío para la gerencia lo encontramos en el diseño de estructuras apropiadas.

Definir quién, cómo y dónde se realizará una labor, es parte de la organización y sistematización del trabajo. En consecuencia, no funciona la planificación si no se asignan los recursos para desempeñar una determinada función. Es decir, es importante conferir tareas a las personas y que estas tareas estén organizadas, para alcanzar el logro de los objetivos.

Para Meyer y Rowan (1977) y Kamen (1977) el concepto de estructura es diferente. Por ejemplo, para Kamen la organización se basa en la influencia que se genera en los diferentes miembros de la misma, es decir, influye un proceso aleatorio, donde el resultado no es previsible. Para Meyer y Rowan, prevalece la racionalidad del trabajo impuesta en la sociedad, donde las prácticas y procedimientos influyen en la estructura de una organización.

Ranson, Hinings y Greenwood (1980) tienen una perspectiva ligeramente diferente de lo que es la estructura organizacional. Conciben la estructura como "un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas". Este enfoque implica que la estructura de una organización es constituida porque se ha registrado su fundación y constitutiva porque forma parte de un todo. Bajo este análisis, se podría considerar que una organización no es fija a lo largo del tiempo sino que, es configurada de acuerdo a su contenido. Este punto pone presente el hecho de que las organizaciones son conservadoras por naturaleza y su estructura "constituye" las interacciones que se presentan dentro de ellas.

Para Hall (1983) referirse a la estructura organizacional implica dos aspectos a tomar en cuenta. Primero, para que exista una organización debe existir una división en el trabajo, donde cada persona

cumple una tarea definida. Segundo, en una organización deben existir jerarquías o rangos. Estas jerarquías están basadas en normas y reglamentos, las mismas que influyen en el cómo debe comportarse la persona en dicha posición (p. 52 y 53).

Según Barone (2009), en su libro titulado “Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación”, una estructura organizacional es la interrelación entre las diferentes partes de una institución, con la finalidad de llegar a cumplir el objetivo planteado por la gerencia (p. 27).

Las instituciones en su proceso de crecimiento, comienzan a dividir el trabajo, considerando que un colaborador de la misma no puede realizar funciones que no se encuentren vinculadas a su puesto. Ante tal situación, es preciso tener en cuenta el correcto diseño de la misión y visión de la institución, hecho que conlleva a la promoción de una cultura organizacional aceptada por todos los integrantes de la institución. Una de las facultades del ser humano, es su poder de adaptación a diferentes grupos con distintas personalidades, por tal motivo, conocer al detalle las funciones que cumple cada trabajador, implica un logro significativo en las metas trazadas. Es por ello que una estructura organizacional no puede presentar información confusa que haga inferir a la persona cumplir funciones que no le corresponden.

Para J. Etkin (2009), estructura es la forma de describir, formalizar u ordenar las actividades de una organización en referencia a la jerarquía, especialización del trabajo y normas o reglamentos operativos, sujetas a condiciones particulares de espacio y tiempo. Se infiere entonces, que una estructura depende de los atributos totales de una organización, así como de los atributos específicos o particulares que conforman el conjunto (p. 94).

2.2.1.3 La organización como una estructura

Existen algunos elementos claves que considerar para el diseño de una Estructura Organizacional, (Koontz, 2012):

a) Especialización del trabajo. Se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

b) Departamentalización. Una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la Departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. Existen dos modelos de Departamentalización: por Procesos y por Objetivos:

En la **departamentalización por procesos** se agrupan las actividades por procesos o actividades.

En la **departamentalización por objetivos** se divide cada sector en sub-sectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan. Existen variantes en función del concepto agrupador de funciones en sectores, entre las cuales se pueden nombrar:

En la **departamentalización por productos** se ofrecen muchos o muy diferentes productos.

En la **departamentalización por zona geográfica** se efectúa por territorios o regiones de acción.

En la **departamentalización por mercado** se agrupan las actividades en función del tipo de cliente o canales de distribución.

c) Cadena de mando. Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la Organización hasta el escalón más bajo y define quién informa a quién. En la Cadena de Mando se presentan dos importantes conceptos: Autoridad y Unidad de Mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan y la Unidad de Mando, siguiendo una línea ininterrumpida de autoridad, un subordinado debería tener que atender las demandas de un único superior.

d) Extensión del tramo de control. Determina el número de niveles y administradores que tiene una organización.

e) Centralización y descentralización.- La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización; por el contrario, la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones.

f) Formalización. Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuándo y cómo se debe hacer.

Para el establecimiento de toda organización, son criterios a considerar los siguientes principios:

- Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo al mismo tiempo, las divisiones o funciones que sean básicas.
- La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente.
- La delegación de la autoridad deberá ser descendente, de un nivel superior a otro inferior.
- La división del trabajo adecuado evitará duplicidad de funciones.
- Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona. Es necesario diferenciar ante quién se es responsable y las cosas por las que se es responsable.
- Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible, que resulte práctica desde el punto de vista de costos.

2.2.1.4 Importancia de la organización

Según Salazar (1976), en la actualidad, la organización de las empresas es clave para su crecimiento. El éxito de una empresa sobre

otra, es el resultado de la que mejor organizada está, o de la que mejor beneficio ha sacado a su organización.

Como sabemos, la organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos tienen que realizar con las facultades necesarias para su realización y ejecución, de manera que los deberes así creados proporcionen los mejores conductos para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible. (p. 33)

2.2.1.5 Objetivo de la organización

Según Salazar (1976), la organización determina el caso particular en que se aplique, ya que será diferente la motivación que se produzca en los casos de una empresa que procura el aumento de su producción y por lo tanto de sus habilidades, a los que tienen una organización (p. 38).

2.2.1.6 Finalidades básicas de una organización

Según Audirac (2003), los fines de una organización no pueden reducirse a una sola dimensión, sino que han de satisfacer como mínimo las cuatro que se mencionan a continuación (p. 32, 33):

- a. Generar valor económico.
- b. Producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- c. Mantener su continuidad a través del tiempo.
- d. Perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

2.2.1.7 Enfoques para conceptualizar una organización

Una organización puede ser conceptualizada tomando como base una serie de supuestos que al respecto se establezcan como verdaderos.

Los enfoques principales para conceptualizar una organización son los siguientes:

A. Enfoque administrativo. Se basa en el hecho que existen principios generales de administración, característicos de la misma y que, para su estudio y aplicación, se requiere una sistematización. En este enfoque son clásicos los elementos de la administración.

- **Planeación.** Formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.
- **Organización.** Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.
- **Dirección.** Es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar).
- **Ejecución.** Realización de una acción, especialmente en cumplimiento de un proyecto, un encargo o una orden.
- **Control.** Es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar.

B. Enfoque científico: Surgió cuando existió un interés por investigar científicamente los problemas que se presentan en la industria. En este caso se manejan conceptos tales como división del trabajo, especialización, estándares y métodos de trabajo, rendimiento, etc.

C. Enfoque humano-relacionista: Enfoque de las relaciones humanas, se ve al trabajo como la actividad más relevante del hombre. Se remarca la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones de los trabajadores. Este enfoque estudia la actividad humana dentro de la empresa como una

actividad grupal y no individual. Se trata de conocer al trabajador con respecto a sus inquietudes, sus aspiraciones dentro y fuera de la empresa, y de tratarlo mejor y comprenderlo.

D. Enfoque burocrático o estructuralista: Síntesis del enfoque administrativo y del enfoque de relaciones humanas. Analiza los grupos formales e informales de la empresa, las compensaciones sociales, materiales, y los efectos de unas sobre otras. Este enfoque da lugar al estudio de las organizaciones desde el punto de vista sociológico.

E. Enfoque neo humano-relacionista: Es una actualización del enfoque humano-relacionista. Toma algunos elementos del enfoque estructuralista, como la relación entre la organización productiva, medio social y su vínculo con las empresas. Este enfoque desarrolla técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas, el objetivo es aumentar la eficiencia mediante una mayor productividad personal.

F. Enfoque de sistemas: Este enfoque no pretende buscar soluciones a problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica. Se considera a la organización como un sistema socio técnico, compuesto por cierto número de subsistemas.

2.2.1.8 Elementos básicos de una organización

Según (Audirac, 2003) a la organización se le puede ver desde el punto de vista de sistemas como un sistema cliente y productor con los siguientes elementos como componentes básicos del mismo (p. 40, 41):

1. **Sistema cliente:** Sistema receptor de bienes, con .necesidades básicas y deseos.

2. **Sistema productor.** Sistema cliente que lo necesita. Puede ser productor de bienes de servicios o bienes de consumo.

3. **Misión.** Son declaraciones de las metas generales, objetivos, filosofía y valores de la organización, definidos en términos de las necesidades y deseos del sistema cliente.

4. **Metas de ejecución.** Son las metas en las que se concreta la misión. Indican como ejecutar la misión. Son parámetros comprobables, verificables y cuantificables.

5. **Programas.** Para llegar a las metas de ejecución se necesitan programas:

- Entrada de conocimientos (por y cómo lo hago).
- Habilidades (cómo hacer lo que quiero enseñar).
- Recursos (financieros, humanos, materiales).

2.2.1.9 Metodologías de organización

Para Salazar (1976, p. 111-120), las metodologías de organización están basadas en los siguientes elementos:

A. Organigramas

Los organigramas son representaciones gráficas de las funciones jerárquicas que existen entre dependencias e individuos de la organización.

a. Importancia de los organigramas. Toda organización por grande o pequeña que sea requiere de organigramas y su importancia radica en que da a conocer en forma precisa el sitio o lugar que le corresponde a cada individuo dentro de la organización.

De esa manera los altos directivos, ejecutivos y personal en general podrán apreciar dónde encajan en el organismo en el que están ubicados, cuál es la estructura general, a quiénes tiene en un nivel superior y quiénes están bajo su nivel, o sea quiénes deben obedecer y a quiénes deben mandar.

b. Objeto de los organigramas. Será representar la estructura administrativa de la empresa u organismo que se trata de organizar. Los organigramas son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Se clasifican:

- **Según su objetivo.** Estructurales, Funcionales y Especiales.
- **Según su área.** Generales, Departamentales.
- **Según su contenido.** Esquemáticos, Analíticos.

c. Tipos de organigramas.

i. Por su forma

Organigrama vertical. Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las gráficas más usadas, fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía.

El inconveniente que representa es que resulta difícil indicar los puestos inferiores. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Ventajas

- Son las más usadas y fácilmente comprendidas.
- Indica en forma objetiva las jerarquías del personal.

Desventajas

Se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados. Esto suele solucionarse de dos maneras:

- Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.
- Colocar a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados.

Organigrama horizontal. El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van

hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.

Ventajas

- Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
- Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.

Desventajas

- Poco usado en la práctica y muchas veces, pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados, por lo tanto, poco claros.

Organigrama mixto. Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización es por razones de espacio.

Organigrama circular. Está formado por una representación circular cuyo centro corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno constituye un nivel jerárquico. Usados por empresas dedicadas a brindar servicios de cultura, arte, etc., o fines sociales.

Organigrama radial. Usado por organizaciones circulares.

Organigrama escalar. Señala con diferentes sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.

Ventajas

- Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letras.

Desventajas

- Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de

aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

ii. Por su Contenido

Estructural. Describe la estructura orgánica de la empresa.

Funcional. Describe el departamento y sus funciones principales.

De personal. Detalla en cada rectángulo del organigrama lo siguiente:

- Nombre del puesto o cargo
- Nombre de la persona que lo desempeña
- Código del rango
- Número de subordinados directos
- Número de trabajadores a su cargo

iii. Por su finalidad comunicativa

Sintético. Se le conoce también como global o general, en el cual se gráfica los órganos más importantes.

Analítico. Se le conoce también como detallado, específico, en el cual se gráfica todos los órganos de la empresa.

B. Manuales

Los manuales son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas, de puestos.

Para Salazar Larrain (1976) el manual de organización y funciones constituye el tercer requisito fundamental a tenerse en cuenta para una empresa u organización (p. 143-152).

El manual de organización no representa un sustituto ni un duplicado de los instrumentos legislativos o legales,

tampoco se puede pensar que lo que se menciona en un manual puede ir en contra de estas disposiciones o decisiones gubernamentales o de gerencia. Hay que pensar que estos instrumentos sirven a fines legales muy específicos, son cortos, desprovistos de explicaciones y antecedentes, tienen una estrecha relación con la jurisprudencia.

Los manuales deben estar siempre presentes en cualquier tipo de empresa, pero es más apremiante su necesidad en las empresas grandes.

Asimismo, hay organizaciones que por su clase de trabajo requieren de constantes cambios, ampliaciones o innovaciones en su estructura, lo que hace que muchas de las funciones encomendadas a un empleado se vean reducidas, suprimas o ampliadas, en estos casos el manual evitará que dichas funciones se dejen de hacer, se dupliquen o se trasladen, es decir, el manual precisará el trabajo que se requiera.

Un modelo de manual general debe contener lo siguiente: i) a quién va dirigido, ii) por qué va dirigido en ese sentido, iii) política general de la empresa, iv) historia y antecedentes, v) estructura orgánica, vi) normas para el personal, vii) procedimientos generales de trabajo, viii) procedimientos de documentación, ix) procedimientos de orientación y adiestramiento de personal, x) normalización y control de trámites de procedimientos, xi) solución a conflictos jerárquicos, xii) cualquier otro problema del orden administrativo que sea necesario.

Los manuales no deberán ser simplemente una colección de leyes, decretos o reglamentos en el orden de la administración del estado, ni tampoco una colección de disposiciones de la gerencia en la empresa privada; este caso

sería duplicar documentos que ya circulan por la empresa o repartición.

El manual, es un libro básico, no debe ser más que una fuente de informaciones para referencias ocasionales. De allí los 12 puntos antes mencionados como contenido muy general de un manual, es necesario que la dirección tenga en cuenta de la necesidad de un manual, que éste sea bien estructurado en su contenido, con lo que se podrá lograr una situación ideal, donde todos hablen el mismo lenguaje, piensen, actúen en forma sincronizada y tengan presente la misión y objetivos que se persigue para la empresa o repartición.

a. Tipos de manuales

Manuales generales. De aplicación universal o muy general, se usa en las empresas o reparticiones de pequeño volumen y en el que se incluyen los 12 puntos mencionados.

Manuales de procedimientos. Son aplicables a un departamento, división o sección, sobre aplicación de ciertas normas específicas, tales como contabilidad, auditoría, personal, archivo, construcciones, mantenimientos, uso de máquinas y equipos, etc.

Los primeros tendrán una distribución general, mientras los segundos muy limitada al área en donde se va a aplicar.

b. Cómo se elabora un manual

Una vez determinado el propósito, es decir, el porqué del manual, a quién tiene que ser distribuido y cuáles serán los ámbitos de su contenido, se requiere de datos básicos y puntos de referencia.

Es conveniente elaborar los manuales por etapas y someter cada una de ellas al visto bueno de un grupo de jefes de

departamento, sección o división interesados, formando un comité consultivo o asesor para este caso.

La redacción debe estar encargada a personas que dominen el idioma y que comuniquen al escrito un estilo interesante, ligero y claro; es aconsejable acompañar al contenido, organigramas, fotografías y dibujos que aclaren las ideas e ilustren los puntos con más claridad.

c. Uso del manual

Una vez elaborado y aprobado el manual tiene que ser distribuido en los lugares donde servirá para la orientación y empleo del personal. Habitualmente se distribuyen a los ejecutivos y jefes o empleados, en forma individual. En otros casos a grupos de empleados y también en lugares donde pueden ser fácilmente localizados y consultados, tales como estantes, bibliotecas o mesas especiales para tal fin.

Cuando se elabore el nuevo manual o se publique una revisión es muy oportuna realizar reuniones con el personal interesado para orientarlo en el nuevo contenido y asegurar la absorción de la materia.

Es esencial estimular el interés del personal para que sea consultado constantemente y recibir de las sugerencias para una posible renovación o cambios parciales como consecuencia de procedimientos erróneos que puedan surgir en curso del trabajo diario.

Mantener el manual al día

En una organización dinámica siempre surgen ideas nuevas tendentes a mejorar o simplificar los procedimientos o la estructura. Estas situaciones traen como consecuencias enmiendas en los manuales a fin de mantenerlos al día, las fuentes corrientes para obtener esta información ya se ha dicho que pueden ser los empleados encargados de poner en

vigencia el manual, pero también pueden venir nuevas ideas de los jefes de gerencia o grupo asesor.

En el caso de que las enmiendas sean hechas en muchas hojas o muchos párrafos, conviene hacer una revisión general y confeccionar íntegramente un nuevo manual, recogiendo el anterior o haciendo conocer al personal que el anterior ha quedado en desuso.

Los manuales pueden llevar apéndices y bibliografías que puedan servir de antecedentes para que el personal interesado que desea mayor información pueda consultar textos o trabajos sobre la materia.

Análisis del puesto

Para Salazar Larrain (1976, p. 167-169) el análisis de puesto es una técnica pormenorizada de las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

El análisis del puesto tiene como objetivos: mejorar los sistemas de trabajo, delimitar funciones y responsabilidades, evitar fugas de responsabilidad y autoridad, fundamentar programas de entrenamiento, retribuir adecuadamente al personal y mejorar la selección del personal.

Pasos para el análisis de puesto de carácter general aplicable a una organización nueva como a una reorganización.

Analizar el trabajo

- Haga una lista lo más completa y detalladamente posible de cómo se realiza el trabajo si se trata de una reorganización, ampliación o de cómo podría ser si se trata de una nueva organización.

- Asegúrese de que los detalles del análisis incluyen la totalidad del trabajo hombre, trabajo máquina y materiales en uso.

Hágase las siguientes preguntas

- ¿Por qué es necesario el trabajo que realizo?
- ¿Cuál es el propósito que persigo?
- ¿Dónde y cuándo debe hacerse el trabajo?
- ¿Quién se halla mejor calificado para hacerlo?

Estudie también los materiales, máquinas, equipo, diseño, disposición, lugares de trabajo, seguridad en el trabajo y la calidad del hombre que va a trabajar.

Desarrolle el método

- Elimine los detalles innecesarios.
- Combine los detalles cuando lo considere práctico.
- Efectué constantemente cambios en la disposición prevista para buscar mejor un encadenamiento.
- Simplifique todos los detalles necesarios para hacer el trabajo más fácil y seguro.
- Coloque por adelantado las máquinas, hombres y materiales en las mejores áreas de trabajo.
- Prepare y coordine su idea en combinación con otros hombres.
- Describa por escrito el método que va a proponer de acuerdo a la experiencia obtenida hasta este momento.

Aplique el nuevo método

- Venda su idea al jefe o directivo principal, convéncalo de que usted tiene razón.
- Venda su idea y método al personal de empleados que va a trabajar en la reorganización, ampliación o nueva empresa.

- Obtenga la aprobación de todos los interesados, asegurándoles que con el nuevo método se obtendrá calidad, eficiencia, cantidad y costos.
- Aplique el nuevo método en la práctica y úselo hasta que se desarrolle un método mejor.
- Reconozca el mérito de quien le ha sugerido ideas y le ha prestado ayuda para el método propuesto.

2.2.1.10 Tipos de organización

Según Chiavenato (1995), para plantear un diseño es conveniente evaluar los distintos tipos de estructuras organizativas, identificando sus ventajas y desventajas de acuerdo al caso en estudio:

A. Estructura lineal:

Basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, por ejemplo la Estructura Militar. Ésta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, incluyendo la transmisión de información, pues las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados.

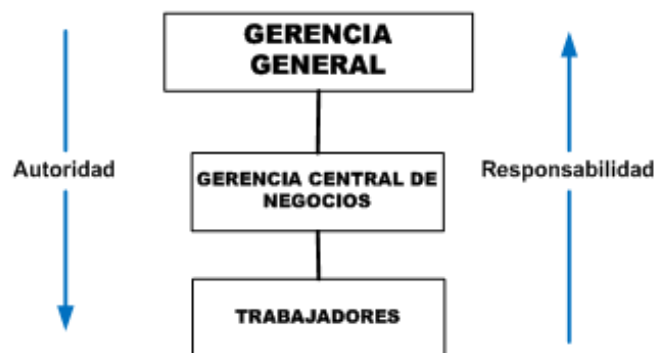
Ventajas

- Es sencilla y de fácil comprensión, debido a que la cantidad de cargos es relativamente pequeña, la cúpula solo representa un cargo centralizador y el subordinado únicamente se relaciona con su superior.
- Clara delimitación de las responsabilidades de los cargos involucrados, porque proporciona precisión en el campo de acción.
- Tiene autoridad única y absoluta del jefe sobre sus subordinados.

- Estabilidad considerable, porque permite el funcionamiento tranquilo de la organización gracias a la centralización del control y de las decisiones por un lado y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando por el otro.

Desventajas

- Es rígida e inflexible, porque la estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal, lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas.
- Excesivo énfasis en la jefatura, porque la unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada. Ocupa a todos los jefes en todos los asuntos posibles en la organización.



Fuente: Elaboración propia

Figura 1: Estructura Lineal

Como se aprecia en la figura N° 1, en una estructura lineal existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el superior y los subordinados,

B. Estructura funcional:

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada

tarea, que separa, distingue y especializa. Esta Estructura fue consagrada por Taylor para solucionar las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes.

Ventajas

- Proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización, porque permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias.
- Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución, porque: existe una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad, sin que deba prestarse atención a las demás.
- Permite la mejor supervisión técnica posible, porque cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.

Desventajas

- Dispersión, con riesgo de pérdida de la unidad de mando, ya que la autoridad funcional es relativa y dividida, dificultando que los cargos superiores controlen directamente el funcionamiento de los cargos inferiores.
- Subordinación simple, porque si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas, porque que los cargos son especializados en determinadas actividades y tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque en los problemas que surgen.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Estructura Funcional

Como se puede apreciar en la Figura N° 2, en una estructura funcional se aplica el principio funcional o de la especialización de funciones para cada tarea.

C. Estructura línea y staff:

Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento. Las áreas en línea se ocupan de las decisiones, y las de staff realizan apoyo y asesoramiento.

Ventajas

- Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas

- Riesgo de conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa, debido a que el asesor de staff generalmente tiene mejor formación académica pero menor experiencia; el personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarles porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición, etc.

- Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff, porque el tipo de organización de línea y staff puede llevar a desequilibrios y distorsiones inevitables.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Estructura de Línea y Staff

Como se puede apreciar en la Figura N° 3, en una estructura de línea y staff, se combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento.

D. Estructura en comité:

Es aquella en donde la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en vez de una. El comité se reúne por lo general para tomar una decisión y suele complementar a la estructura de línea o staff. Suele aplicarse para la creación de un nuevo producto, donde se reúnen las distintas áreas para decidir. Suele tener detractores por su lentitud y ser conservadoras.

Ventajas

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.



Figura 4: Estructura de Comité

Como se puede apreciar en la Figura N° 4, en una estructura en Comité, la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas.

E. Estructura matricial:

Se trata de una estructura en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos. Suele responderse ante dos superiores en vez de uno, una doble autoridad, la autoridad de línea (habitual) y la autoridad de proyecto (específica). Para evitar doble mando, el director de proyecto suele responder ante el director general.

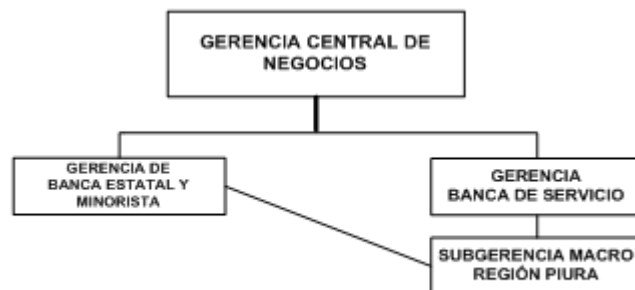
Ventajas

- Coordina la ejecución de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del área.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.

- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas

- Existe confusión acerca de quién depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al doble mando.



Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Estructura Matricial

Como se puede apreciar en la Figura N° 5, en una estructura en Matricial, existe una doble autoridad, la autoridad de línea (habitual) y la autoridad de proyecto (específica).

Los fines de una organización no pueden reducirse a una sola dimensión, sino que han de satisfacer como mínimo las cuatro que se mencionan a continuación:

- Generar valor económico.

- Producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- Mantener su continuidad a través del tiempo.
- Perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

2.2.2 Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF)

Instrumento de política de Estado para promover la inclusión financiera a través de la ejecución de acciones multisectoriales, contribuyendo al desarrollo económico, descentralizado e inclusivo, con la participación de los sectores público y privado, y en el marco de la preservación de la estabilidad financiera.

2.2.2.1 Teoría

En virtud de lo explicado en el planteamiento del problema de nuestra investigación, la necesidad para diseñar la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (Estrategia Nacional de Inclusión Financiera Perú, 2015, p. 09) fue por los siguientes motivos:

- Aún la mayoría de los ciudadanos no se encuentran incluidos. Los principales estudios realizados señalan que del total de adultos en el Perú, los que declaran poseer una cuenta en el sistema financiero regulado representan alrededor de 29% (FINDEX 2014).
- Lograr la articulación entre los organismos del Estado involucrados en las iniciativas que han venido impulsando la inclusión financiera. Contar con una estrategia nacional lograría mayor eficacia en la generación de información relevante para la toma de decisiones.
- La oferta en el mercado financiero concentra sus operaciones en el ámbito urbano. Actualmente, la infraestructura es insuficiente para lograr una óptima provisión de servicios en el ámbito rural, la conectividad es reducida o inexistente, los costos de transacción son elevados, aún la oferta de productos es inadecuada respecto de las necesidades de la demanda, y la información que proveen las entidades financieras todavía no es fácilmente entendible por el usuario.

- La demanda por servicios financieros aún es reducida debido a: la significativa desconfianza de las personas en las entidades de los mercados financieros, los bajos niveles de educación financiera de la población y los altos niveles de informalidad de la economía nacional.
- Es necesario impulsar procesos de innovación para el diseño de nuevos canales y productos que favorezcan el acceso y uso al sistema financiero, así como la identificación de nuevas metodologías que permitan generar mayores competencias a la población para el uso responsable e informado de los diversos productos de ahorro, pago, financiamiento y seguros.
- Es relevante potenciar los avances respecto de los sistemas de pagos, a fin de promover un mayor uso de los medios de pagos electrónicos.

2.2.2.2 Dimensiones

La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) se estructuró bajo tres ejes: *Acceso, Uso y Calidad*, las mismas que se evidencian en tres dimensiones: *cobertura* (acceso a los servicios financieros bancarios o no bancarios), *ecosistemas de productos* (instrumentos financieros como cuentas de ahorro o tarjeta de crédito) y *confianza* (clientes y usuarios con cultura financiera)

Acceso: Lograr un mayor acceso a los servicios financieros por parte de la población, requiere un crecimiento sustancial en la cobertura geográfica por parte de las entidades públicas y privadas que sirven como intermediarios. Teniendo en cuenta información proporcionada por la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, la concentración de los canales de servicios financieros se focalizan en las zonas urbanas de las regiones, mientras que en las zonas rurales, se evidencia una escasa y a veces nula presencia, teniendo como único protagonista al Banco de la Nación. Es por ello que para poder alcanzar una penetración de los servicios financieros se requiere:

- Continuar con la expansión de puntos de atención para beneficio del usuario, como son cajeros automáticos (ATM), agentes corresponsales, oficinas, sobre todo en aquellas zonas donde no hay presencia del sistema financiero.
- Desarrollar canales de distribución no tradicionales, utilizando para ello la tecnología de uso masivo como son los celulares, que faciliten la inclusión financiera.
- Aprovechar los programas de asistencia social del gobierno y de algunas entidades privadas para integrar a poblaciones marginadas del sistema financiero formal.

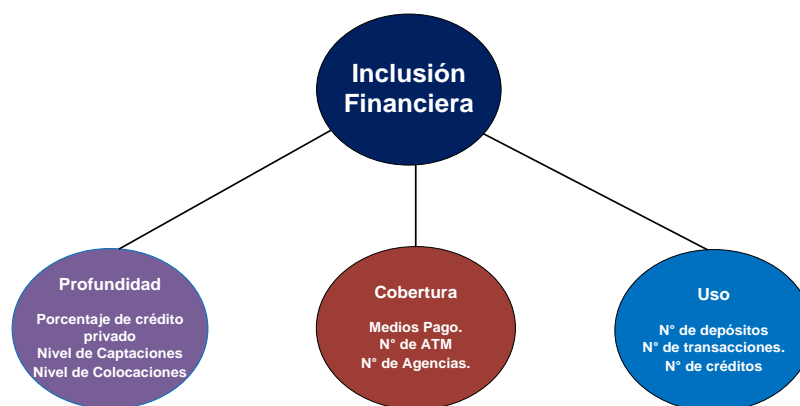
Uso: La ENIF ha considerado implementar estrategias que conlleven a mejorar la información que sirva para conocer las preferencias de aquella población que no utiliza el sistema financiero. Profundizar en el comportamiento y preferencias de los servicios financieros, permitirá desarrollar nuevas alternativas de productos acordes a sus necesidades.

Así, se espera un mayor uso de servicios de remesas de dinero (envío o transferencias entre personas naturales), utilización de cuentas de ahorro, instrumentos financieros que ayuden al impulso de proyectos (como por ejemplo préstamos al sector agropecuario) y la utilización de seguros personales para cubrir contingencias relacionadas a la vida o accidentes.

Calidad: Una de las maneras de incentivar el uso de servicios financieros por parte de la población desatendida, es generando un aumento en la confianza del consumidor o usuario. Es por ello que la ENIF ha tomado algunas medidas para el fortalecimiento de este pilar:

- Fortalecimiento de las instituciones que integran el mercado financiero.
- Evaluar la migración de sectores informales al sistema financiero formal.
- Reforzar la institucionalidad de los organismos de protección de los consumidores del sistema financiero, así como simplificar los requisitos de transparencia y divulgación de la información.

- Mejorar el acceso a la educación financiera, teniendo en cuenta que la capacitación a los sectores de la población desatendida conllevaría a la disminución de la informalidad ya que contarían con herramientas para comparar y así aprovechar los servicios financieros que les convengan.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Componentes e Indicadores

En la figura N° 6 se puede apreciar los indicadores por cada dimensión, establecidos en la presente investigación.

2.2.2.3 La inclusión financiera en el Perú

El crecimiento de la economía en el Perú en los últimos años ha tenido sus altos y bajos periodos. Al cierre del año 2015, el PBI fue de 3.26% no reflejándose este escaso crecimiento en una mayor inclusión financiera. De acuerdo a los datos de Global Findex sólo un 29% de la población utiliza o tiene algún instrumento financiero.

En general, el sistema financiero peruano se encuentra en desventaja al compararlo con los países vecinos. Uno de los ratios que permite observar el crecimiento en inclusión financiera es la cantidad de créditos respecto al PBI. Es así, que al cierre del año 2015, este indicador llegaba a cerca del 38%. Este resultado, comparado con el año 2014, es mayor en cuatro puntos. Pero a pesar de este avance, nos encontramos por debajo de los niveles de inclusión financiera que se presentan en otros

países de la región. Así tenemos a Chile con un indicador superior al 80%; Brasil, muy cerca al 60%, y en Colombia, por encima del 45%. Se observa pues que son pocos los peruanos que usan el sistema financiero nacional.

Según los reportes de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) hasta diciembre del 2015, se ha evidenciado un crecimiento en la red de atención del sistema financiero, tanto a nivel nacional como regional. Entre diciembre del 2010 y diciembre del 2015, el número de puntos de atención del sistema financiero nacional creció en 85 738, considerando agencias u oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales, pasando de 129 a 552 puntos de atención por cada cien mil habitantes adultos.

En cuanto a la cobertura bancaria, es importante destacar como la banca ha presentado alternativas para expandir la oferta del uso de servicios financieros, así tenemos los corresponsales, que en muchos casos los conocen como “agentes”, amplían el acceso. En estos puntos, donde existe una alianza entre un intermediario financiero, llámese banco y un privado, por ejemplo una bodega, el usuario puede realizar depósitos, retiros en efectivo, pagos de servicios, pagos de créditos, etc. teniendo en cuenta la existencia de límites de dinero máximos para ello. Su principal atractivo es el acceso geográfico para la población, ya que en muchos casos se encuentran en zonas donde no existe una agencia, tienda u oficina de la entidad bancaria o financiera. Esta nueva fórmula de atención “bancaria donde no está el banco” permite el crecimiento de la inclusión financiera ya que presenta ventajas. Una de ellas es la reducción del tiempo de espera si lo comparamos con las colas que se forman en las agencias bancarias tradicionales y la disminución de los costos de los servicios para los clientes o usuarios. Entre diciembre de 2010 y diciembre de 2015, el número de puntos de atención en las regiones fuera de Lima y Callao aumentó de 85 a 433 por cada 100 000 habitantes adultos.

En los últimos cinco años se ha incrementado el porcentaje de utilización de los créditos, creciendo de 25% en el 2010 a 31% al 2015, esto significa que se han incorporado un poco más de 1,65 millones de deudores al sistema financiero nacional, cifra que acompaña el

crecimiento de más de seis millones de personas naturales con préstamos a diciembre del 2015.

Se debe resaltar la acción y participación de las entidades microfinancieras, ya que éstas han incrementado en importantes puntos porcentuales la inclusión financiera sobre todo de los clientes con menores ingresos. De esta manera, se puede apreciar que hasta diciembre del 2015, las entidades microfinancieras destinaron el 46,5% del total de créditos del sistema financiero nacional y lograron la captación total de dinero en 18,9% relacionados a estos segmentos de mayor necesidad.

En relación al Sistema Privado de Pensiones (SPP) hubo un incremento en la cantidad de afiliados, pasando de 29.5% a 35.6%, entre diciembre del 2010 a diciembre del 2015. Este incremento en porcentaje se traduce que existe un total de 5.96 millones de afiliados a diciembre del 2015.

Es importante señalar que existe un estudio estadístico por parte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), con relación a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) en la cual se refleja la tenencia y uso de productos financieros formales. Así tenemos que para considerar que una familia, en este caso hogar, esté incluido en el sistema bancario debe percibir intereses por algún producto financiero, debe ser pagador de un préstamo hipotecario o realiza transacciones a través de la banca electrónica que puede ser banca móvil o banca por internet.

Es de prioridad nacional revertir ese 29% de personas mayores de edad que indican utilizar el sistema financiero nacional, teniendo en cuenta que este porcentaje se concentra en las zonas urbanas; también se deben generar alternativas para que los sectores más necesitados puedan acceder a los productos y servicios financieros, generando un mayor crecimiento en la formalidad del país. Es por ello que las políticas de inclusión financiera son herramientas que promueven la inclusión social y el desarrollo económico y este concepto lo tiene claro el Estado Peruano, al haber promovido la ejecución y creación de la Comisión

Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF), como un órgano de colaboración, coordinación y conciliación de los sectores público y privado. Esta CMIF permitirá hacer el seguimiento de la ENIF cuyo principal objetivo es “Promover el acceso y uso responsable de servicios financieros integrales, que sean confiables, eficientes, innovadores y adecuados a las necesidades de los diversos segmentos de la población” (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f., pág. 42)

	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15
I. Profundidad Financiera						
Créditos del SF (como % del PBI)	27.99	30.04	31.71	33.61	36.97	39.87
Depósitos del SF (como % del PBI)	31.32	31.93	33.2	35.92	37.76	38.6
II. Inclusión Financiera						
a. Acceso a los servicios financieros						
Número de oficinas (a nivel nacional)	3173	3440	3816	4138	4324	4426
Número de Cajeros Automáticos	5508	6530	8162	8898	12226	26976
Número de Cajeros Corresponsales	14840	17501	27906	38311	54044	77857
Número puntos de atención por cada 100 mil habitantes	129	148	211	268	362	552
Número canales de atención por cada 1 000 Km2	15	19	26	34	48	77
b. Uso de los servicios financieros						
Número de deudores (miles)	4486	4899	5396	5739	6032	6140
Número de cuentas de depósito (miles)	26279	30627	33064	37244	42645	47582
Número de deudores por cada mil habitantes adultos	245	264	286	299	309	310
Número de deudores respecto de la PEA (%)	28.51	30.72	32.63	34.24	35.96	36.42
Número de tarjeta-habientes respecto de la población at	14.83	16.77	17.58	19.50	20.36	20.28
c. Profundidad del alcance de los servicios financieros						
Crédito promedio / PBI per cápita (n° veces)	0.92	0.93	0.93	0.94	0.95	1.00
Depósito promedio / PBI per cápita (n° veces)	0.26	0.24	0.22	0.22	0.21	0.20
Créditos MYPE Créditos Totales (%)	16.94	17.50	17.83	15.77	14.11	12.64
Deudores MYPE Deudores totales (%)	34.1	35.44	35.32	34.01	33.39	33.39

Fuente: SBS INDICADORES DE INCLUSIÓN FINANCIERA DE LOS SISTEMAS FINANCIERO, DE SEGUROS Y DE PENSIONES Diciembre 2015

Figura 7: Evolución de los Indicadores de Profundidad e Inclusión Financiera del Sistema Financiero

2.2.2.4 La Inclusión Financiera en el Banco de la Nación

En la ENIF, diseñada como política de Estado, participa el Banco de la Nación como agente impulsor, junto con el MEF, MIDIS, Minedu, BCRP y la SBS, para lograr que todos los estratos sociales de la población puedan alcanzar y emplear servicios financieros de calidad; y a partir de ello favorecer su bienestar y desarrollo económico, descentralizado, inclusivo y sostenible, con la intervención de los sectores público y privado.

El Banco de la Nación, es una empresa estratégica del Estado Peruano, ya que tiene alcance en sectores donde la banca tradicional no ha llegado y de esta manera se busca acercar el Estado al ciudadano principalmente a través de las 365 agencias que cuenta, siendo en muchos casos única oferta bancaria (UOB).

El Banco de la Nación ha crecido en la red de agencias, comparando el año 2014 con el 2015, el banco ha incrementado en 30%, es por ello que tiene 6 843 puntos de contacto, con una cobertura geográfica en el 61% de todos los distritos, de los cuales 619 son agencias y 882 cajeros automáticos.

Comparando el año 2015 con respecto al 2014 el volumen de operaciones creció en 14.3%. En este mismo período se observó un incremento de 13.7% en operaciones a través de Banca por Internet y con la implementación de Banca Celular, ahora los clientes del banco pueden realizar transacciones en línea como transferencias, pagos, consulta de saldos, recarga de celulares, entre otras, sumando hasta el período 2015 392 395 afiliados a este servicio, lo que contribuye en un importante mecanismo de integración de las personas al sistema financiero nacional.

El Banco de la Nación se encuentra presente en zonas de difícil acceso como es el caso de los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (Vraem), en donde tiene 159 puntos de atención al público. El banco también se encuentra en las fronteras de Bolivia, Brasil, Chile, Colombia y Ecuador con 13 agencias en total.

Como prácticas de inclusión para disminuir la desigualdad en el acceso al sistema financiero por parte de la población más necesitada, el Banco de Nación llega como Banca Móvil en los buques de la Armada Peruana con Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS) llevando los productos y servicios del banco a través de ríos amazónicos como son el Morona, Napo y Putumayo.

Con el propósito de incrementar la inclusión financiera, el Banco de la Nación desarrolló, durante el 2015, campañas de Bancarización y Educación Financiera en todo el país, dirigidas principalmente a los

beneficiarios del programa social Juntos, población en extrema pobreza en zonas urbanas, así como también a pobladores de zonas rurales, estudiantes de tercer, cuarto y quinto grado de educación secundaria, niños entre los ocho y doce años de edad y a clientes del banco.

2.2.2.5 Principales barreras de acceso

Las principales barreras de acceso identificadas son:

Costos.. Se debe tomar en cuenta que existen zonas en el país bastante alejadas y donde muchas veces no existe la adecuada conectividad tecnológica, hecho que encarece los costos operativos asociados a brindar los servicios financieros.

Desarrollo de canales alternativos. Este punto está relacionado al anterior, ya que al existir limitaciones en el desarrollo de canales tradicionales como los cajeros corresponsales, se debería incentivar el uso de canales innovadores como el uso de teléfonos inteligentes (Banca Móvil).

Documentación. Este punto está relacionado a la forma de identificación del consumidor financiero, ya que existen muchas localidades donde los pobladores no tienen el documento nacional de identidad.

Infraestructura Física. Tomando en consideración que la geografía peruana es complicada, existen localidades donde la infraestructura eléctrica y de comunicaciones es de muy baja calidad lo que conlleva a que se pueda desarrollar el acceso a los mercados financieros.

2.2.2.6 La infraestructura financiera

Una infraestructura financiera se basa en el marco legal del país y el reglamento vigente para las operaciones financieras. Este marco legal y reglamento recae en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS).

Centrales de riesgo. En el Perú existen dos tipos de centrales de riesgo, la estatal y las privadas. La estatal es administrada por la SBS, la misma que comparte su base de datos con las centrales de riesgo

privadas, hecho que permite homogenizar toda la información del sector financiero peruano. Las entidades supervisadas por la SBS (entiéndase bancos, financieras, cajas municipales y rurales, edpymes) informan a ésta mensualmente sobre los créditos vigentes de los clientes. La SBS recoge esta información y realiza una calificación o situación de la deuda, que puede ser positiva o negativa, de todos los clientes del sistema financiero.

Es importante indicar que las centrales de riesgo privadas incluyen datos provenientes de instituciones no financieras, como son empresas de servicios (luz, telefonía, cable, etc.) y de municipalidades.

En algunos casos, incluyen información crediticia de instituciones microfinancieras no reguladas, evidenciando que el sistema de información en nuestro país es de amplia cobertura.

Sistemas de pago. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) es la institución responsable de regular y supervisar el sistema de pagos, cuyo principal objetivo es ejecutar las Órdenes de Transferencias de Fondos de sus integrantes. En la actualidad, los sistemas de pagos existentes son La Cámara de Compensación Electrónica (CCE), el Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR) y el Sistema de Liquidación Multibancaria de Valores (SLMV)

Registro Central de Valores y Liquidaciones. Aquí es donde se registra, transfiere, compensa y liquida los valores por parte de La Caja de Valores y Liquidaciones (CAVALI), encargada del mantenimiento y desarrollo de la infraestructura del mercado de valores peruano. Esta empresa privada es la que opera el SLMV, la misma que registra las operaciones realizadas en la Bolsa de Valores de Lima.

2.3 Glosario de términos.

Se han considerado los siguientes términos básicos para el estudio:

Ahorro. Es la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona, una empresa, una administración pública, entre otros.

Asistencialismo. Políticas de gobiernos orientados a dotar y/o cubrir necesidades básicas de la población a cambio de ninguna forma de retroalimentación por parte del segmento beneficiado.

Banca. Conjunto de entidades bancarias que están autorizadas a realizar intermediación en el mercado de dinero.

Bancarización. Es la obligación de todas las personas y empresas que realizan operaciones económicas canalizarlas a través del sistema financiero, utilizando los medios de pago que disponen en el mismo, con el fin de evitar la evasión tributaria y contribuir a la formalización de la economía. El objetivo principal de la bancarización es formalizar las operaciones económicas con la participación del Sistema Financiero, con la finalidad de mejorar la fiscalización y detección del fraude tributario.

Banco comunal. Es un mecanismo financiero que permite el acceso al crédito a personas que tienen en común no poseer garantías reales.

Banco virtual. Incluye la provisión y acceso a varias actividades bancarias dirigidas de forma virtual (uso de internet) en lugar de ir físicamente al banco.

Cajero automático. Es una máquina expendedora usada para extraer dinero utilizando una tarjeta de plástico con una banda magnética o chip.

Crédito. Producto financiero que trata del otorgamiento de préstamos a los agentes deficitarios.

Dirección estratégica. Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos (Fred, 2013, p. 5).

Educación financiera. Proceso de adquisición de conocimientos aplicables en pro de lograr una administración correcta del uso del dinero.

Estrategia. Planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y como atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos (Hill, 2011).

Conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013).

Estructura organizacional. Es la disposición formal de los puestos de trabajo en una organización (Robbins, 2014, p. 5).

Inclusión financiera. Inclusión financiera puede definirse como el "acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población". Ésta facilita el acceso de la población a servicios financieros sostenibles y seguros, contribuye al incremento del ingreso y a reducir la pobreza, lo cual genera crecimiento económico y estabilidad financiera (Graham, 2013, 11 de octubre).

Impacto. Impresión o efecto intenso producido en una persona por una acción o suceso.

Medio de pago. Cualquier medio comúnmente aceptado en un mercado por otros particulares, un comercio, la administración o cualquier otra institución, como forma para comprar bienes o contratar servicios.

Mercado financiero. Es el lugar, mecanismo o sistema electrónico donde se negocian los activos, productos e instrumentos financieros o se ponen en contacto los demandantes y los oferentes del activo y es donde se fija un precio público de los activos para la confluencia de la oferta y la demanda.

Microcréditos. Son pequeños préstamos realizados a personas humildes o pobres a los que no conceden préstamos los bancos tradicionales.

Microfinanzas. Proceso de dotar pequeños créditos a pequeños emprendedores, para la generación del autoempleo.

Organización. Son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno (Daft, Teoría y diseño organizacional, 2015).

Población excluida. Es una sociedad con tantas desigualdades como que no tienen suficiente información sobre cómo ejercer sus derechos a través del sistema judicial.

Pobreza. Situación o condición socioeconómica de la población que no puede acceder o carece de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas que permiten un adecuado nivel y calidad de vida, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria, acceso al agua potable.

Pobreza extrema. Es el estado más grave de la pobreza, cuando las personas no pueden satisfacer varias de sus necesidades básicas para vivir, como la disponibilidad de alimento, agua potable, techo, sanidad, educación, saneamiento o acceso a la información.

Política de desarrollo. Lineamientos gubernamentales orientados a lograr el bienestar de la población en general.

Programas sociales. Planes de acción orientados a dotar de necesidades básicas de las poblaciones más necesitadas en los campos de alimentación, educación y salud.

Responsabilidad social empresarial (RSE). Se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación.

Seguro. Contrato por el cual el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima a abonar, dentro de los límites pactados, un capital u otras prestaciones convenidas, en caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura.

Servicios Financieros. Denominado sector financiero, corresponde a una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de la generación de valor a través del dinero.

Servicios Financieros Móviles. Se refieren a las transacciones financieras que se realizan mediante el uso de bandas telefónicas.

Sistemas de pago. Un sistema de pago (o sistema de pago y liquidación) es un conjunto de recursos utilizados para la transferencia de dinero entre instituciones financieras.

Tarjeta de crédito. La tarjeta de crédito es un medio de pago que te permite hacer compras que puedes pagar posteriormente.

Tarjeta de débito. Es una tarjeta bancaria de plástico con una banda magnética en el reverso que guarda información sobre los datos de acceso, el nombre y número de cuenta de ahorro del titular.

Transacciones financieras. Acuerdo llevado a cabo entre un comprador y un vendedor en la que se intercambian un activo financiero contra un pago. Implica un cambio en el estatus en las finanzas de dos o más negocios o individuos.

Valor público. (Moore 1998) postula que las organizaciones públicas tienen como finalidad crear “**valor público**” - resolver problemas, satisfacer necesidades y habilitar el ejercicio de derechos – mediante la prestación de bienes, servicios, transacciones, legislación y regulaciones.

Valor social. Se refiere a los impactos más amplios que los financieros de los programas, las organizaciones y las intervenciones, incluidos el bienestar de los individuos y las comunidades, el capital social y el medio ambiente.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general

La aplicación de la estrategia nacional de Inclusión Financiera tiene impacto en el diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación, periodo 2016.

3.2 Hipótesis específicas

La aplicación de la estrategia nacional de Inclusión Financiera impacta en la centralización del poder del Banco de la Nación, periodo 2016

La estrategia nacional de Inclusión Financiera impacta en la complejidad organizacional del Banco de la Nación, periodo 2016.

La aplicación de la estrategia Nacional de Inclusión Financiera impacta en la formalización del Banco de la Nación, periodo 2016.

3.3 Identificación de variables

3.3.1 Variable dependiente: Diseño Estructura Organizacional

Definición.- Proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.

3.3.2 Variable independiente: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF).

Definición. Instrumento de política de Estado para promover la inclusión financiera a través de la ejecución de acciones multisectoriales, contribuyendo al desarrollo económico, descentralizado e inclusivo, con la participación de los sectores público y privado, y en el marco de la preservación de la estabilidad financiera.

3.4 Tabla 1 Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA
Variable 1: Diseño Estructura Organizacional	D1. Centralización	- Tamaño de la organización - Niveles jerárquicos. - Envergadura del control - Autoridad	(01) (02) (03) (04)	LIKERT (1) nunca (2) algunas veces (3) siempre
	D2. Complejidad	- Configuración jerárquica. - Número de departamentos. - Centralización en la toma de decisiones. - Especialización de funciones.	(05) (06) (07) (08)	
	D3. Formalización	- Aspecto normativo. - Formalización de procesos. - Formalización de procedimientos. - Grado de interdependencia.	(09) (10) (11) (12)	
Variable 2: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera	D1. Profundidad	- Porcentaje de crédito privado. - Nivel de captaciones. - Nivel de colocaciones. - Condiciones de crédito	(01) (02) (03) (04)	LIKERT (1) nunca (2) algunas veces (3) siempre
	D2. Cobertura	- Medios pago. - Número de cajeros automáticos - Número de Agencias. - Número de Agentes Corresponsales	(05) (06) (07) (08)	
	D3. Intensidad en el uso	- Número de depósitos. - Número de transacciones. - Número de créditos - Número de seguros	(09) (10) (11) (12)	

3.5 Matriz de Consistencia Interna (Ver anexo)

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo de investigación

4.1.1 Tipo

El tipo de investigación, según su propósito señalado por Hernández Sampieri (2003), “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p. 10).

4.1.2 Niveles

Los niveles de investigación utilizados fueron: descriptivo, correlacional, explicativa.

Descriptivo. Hernández et al (2014) señala que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 153).

Correlacional. Hernández et al (2014) nos indica que “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)” (p. 157).

Explicativa. Vara Horna (2010) Los diseños explicativos se usan para determinar las causas de los fenómenos empresariales. Con estos diseños se puede explicar por qué ocurre, bajo qué condiciones se presenta, o por qué dos o más variables están correlacionadas(p. 210 y 211).

Las investigaciones explicativas no se contentan con descubrir qué es lo que causa un determinado hecho, sino también busca aclarar por qué lo causa.

Los estudios explicativos de causalidad utilizan términos tales como “influir”, “provocar”, “causar”, “generar”, “producir”, “efectuar”, etc.

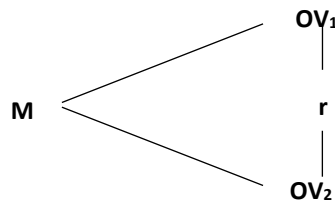
Este nivel se identifica con la contratación de hipótesis causales, las cuales, se involucran una relación de causalidad entre variables dependientes (los efectos) e independientes (las causas).

4.2 Diseño de la investigación

En el presente estudio, de acuerdo a los objetivos establecidos, el diseño fue no experimental de corte transversal; a los cuales Hernández et al (2014) define como “aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 152).

(Hernández et al (2014) señala que los diseños no experimentales transversales se destinan a “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 153).

Presenta el siguiente esquema:



Donde:

M : Muestra

V₁ : Estructura Organizacional.

V₂ : Estrategia Nacional de Inclusión Financiera

r : Relación, impacto.

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población. (Brown, 1979, p. 6).

La unidad de análisis de esta investigación serán los colaboradores del Banco de la Nación Oficina Principal de la Avenida República de Panamá, áreas comprometidas: Gerencia Central de Negocios que agrupa a las Gerencias de Banca Estatal y Minorista, Operaciones, Banca de Servicio e Informática.

4.4 Población de estudio

La población estuvo conformada por el total de colaboradores que suman 626, de acuerdo a la siguiente distribución.

Tabla 2: Población de estudio

Nombre unidad orgánica	N° trabajadores
Gerencia Central de Negocios	1
Gerencia Banca Estatal y Minorista	60
Gerencia de Operaciones	354
Gerencia Banca de Servicio	55
Gerencia de Informática	156
Total	626

4.5 Tamaño y selección de muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se empleó el muestreo no probabilístico de tipo aleatorio simple, mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N (p \cdot q)}{E^2 (N - 1) + Z^2 (p \cdot q)}$$

Donde: n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza (1,96)

p = Tasa de éxito

q = Tasa de fracaso

E = Error de precisión

$$n = \frac{(1.96)^2 (626) (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2 (626 - 1) + (1.96)^2 (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 \times (626) (0.25)}{0.0025 (625) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = 238$$

4.6 Técnicas de recolección de datos

4.6.1 Métodos

El método utilizado en la presente investigación fue: Hipotético – Deductivo. Sabino (Sabino, 2010, p. 151) nos dice que “es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica”.

El método hipotético - deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

4.6.2 Técnicas

Trespalacios, Vázquez Casielles, & Bello Acebrón (2005) nos indican que las técnicas a emplearse en la investigación son:

4.6.2.1 Técnicas de recolección de información indirecta

Se realizó mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales en lo posible, éstas pueden ser en libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.

4.6.2.2 Técnicas de recolección de información directa

Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada.

4.6.2.3 Instrumentos

El instrumento a utilizar en el presente estudio es el cuestionario. Bernal (2013,) nos indica que es “un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos necesarios del proyecto de investigación” (p. 217)

Cuestionario 1: Estructura Organizacional

Ficha Técnica:

Autor: Avilez Luis – Flores Rafael – Gamarra Luis

Año: 2016

Tipo de Instrumento: Encuesta

Objetivos: Esta escala aprecia los indicadores y dimensiones de la Estructura Organizacional. Evalúa y describe los diferentes aspectos como: Centralización del Poder, Complejidad Organizacional y Formalización.

Número de Ítems: 12 ítems dirigidos a los colaboradores del Banco de la Nación.

Escala: Las preguntas son de tipo cerrada, en la escala de Likert

Ámbito de aplicación: Colaboradores (trabajadores) de la Gerencia Central de Negocios del Banco de la Nación.

Monitoreo: Validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con el método Alpha de Cronbach

Forma de Administración: Individual.

El cuestionario está dividido en tres dimensiones:

Centralización del poder: Se formularon cuatro preguntas (Ítems 1, 2, 3,4)

Complejidad organizacional: Se formularon cuatro preguntas (Ítems 5, 6, 7, 8)

Formalización: Se formularon cuatro preguntas (Ítems 9, 10, 11, 12)

Calificación: Nunca.....(1)
Algunas veces.....(2)
Siempre.....(3)

Cuestionario 2: Estrategias Nacional de Inclusión Financiera

Ficha Técnica:

Autor: Avilez Luis – Flores Rafael – Gamarra Luis

Año: 2016

Tipo de Instrumento: Encuesta

Objetivos: Esta escala aprecia los indicadores y dimensiones de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. Evalúa y describe los diferentes aspectos como: Profundidad, Cobertura, Intensidad en el uso

Número de Ítems: 12 ítems dirigidos a los colaboradores del Banco de la Nación.

Escala: Las preguntas son de tipo cerrada, en la escala de Likert.

Ámbito de aplicación: Colaboradores (trabajadores) de la Gerencia Central de Negocios del Banco de la Nación.

Monitoreo: Validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con el método Alpha de Cronbach

Forma de Administración: Individual.

El cuestionario está dividido en tres dimensiones:

Profundidad: Se formularon cuatro preguntas (Ítems 1, 2, 3,4)

Cobertura: Se formularon cuatro preguntas (Ítems 5, 6, 7,8)

Intensidad en el uso: Se formularon cuatro preguntas (Ítems 9, 10, 11, 12)

Calificación: Nunca.....(1)
Algunas veces.....(2)
Siempre.....(3)

4.7 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información

Para el procesamiento de datos se utilizó el software SPSS versión 22 en español, aplicando el siguiente procedimiento: (Navarro, 2015) nos indica lo siguiente:

Estadística descriptiva. Tabla de frecuencias, gráficas y su respectiva interpretación y/o análisis.

Estadística inferencial. La contrastación de hipótesis se hará con el método de correlación de Spearman, para determinar si se aceptan o se rechazan las hipótesis planteadas.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Análisis e interpretación de resultados

La validación de contenido se llevó a cabo por medio de la consulta a expertos. Al Respecto, Hernández et al (2010) menciona: Otro tipo de validez que algunos autores consideraban es la validez de expertos o *face validity*, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” (p.204).

Para ello, se recurrió a la opinión de Docentes de reconocida trayectoria de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Los cuales determinaron la adecuación muestral de los ítems de los instrumentos. A ello se les entregó la Matriz de Consistencia, los instrumentos y la Ficha de Validación donde se determinaron la correspondencia de los criterios, objetivos e ítems, calidad técnica de representatividad y la calidad del lenguaje.

5.1.1. Prueba de confiabilidad cuestionario N° 1: Diseño de Estructura organizacional

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario N° 01 “Diseño Estructura Organizacional”, se aplicó la prueba estadística Alfa de Cronbach; de acuerdo a Hernández (2010) la confiabilidad se define como el grado en que un test es consistente al medir la variable que mide.

La fórmula de alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

V_i = Varianza de cada ítems

V_t = Varianza del total

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario N° 01 “Diseño Estructura Organizacional” se siguió los siguientes pasos:

- a) Se determinó una muestra piloto de 24 trabajadores del Banco de la Nación, Sede Principal.
- b) Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.
- c) Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V22,0 para análisis de confiabilidad es el siguiente:

Tabla 3 Cuestionario N° 01: Diseño Estructura Organizacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.691	12

5.1.2. Prueba de confiabilidad cuestionario N° 02: “Estrategia de Inclusión Financiera”

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario N° 02 “Estrategia de Inclusión Financiera”, se siguió los siguientes pasos:

- a) Se determinó una muestra piloto de 24 trabajadores del Banco de la Nación, Sede Principal. .

b) Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.

c) Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V22,0 para análisis de confiabilidad es el siguiente:

Tabla 4 Cuestionario N° 02: Estrategia de Inclusión Financiera

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.712	12

De acuerdo a los objetivos de la investigación, se utilizaron criterios para la presentación e interpretación de los resultados a nivel descriptivo correlacional acerca de las variables de estudio: con los rangos: Nunca, Algunas Veces y Siempre.

Los resultados obtenidos se presentan y analizan en las siguientes Tablas y Figuras:

5.1.2.1. Resultado de cada ítem de la variable Diseño Estructura Organizacional

Tabla 5: La cantidad de servicios y productos que brinda el BN determina el tamaño de su organización

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	14	5,9	5,9
Algunas veces	121	50,8	56,7
Siempre	103	43,3	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 5 se observa que el 51% de los encuestados consideran que algunas veces la cantidad de servicios y productos que brinda el BN determina el tamaño de la organización. Además se observa que el 43% considera que siempre y el 6% que nunca.

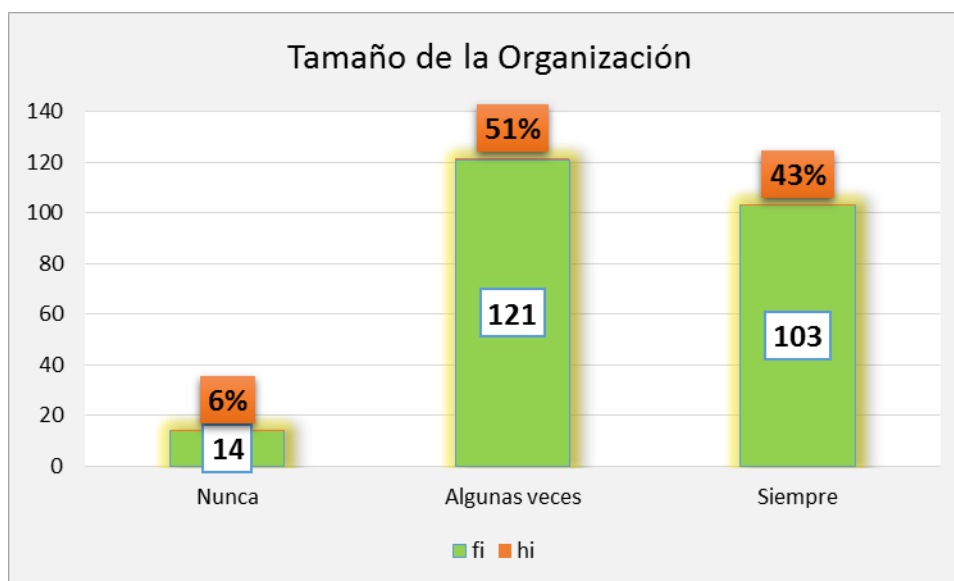


Figura 8: Tamaño de la Organización

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 8, es que 121 de 238 encuestados advierten que algunas veces el Banco de la Nación determina el tamaño de su organización de acuerdo a la cantidad de servicios y productos que brinda.

Tabla 6: La cantidad de trabajadores determina la cantidad de niveles jerárquicos en el BN.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	45	18,9	18,9
Algunas veces	127	53,4	72,3
Siempre	66	27,7	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 6 se observa que el 53% de los encuestados consideran que algunas veces la cantidad de trabajadores determina la cantidad de niveles jerárquicos en el BN. Además se observa que el 28% considera que nunca y el 19% que siempre.

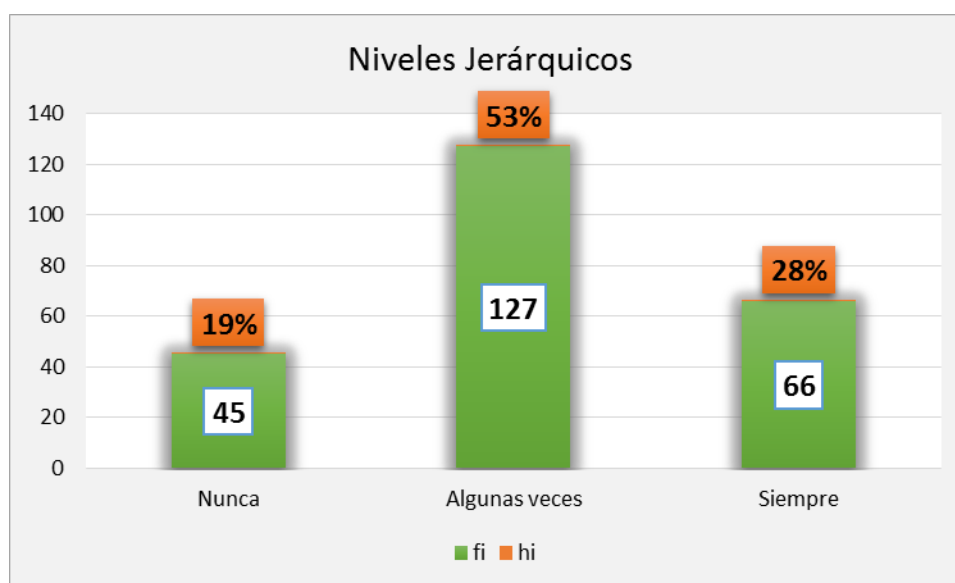


Figura 9: Niveles Jerárquicos

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 9, consiste en que 127 de los 238 encuestados advierten que algunas veces el Banco de la Nación determina la cantidad de niveles jerárquicos de acuerdo a la cantidad de trabajadores.

Tabla 7: La cantidad de agencias a nivel nacional determina la importancia del control en el BN.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	18	7,6	7,6
Algunas veces	82	34,5	42,0
Siempre	138	58,0	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 7 se observa que el 58% de los encuestados consideran que siempre la cantidad de agencias a nivel nacional determina la importancia del control en el BN. Además se observa que el 35% considera que algunas veces y el 8% que nunca.

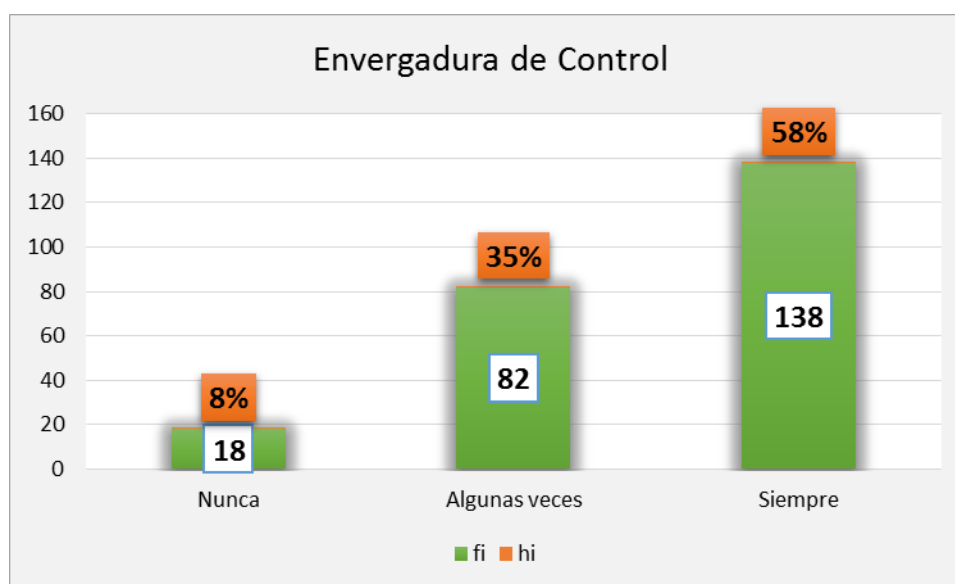


Figura 10: Envergadura de Control

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 10, es que 138 de los 238 encuestados advierten que siempre el Banco de la Nación determina la importancia de control por la cantidad de agencias a nivel nacional que tiene.

Tabla 8: Los niveles de autoridad contribuyen a la gestión administrativa del BN.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	8	3,4	3,4
Algunas veces	124	52,1	55,5
Siempre	106	44,5	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N°8 se observa que el 52% de los encuestados consideran que algunas veces los niveles de autoridad contribuyen a la gestión administrativa del BN. Además se observa que el 45% considera que siempre y el 3% que nunca.

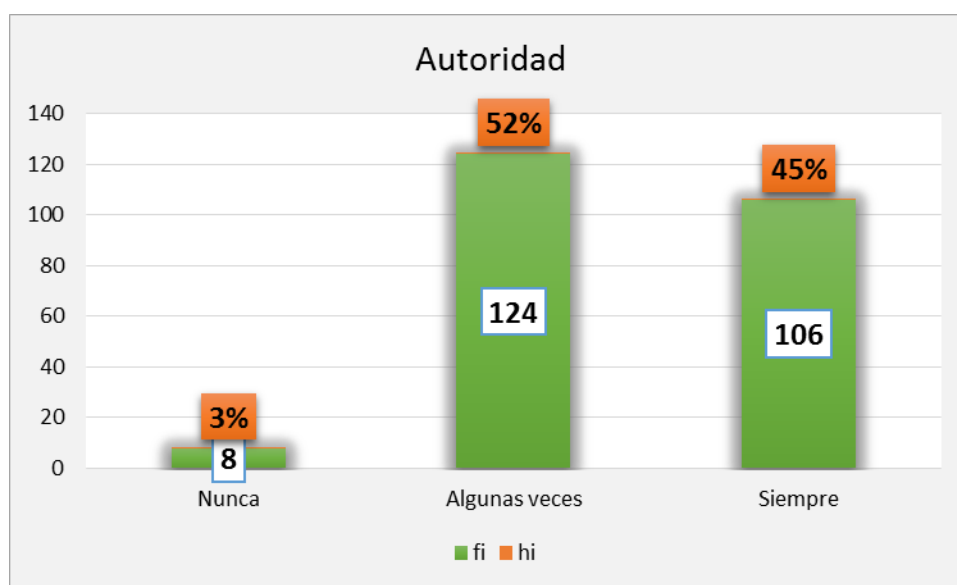


Figura 11: Autoridad

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 11, es que 124 de los 238 encuestados advierten que algunas veces que en el Banco de la Nación los niveles de autoridad contribuyen a la gestión administrativa.

Tabla 9: La división del trabajo determina los niveles jerárquicos de puestos en el BN.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	20	8,4	8,4
Algunas veces	116	48,7	57,1
Siempre	102	42,9	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 9, se observa que el 49% de los encuestados consideran que algunas veces la división del trabajo determina los niveles jerárquicos de puestos en el BN. Además se observa que el 43% considera que siempre y el 8% que nunca.

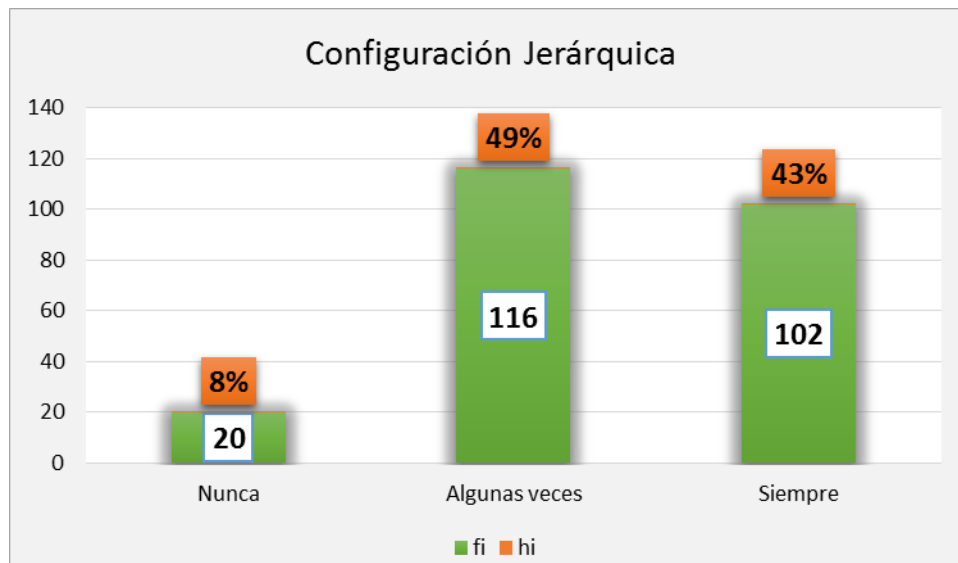


Figura 12: Configuración Jerárquica

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 12, es que 116 de los 238 encuestados advierten que algunas veces que en el Banco de la Nación la división del trabajo determina los niveles jerárquicos de puestos.

Tabla 10: La cantidad de trabajadores determina el número de gerencias de la organización BN

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	49	20,6	20,6
Algunas veces	131	55,0	75,6
Siempre	58	24,4	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 10, se observa que el 55% de los encuestados consideran que algunas veces la cantidad de trabajadores determina el número de gerencias de la organización BN. Además se observa que el 24% considera que siempre y el 21% que nunca.

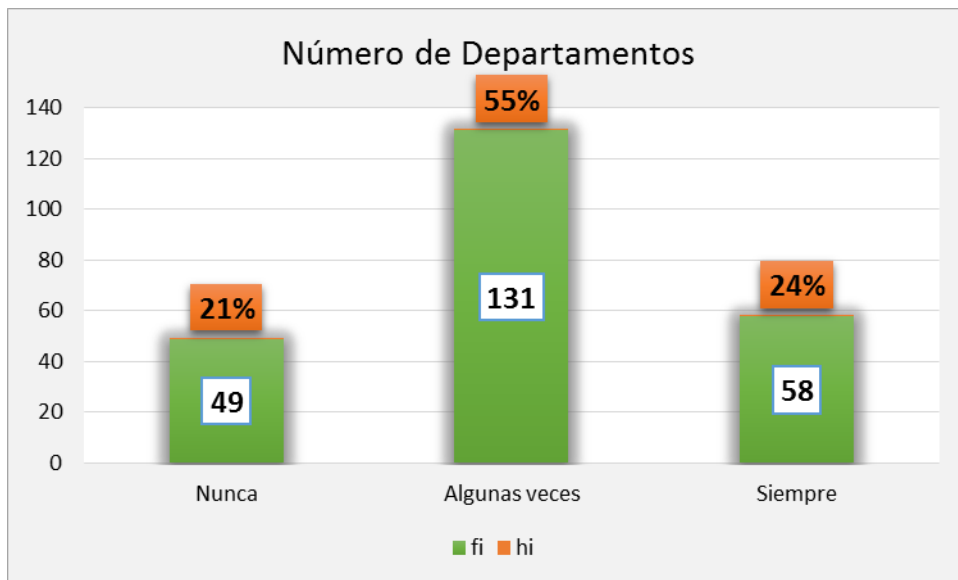


Figura 13: Número de Departamentos

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 13, consiste en que 131 de los 238 encuestados advierten que algunas veces que en el Banco de la Nación la cantidad de trabajadores determina el número de gerencias de la organización.

Tabla 11: La toma de decisiones en el BN está centralizada

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	1,7	1,7
Algunas veces	91	38,2	39,9
Siempre	143	60,1	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 11 se observa que el 60% de los encuestados consideran que siempre la toma de decisiones en el BN está centralizada. Además se observa que el 38% considera que algunas veces y el 2% que nunca.

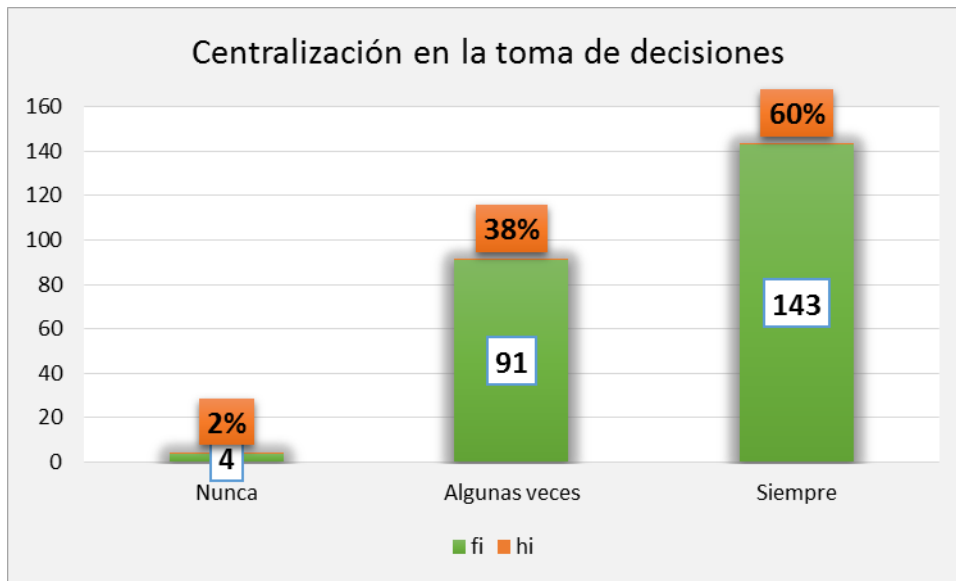


Figura 14: Centralización en la toma de decisiones

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 14, es que 143 de los 238 encuestados advierten que siempre en el Banco de la Nación la toma de decisiones está centralizada.

Tabla 12: La especialización funcional de cada Gerencia contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	13	5,4	5,5
Algunas veces	123	51,7	57,1
Siempre	102	42,9	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 12, se observa que el 52% de los encuestados consideran que algunas veces la especialización funcional de cada Gerencia contribuye al logro de los objetivos institucionales en el BN. Además se observa que el 43% considera que siempre y el 5% que nunca.

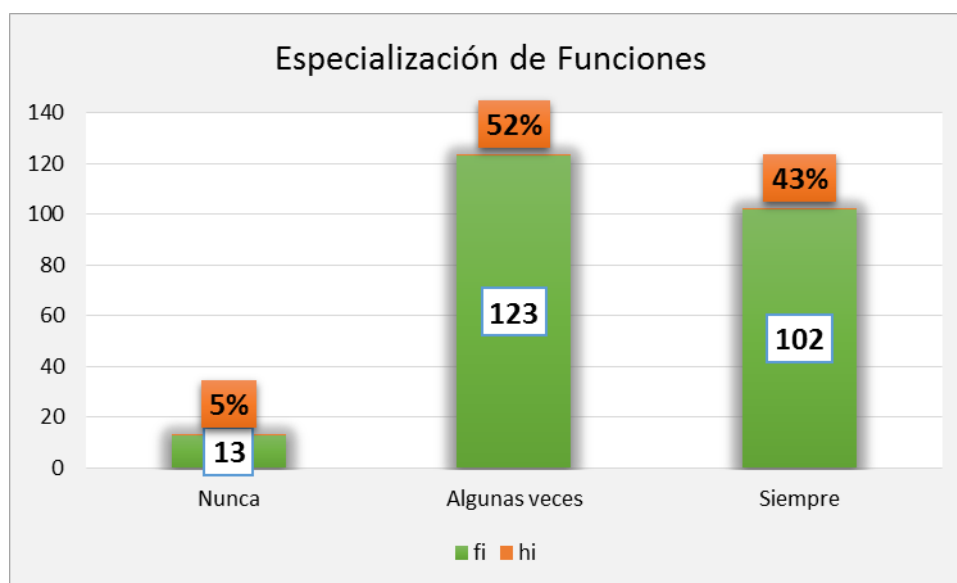


Figura 15: Especialización de Funciones

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 15, es que 123 de los 238 encuestados advierten que algunas veces en el Banco de la Nación la especialización funcional de cada Gerencia contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Tabla 13: Los trabajadores tienen conocimiento de la documentación normativa interna del BN

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,4	,4
Algunas veces	139	58,4	58,8
Siempre	98	41,2	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 13, se observa que el 58% de los encuestados consideran que algunas veces los trabajadores tienen conocimiento de la documentación normativa interna del BN. Además se observa que el 41% considera que siempre y que menos del 1% que nunca.

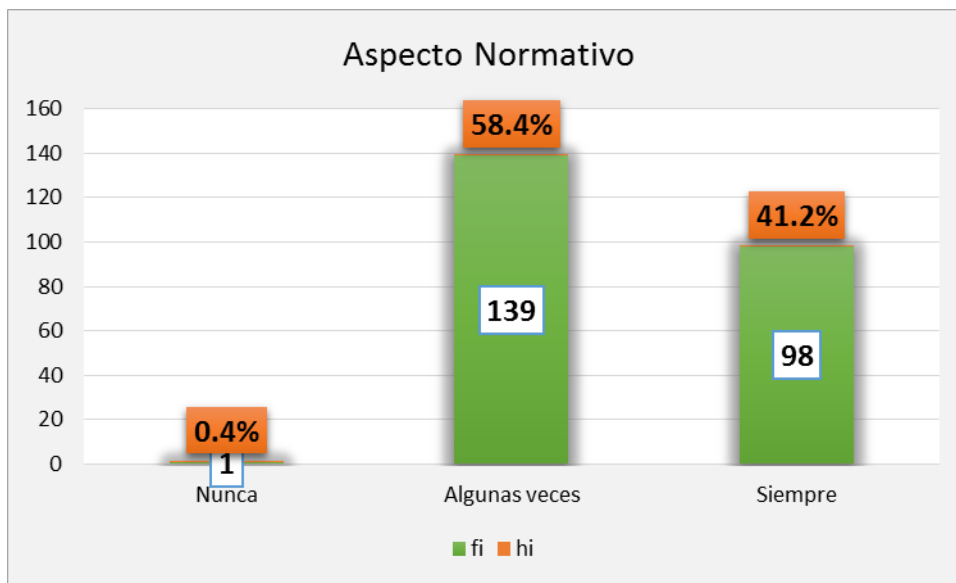


Figura 16: Aspecto Normativo

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 16, es que 139 de los 238 encuestados advierten que algunas veces en el Banco de la Nación los trabajadores tienen conocimiento de la documentación normativa interna.

Tabla 14: Los procesos están alineados a los productos y servicios que el BN brinda.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	7	2,9	2,9
Algunas veces	125	52,4	55,5
Siempre	106	44,7	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 14, se observa que el 52% de los encuestados consideran que algunas veces los procesos están alineados a los productos y servicios que el BN brinda. Además se observa que el 45% considera que siempre y el 3% que nunca.

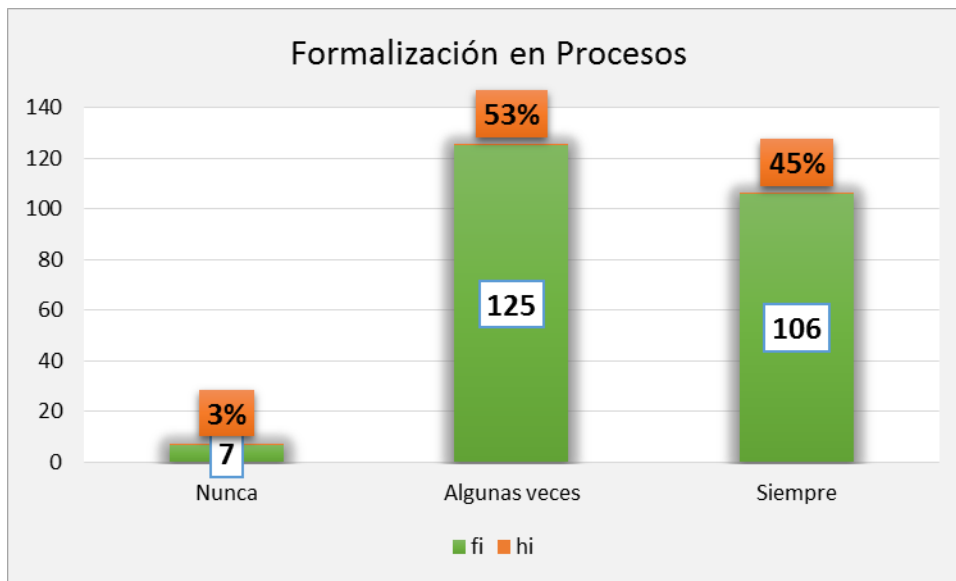


Figura 17: Formalización en Procesos

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 17, es que 125 de los 238 encuestados advierten que algunas veces en el Banco de la Nación los procesos están alineados a los productos y servicios que brinda.

Tabla 15: Los productos y servicios influyen en los procedimientos del BN

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	1,7	1,7
Algunas veces	95	39,9	41,6
Siempre	139	58,4	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 15, se observa que el 58% de los encuestados consideran que siempre los productos y servicios influyen en los procedimientos del BN. Además se observa que el 40% considera que algunas veces y el 2% que nunca.

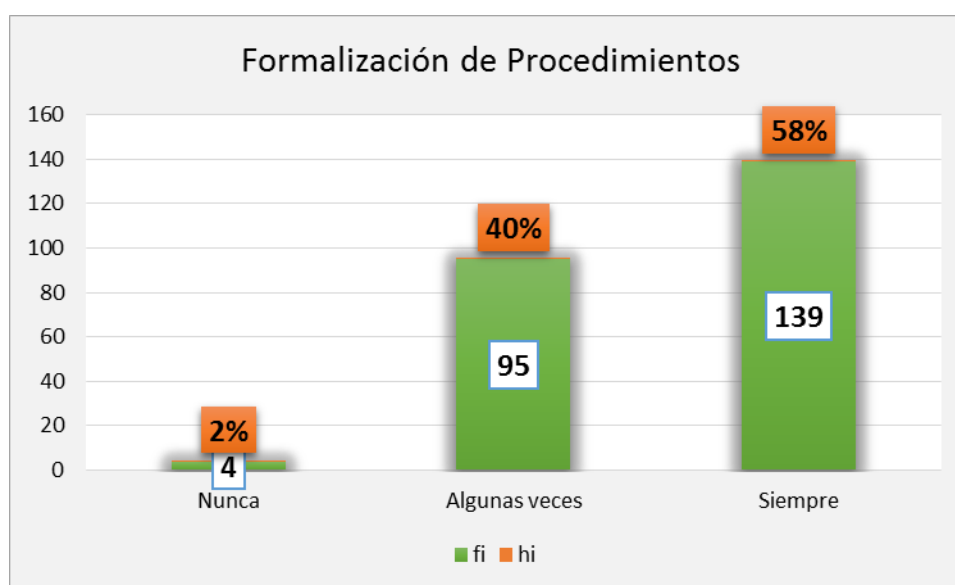


Figura 18: Formalización de Procedimientos

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N°18, es que 139 de los 238 encuestados advierten que siempre en el Banco de la Nación los productos y servicios influyen en los procedimientos.

Tabla 16: Existe interdependencia de la organización contribuye a trabajar en equipo.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	16	6,7	6,7
Algunas veces	149	62,6	69,3
Siempre	73	30,7	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 16 se observa que el 63% de los encuestados consideran que algunas veces la interdependencia de la organización contribuye a trabajar en equipo. Además se observa que el 31% considera que siempre y el 7% que nunca.

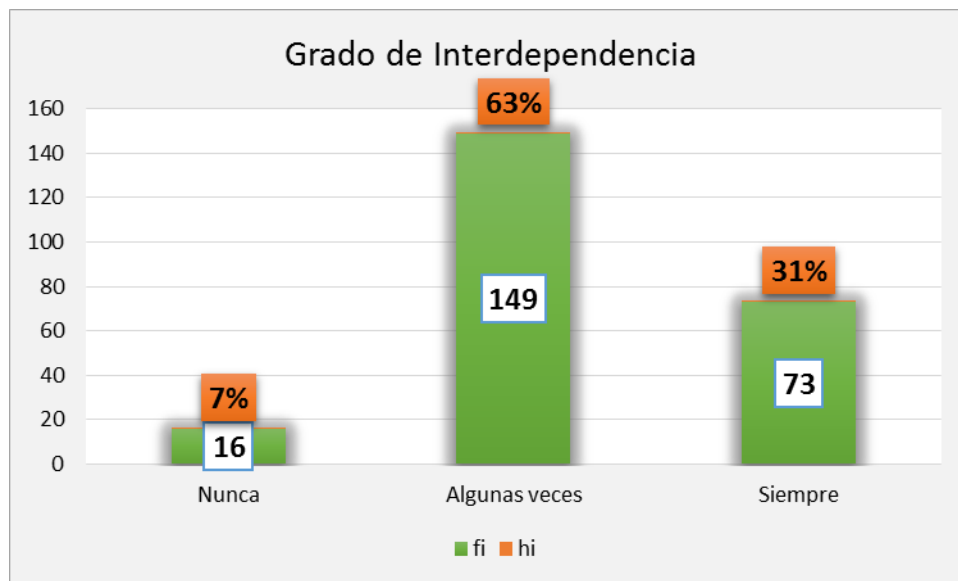


Figura 19: Grado de Interdependencia

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 19, es que 149 de los 238 encuestados advierten que algunas veces en el Banco de la Nación la interdependencia de la organización contribuye a trabajar en equipo.

5.1.2.2. Resultado de cada ítem de la variable Estrategia Nacional de Inclusión Financiera

Tabla 17: El crédito privado (informal) influye negativamente en el proceso de bancarización del BN

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	35	14,7	14,7
Algunas veces	88	37,0	51,7
Siempre	115	48,3	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 17, se observa que el 48% de los encuestados consideran que siempre el crédito privado (informal) influye negativamente en el proceso de bancarización del BN. Además se observa que el 37% considera que algunas veces y el 15% que nunca.

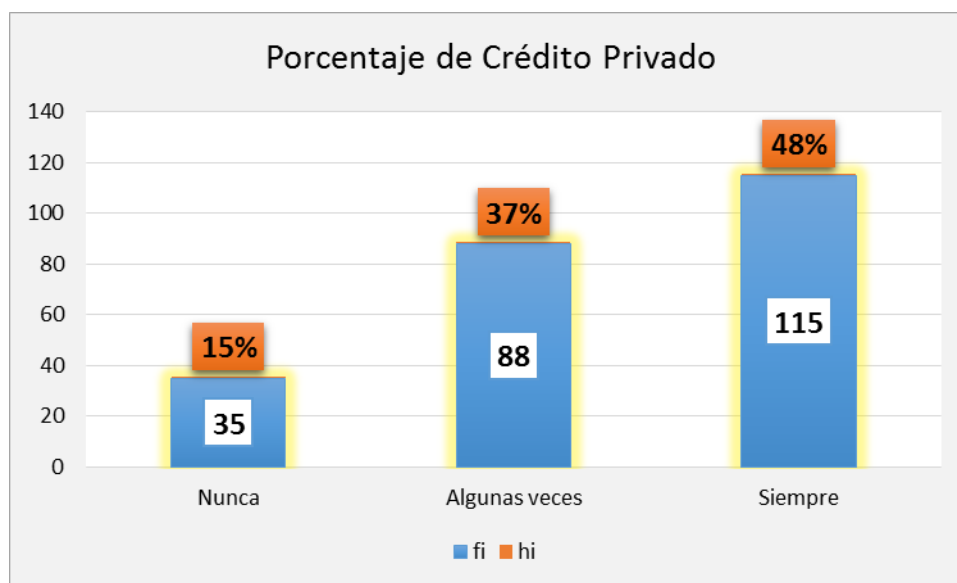


Figura 20: Porcentaje de Crédito Privado

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 20, es que 115 de los 238 encuestados advierten que siempre en el Banco de la Nación el crédito privado (informal) influye negativamente en el proceso de bancarización.

Tabla 18: El tamaño de la organización influye en el incremento de captaciones del BN

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	22	9,2	9,2
Algunas veces	104	43,7	52,9
Siempre	112	47,1	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 18, se observa que el 47% de los encuestados consideran siempre el tamaño de la organización influye en el incremento de captaciones del BN. Además se observa que el 44% considera que algunas veces y el 9% que nunca.

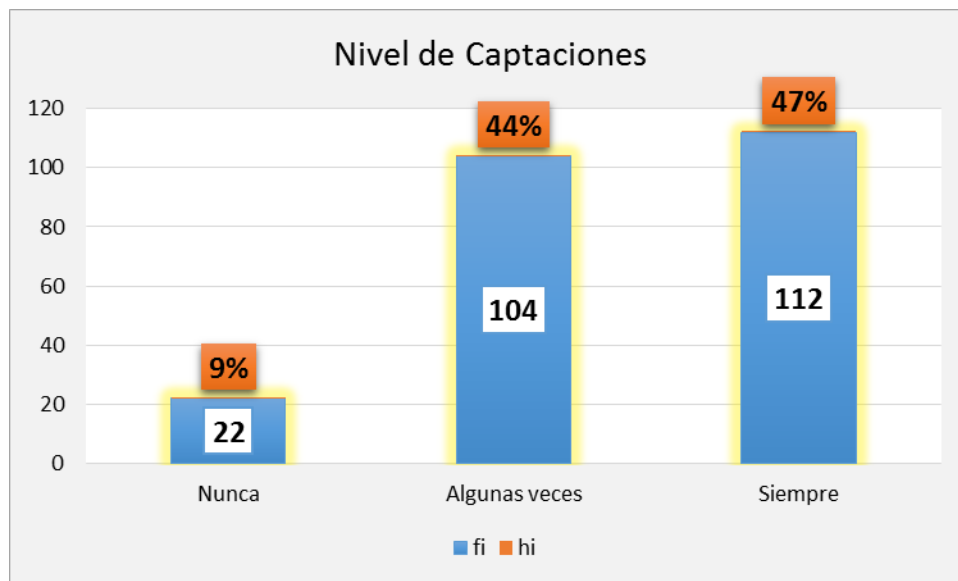


Figura 21: Nivel de Captaciones

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 21, consiste en que 112 de los 238 encuestados advierten que siempre en el Banco de la Nación el tamaño de la organización influye en el incremento de captaciones.

Tabla 19: El tamaño de la organización influye en incremento de colocaciones del BN

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	28	11,8	11,8
Algunas veces	121	50,8	62,6
Siempre	89	37,4	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 19 se observa que el 51% de los encuestados consideran que algunas veces el tamaño de la organización influye en el incremento de colocaciones del BN. Además se observa que el 37% considera que siempre y el 12% que nunca.

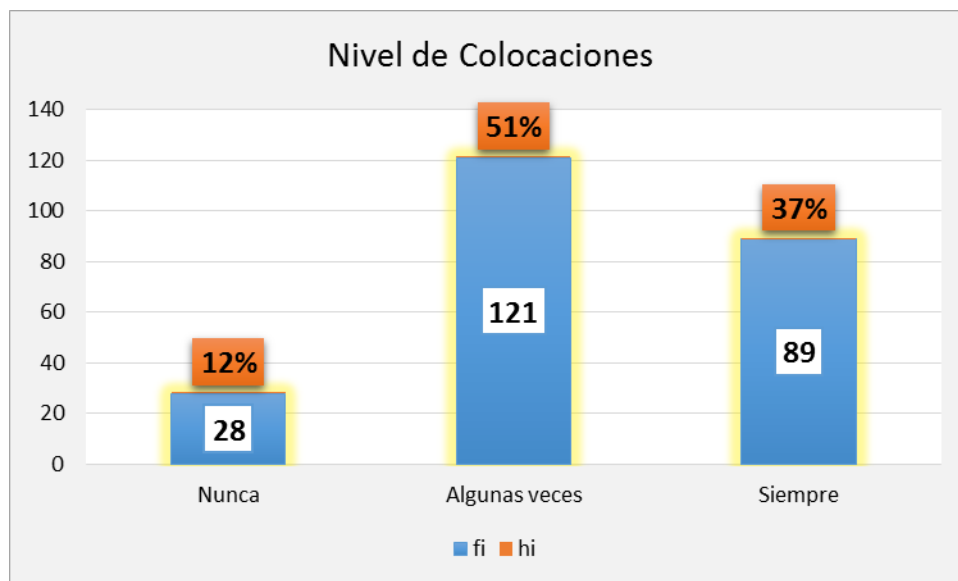


Figura 22: Nivel de Colocaciones

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 22, consiste en 121 de los 238 encuestados advierten que algunas veces en el Banco de la Nación el tamaño de la organización influye en el incremento de colocaciones.

Tabla 20: Las condiciones de los créditos influyen en el proceso de bancarización

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	2,1	2,1
Algunas veces	90	37,8	39,9
Siempre	143	60,1	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 20, se observa que el 60% de los encuestados consideran que siempre las condiciones de los créditos influyen en el proceso de bancarización. Además se observa que el 38% considera que algunas veces y el 2% que nunca.

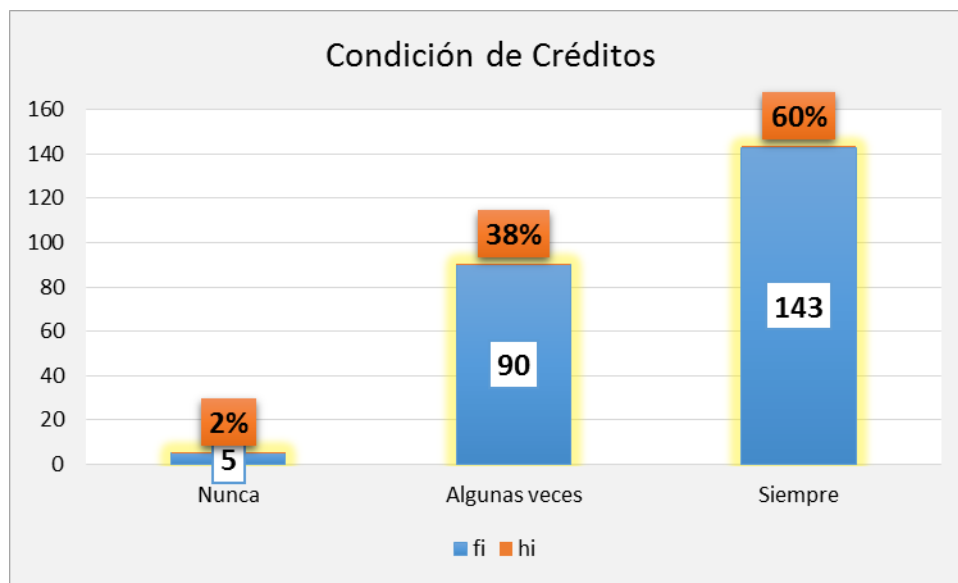


Figura 23: Condiciones de Créditos

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 23, consiste en que 143 de los 238 encuestados advierten que siempre en el Banco de la Nación las condiciones de los créditos influyen en el proceso de bancarización.

Tabla 21: El desarrollo de recursos tecnológicos del BN influye en el aumento de los medios de pago

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	6	2,5	2,5
Algunas veces	93	39,1	41,6
Siempre	139	58,4	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 21 se observa que el 58% de los encuestados consideran que siempre el desarrollo de recursos tecnológicos del BN influye en el aumento de los medios de pago. Además se observa que el 39% considera que algunas veces y el 3% que nunca.

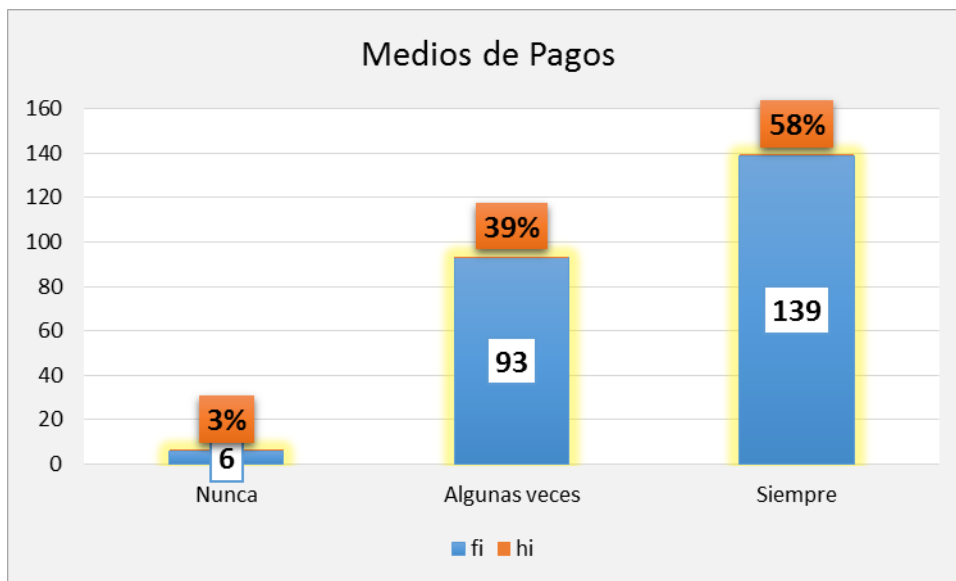


Figura 24: Medios de Pagos

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 24, consiste en que 139 de los 238 encuestados advierten que siempre en el Banco de la Nación el desarrollo de recursos tecnológicos influye en el aumento de los medios de pago.

Tabla 22: El aumento de clientes influye en la cantidad de cajeros automáticos instalados en el BN

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	2,1	2,1
Algunas veces	93	39,1	41,2
Siempre	140	58,8	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 22 se observa que el 59% de los encuestados consideran que siempre el aumento de clientes influye en la cantidad de cajeros automáticos instalados en el BN. Además se observa que el 39% considera que algunas veces y el 2% que nunca.

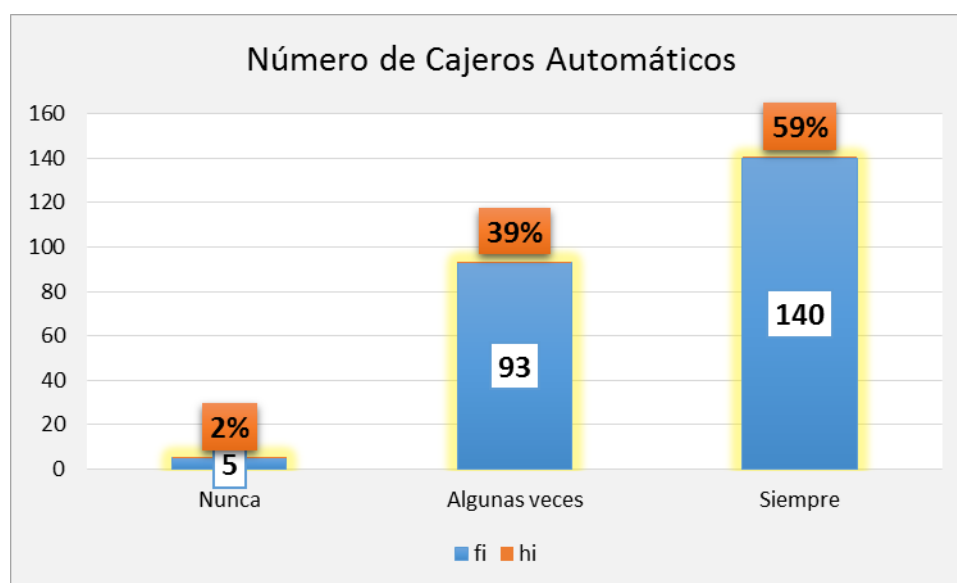


Figura 25: Número de Cajeros Automáticos

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 25, es que 140 de los 238 encuestados advierten que siempre en el Banco de la Nación el aumento de clientes influye en la cantidad de cajeros automáticos instalados.

Tabla 23: El aumento de clientes influye en la cantidad de agencias del BN

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	1,3	1,7
Algunas veces	100	42,0	43,3
Siempre	135	56,7	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 23 se observa que el 57% de los encuestados consideran que siempre el aumento de clientes influye en la cantidad de agencias del BN. Además se observa que el 42% considera que algunas veces y el 1% que nunca.

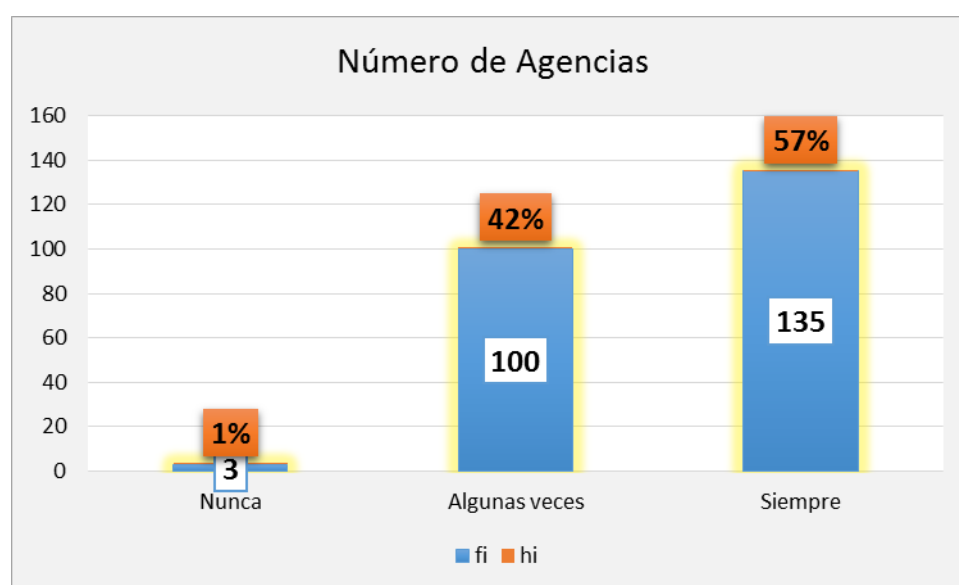


Figura 26: Número de Agencias

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 26, consiste en que 135 de los 238 encuestados advierten que siempre en el Banco de la Nación el aumento de clientes influye en la cantidad de agencias.

Tabla 24: El incremento de Agentes Corresponsales influye en la bancarización

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	2,1	2,1
Algunas veces	55	23,1	25,2
Siempre	178	74,8	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 24, se observa que el 75% de los encuestados consideran que siempre el incremento de los agentes corresponsales influye en la bancarización. Además se observa que el 23% considera que algunas veces y el 2% que nunca.

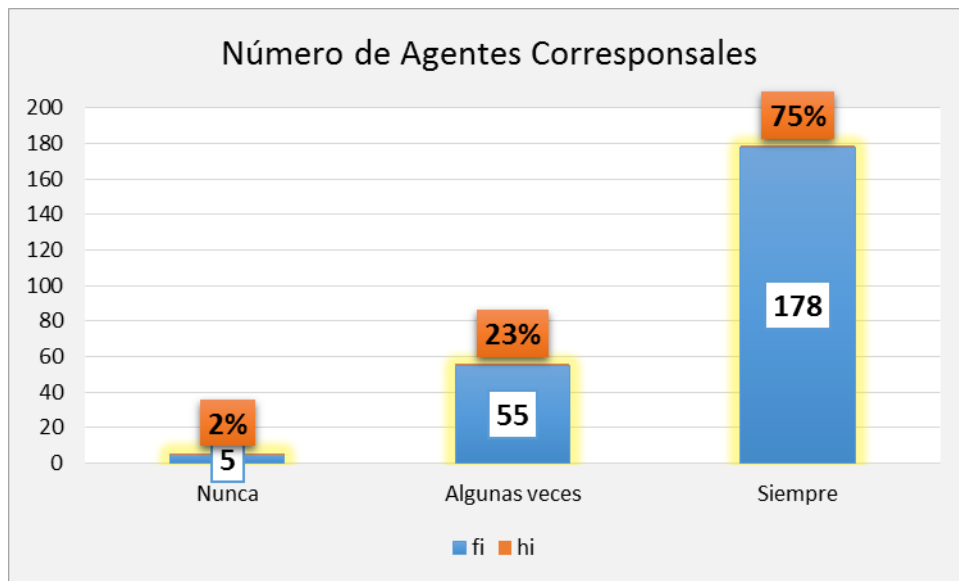


Figura 27: Número de Agentes Corresponsales

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 27, es que 178 de los 238 encuestados advierten que siempre en el Banco de la Nación el incremento de los agentes corresponsales influye en la bancarización.

Tabla 25: El incremento de cuentas de ahorro en zonas excluidas del sistema financiero influye en el tamaño de la organización del BN

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	17	7,1	7,1
Algunas veces	102	42,9	50,0
Siempre	119	50,0	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 25, se observa que el 50% de los encuestados consideran que siempre el incremento de cuentas de ahorro en zonas excluidas del sistema financiero influye en el tamaño de la organización del BN. Además se observa que el 43% considera que algunas veces y el 13% que nunca.

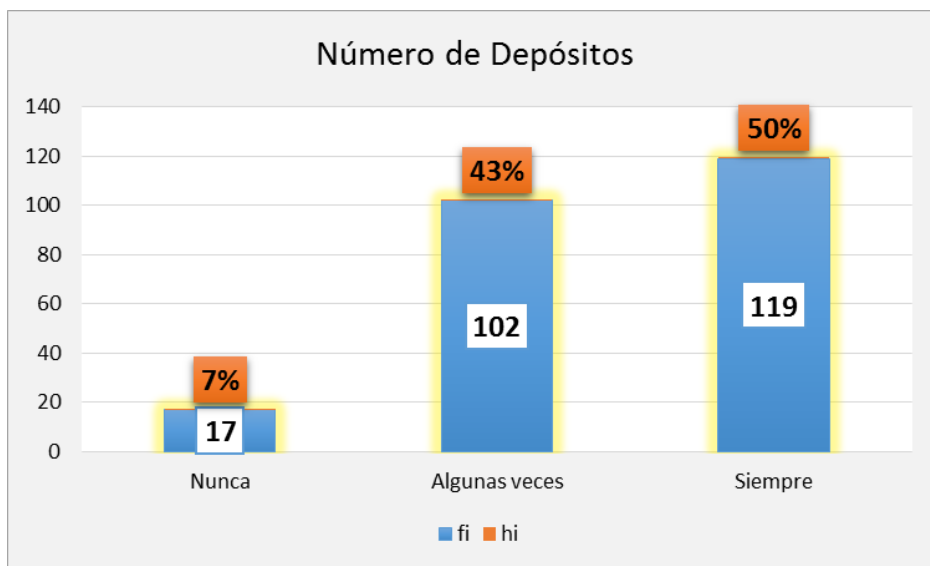


Figura 28: Número de Depósitos

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 28, consiste en que 119 de los 238 encuestados advierten que siempre en el Banco de la Nación el incremento de cuentas de ahorro en zonas excluidas del sistema financiero influye en el tamaño de la organización.

Tabla 26: El incremento de transacciones influye en el tamaño de la organización del BN

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	14	5,9	5,9
Algunas veces	117	49,2	55,0
Siempre	107	45,0	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 26 se observa que el 49% de los encuestados consideran que algunas veces el incremento de transacciones influye en el tamaño de la organización del BN. Además se observa que el 45% considera que siempre y el 6% que nunca.

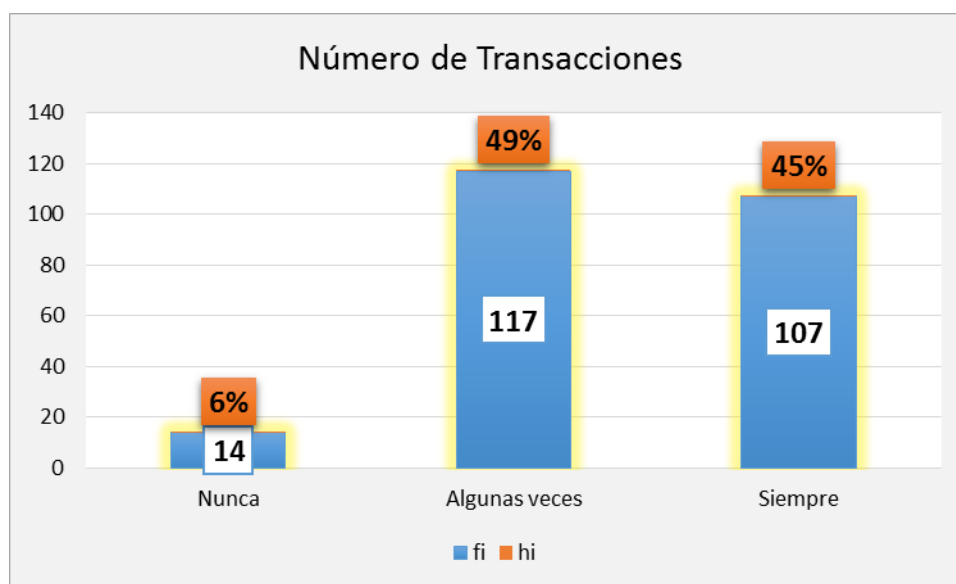


Figura 29: Número de Transacciones

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 29, consiste en que 117 de los 238 encuestados advierten que algunas veces en el Banco de la Nación el incremento de transacciones influye en el tamaño de la organización.

Tabla 27: El incremento de créditos otorgados influye en el tamaño de la organización del BN

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	24	10,1	10,1
Algunas veces	127	53,4	63,4
Siempre	87	36,6	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 27, se observa que el 53% de los encuestados consideran que algunas veces el incremento de créditos otorgados influye en el tamaño de la organización del BN. Además se observa que el 37% considera que siempre y el 10% que nunca.

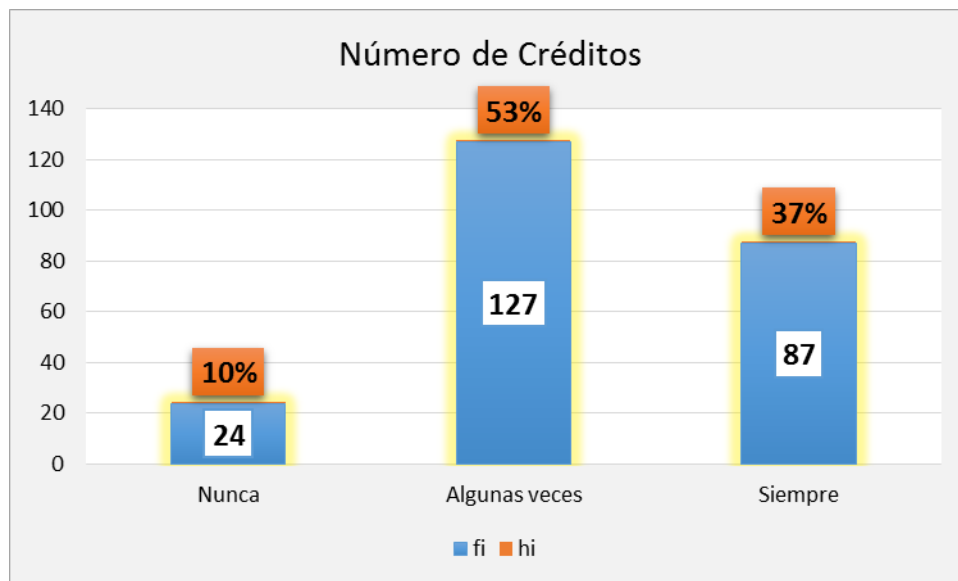


Figura 30: Número de Créditos

Escala del ítem

Interpretación

Lo que se deduce de la Figura N° 30, consiste en que 127 de los 238 encuestados advierten que algunas veces en el Banco de la Nación el incremento de créditos otorgados influyen en el tamaño de la organización.

Tabla 28: La venta de seguros influye en el proceso de bancarización

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	43	18,1	18,5
Algunas veces	138	58,0	76,5
Siempre	57	23,9	100,0
Total	238	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 28, se observa que el 58% de los encuestados consideran que algunas veces la venta de seguros influye en el proceso de bancarización. Además se observa que el 24% considera que nunca y el 18% que siempre.

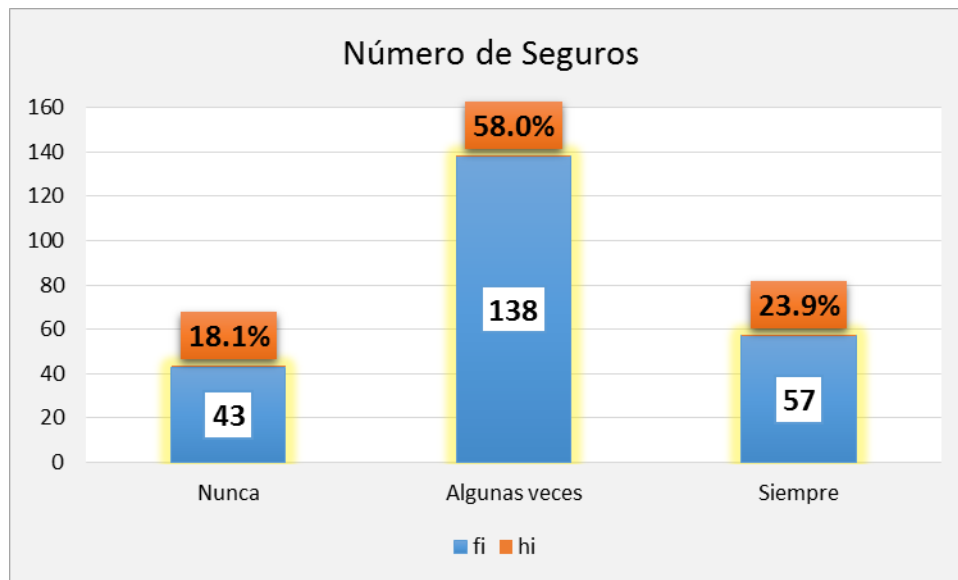


Figura 31: Número de Seguros

Escala del ítem

Interpretación:

Lo que se deduce de la Figura N° 31, es que 138 de los 238 encuestados advierten que algunas veces en el Banco de la Nación la venta de seguros influye en el proceso de bancarización.

5.2. Nivel Inferencial (Prueba de Hipótesis)

Prueba de normalidad: Kolmogórov-Smirnov (también prueba K-S)

Es una prueba de bondad de ajuste, permite determinar si los datos provienen de una población con distribución normal.

- **Planteamiento de hipótesis:**

Ho: los datos presentan distribución normal, sig > 0.05

Ha: los datos no presentan distribución normal, sig < 0.05

- **Nivel de significancia:**

$\alpha = 0.05$

- **Prueba:**

Las puntuaciones de Diseño de Estructura Organizacional, Centralización, Complejidad, Formalización, Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, los datos se han ingresado al programa estadístico SPSS, y se ha realizado la prueba de Kolmogórov-Smirnov, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 29: Pruebas de Normalidad

Variable/Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Diseño estructura organizacional	,150	238	,000
Centralización	,156	238	,000
Complejidad	,152	238	,000
Formalización	,180	238	,000
Estrategia Nacional de Inclusión Financiera	,149	238	,000

Fuente: Elaboración propia

- **Regla de decisión:**

Si sig. < 0.05, se rechaza la Ho (los datos no tienen distribución normal)

Si sig. > 0.05, se acepta la Ho (los datos tienen distribución normal).

- **Decisión:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable Diseño Estructura Organizacional (sig.= 0.000), Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (sig.= 0.000), Centralización (sig.= 0.000), Complejidad (sig.= 0.000) y Formalización (sig.= 0.000), donde los valores de sig. < 0.05 para cada una de las variables (sig. bilateral), por lo tanto, los datos no presentan distribución normal. En conclusión los datos de las variables no presentan distribución normal, por lo tanto, las pruebas de hipótesis serán trabajados con el estadístico de Spearman r_s , puesto que los datos de las variables no cumplen el supuesto de normalidad.

Coeficiente de correlación de Spearman (r_s)

El coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

Formula de Spearman:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{N^3 - N}$$

Donde:

r_s =coeficiente de correlación de Spearman.

d^2 = diferencias existentes entre los rangos de las dos variables, elevadas al cuadrado.

N = tamaño de la muestra expresada en parejas de rangos de las variables.

\sum = sumatoria.

El coeficiente r de Spearman puede variar de -1.0 a +1.0.

Donde: $-1 \leq r \leq +1$

Tabla 30: Tabla de índices de correlación entre variables.

Índice de correlación	Interpretación
+ 1 a 0,80	Correlación positiva muy alta
0,80 a 0,60	Correlación positiva alta
0,60 a 0,40	Correlación positiva moderada
0,40 a 0,20	Correlación positiva baja
0,20 a -0,20	Probablemente no existe correlación. El valor puede deberse al azar salvo que el número de casos sea superior a 100
-0,20 a -0,40	Correlación negativa a baja
-0,40 a -0,60	Correlación negativa moderada
-0,60 a -0,80	Correlación negativa alta
-0,80 a -1,00	Correlación negativa muy alta

Fuente: Carol Taylor Fitz – Gibbon y Lynn Lyons Morris. How to Analyze Data, Sage Publications, 1987 p. 82. El valor +1 expresa una correlación positiva perfecta; el valor -1, correlación negativa perfecta.

5.3. Prueba de hipótesis

5.3.1. Hipótesis general:

La aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera tiene impacto en el diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación, periodo 2016.

Según la Tabla N°31, el coeficiente de correlación de Spearman son $r_s = 0,871$ y es significativo, $sig = ,000 < ,05$ para la estrategia nacional de inclusión financiera y diseño estructura organizacional del Banco de la Nación, periodo 2016, la correlación es positiva alta y directa. Se concluye que existe relación entre ambas variables.

Tabla 31: Correlaciones de las variables estrategia nacional de inclusión financiera y diseño estructura organizacional del Banco de la Nación, periodo 2016.

		Diseño Estructura Organizacional
Estrategia nacional de inclusión financiera	Correlación de Spearman	,871**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	238

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

5.3.2. Hipótesis específica 1

La aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera impacta en la centralización del poder del Banco de la Nación, periodo 2016.

Tabla 32: Correlaciones de las variables estrategia nacional de inclusión financiera y centralización del poder del Banco de la Nación, periodo 2016.

		Centralización del poder
Estrategia nacional de inclusión financiera	Correlación de Spearman	,636**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	238

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según la Tabla N° 32, el coeficiente de correlación de Spearman son $r_s = ,636$ y es significativo, $sig = ,000 < ,05$ para la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera y centralización del poder del Banco de la Nación, periodo 2016, la correlación es positiva alta y directa. Se concluye que existe relación entre ambas variables.

5.3.3. Hipótesis específica 2

La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera impacta en la complejidad organizacional del Banco de la Nación, periodo 2016.

Tabla 33: Correlaciones de las variables estrategia nacional de inclusión financiera y complejidad organizacional del Banco de la Nación, periodo 2016.

		Complejidad organizacional
Estrategia Nacional de Inclusión Financiera	Correlación de Spearman	,600**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	238

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según la Tabla N° 33, el coeficiente de correlación de Spearman son $r_s = ,600$ y es significativo, sig. = ,000 < ,05 para la estrategia nacional de inclusión financiera y complejidad organizacional del Banco de la Nación, periodo 2016, la correlación es positiva alta y directa. Se concluye que existe relación entre ambas variables.

5.3.4. Hipótesis específica 3

La aplicación de la estrategia Nacional de Inclusión Financiera impacta en la formalización del Banco de la Nación, periodo 2016.

Tabla 34: Correlaciones de las variables estrategia nacional de inclusión financiera y formalización del Banco de la Nación, periodo 2016.

		Formalización
Estrategia Nacional de Inclusión Financiera	Correlación de Spearman	,627**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	238

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según la Tabla N° 34, el coeficiente de correlación de Spearman son $r_s = ,627$ y es significativo, sig. = ,000 < ,05 para la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera y formalización del Banco de la Nación, periodo 2016, la correlación es positiva alta y directa. Se concluye que existe relación entre ambas variables.

5.4. Presentación de resultados - discusión de resultados

La relación entre las dimensiones de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) y el diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación es directa.

Los resultados obtenidos con el análisis estadístico permiten afirmar, en cuanto a la hipótesis general, que existe relación directa entre la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera - ENIF y el diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación, siendo la correlación de 0,871 y el valor p (sig) menor a 0,05, por lo que se infiere que la aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera – ENIF impacta positivamente en el diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación. Sobre el particular, Chiavenato (2015, p. 92) señala que el diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.

Igualmente al correlacionar la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera - ENIF y la centralización del poder del Banco de la Nación se halló una relación de 0,636, con un valor p (sig) menor a 0.05 que determina una relación directa entre ambas variables, por lo tanto se infiere que la aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera - ENIF impacta positivamente en la centralización del poder del Banco de la Nación. Sobre el particular, Koontz (2012, p. 242) señala que la centralización es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Los gerentes en la cima de la jerarquía organizacional, o cerca de ella, conservan un alto grado de autoridad.

Al correlacionar la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera - ENIF y la complejidad organizacional del Banco de la Nación, se halló una relación de 0,600, con un valor p (sig) menor a 0.05 que determina una relación directa entre ambas variables, por lo tanto se infiere que la aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera - ENIF impacta positivamente en la complejidad organizacional del Banco de la Nación. Al respecto Daft (2011, p. 145) señala que la complejidad en el entorno se refiere a la heterogeneidad, el número y las diferencias de los elementos

externos importantes para las operaciones de una organización. Cuantos más factores externos influyan regularmente en la organización y mayor sea el número de otras empresas en el dominio de la organización, mayor es la complejidad. Un entorno complejo es aquel en el cual la organización interactúa y es influida por numerosos elementos externos. En un entorno simple, la organización interactúa y es influida por pocos elementos externos similares.

Finalmente, al correlacionar la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera - ENIF y la formalización del Banco de la Nación, se halló una relación de 0,627, con un valor p (sig) menor a 0.05 que determina una relación directa entre ambas variables, por lo tanto se infiere que la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera impacta positivamente en la formalización del Banco de la Nación. Para Robbins y Coulter (2014, p. 341) el término formalización se refiere a cuan estandarizados son los puestos de trabajo de una organización y el grado en que el comportamiento de los empleados de la misma está determinado por reglas y procedimientos.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación sobre el Impacto de la Aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) en el Diseño de la Estructura Organizacional del Banco de La Nación (BN), 2016, se concluye lo siguiente:

1. Al correlacionar las variables Diseño de la Estructura Organizacional y la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, se halló un valor p (sig) menor a 0.05, lo que nos hace inferir que existe relación entre ambas variables y que se presenta una relación directa entre las dos de 0.871, por lo tanto se deduce que la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera - ENIF impacta positivamente en el diseño estructura organizacional del Banco de la Nación, periodo 2016.
2. Se comprobó la hipótesis específica 1 que plantea que existe relación directa entre la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera - ENIF y la centralización del Banco de la Nación. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.636, por lo tanto se deduce que la la ENIF impacta positivamente en la centralización del Banco de la Nación.
3. Se comprobó la hipótesis específica 2 que plantea que existe relación directa entre la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera - ENIF y la complejidad del Banco de la Nación. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.600, por lo tanto se deduce que la la ENIF impacta positivamente en la complejidad del Banco de la Nación.
4. Se comprobó la hipótesis específica 3 que plantea que existe relación directa entre la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera - ENIF y la formalización del BN. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.627, por lo tanto se deduce que la ENIF impacta positivamente en la formalización del BN.

RECOMENDACIONES

1. Exponer a la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo del Banco de la Nación el presente documento de investigación, para que esta Gerencia lo evalúa y exponga a la Gerencia General y ésta, a su vez, lo someta a consideración del Directorio para su aprobación e implementación.
2. Diseñar e implementar estrategias para promover la bancarización con inclusión social en el ámbito nacional.
3. Incentivar y difundir actividades de inclusión financiera que tengan carácter innovador y que estén destinadas a atender los requerimientos de la ciudadanía, a través de la bancarización, educación financiera y apoyo al emprendimiento, de acuerdo a su ubicación geográfica.
4. Gestionar programas de cooperación internacional con entidades bancarias o financieras, asistencia técnica y otros que coadyuven a la inclusión financiera en el ámbito nacional.
5. Desarrollar Programas de Educación Financiera, buscando asegurar e incentivar que los beneficiarios los adopten, sepan utilizar, y manejen los productos y servicios financieros de calidad que oferta el Banco de la Nación, así como tener conocimientos financieros básicos que les permitan ahorrar y tomar mejores decisiones en el manejo de su dinero.
6. Llevar a cabo talleres de inclusión financiera orientados a los beneficiarios de programas sociales, estudiantes y clientes del banco, para informarles y enseñarles sobre los beneficios de la bancarización y cómo gestionar de modo responsable sus finanzas.

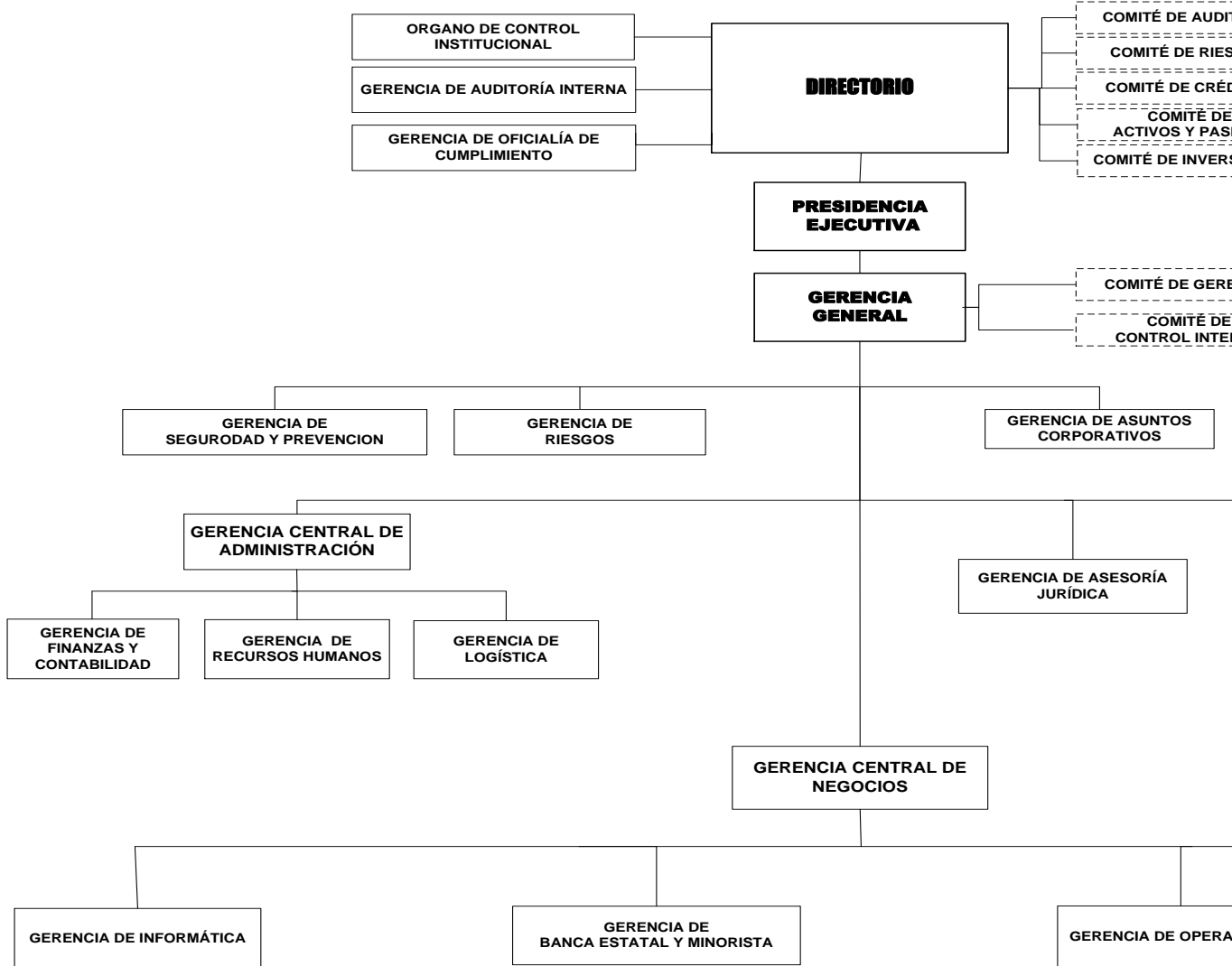


Figura 32: Organigrama Actual del Banco de la Nación

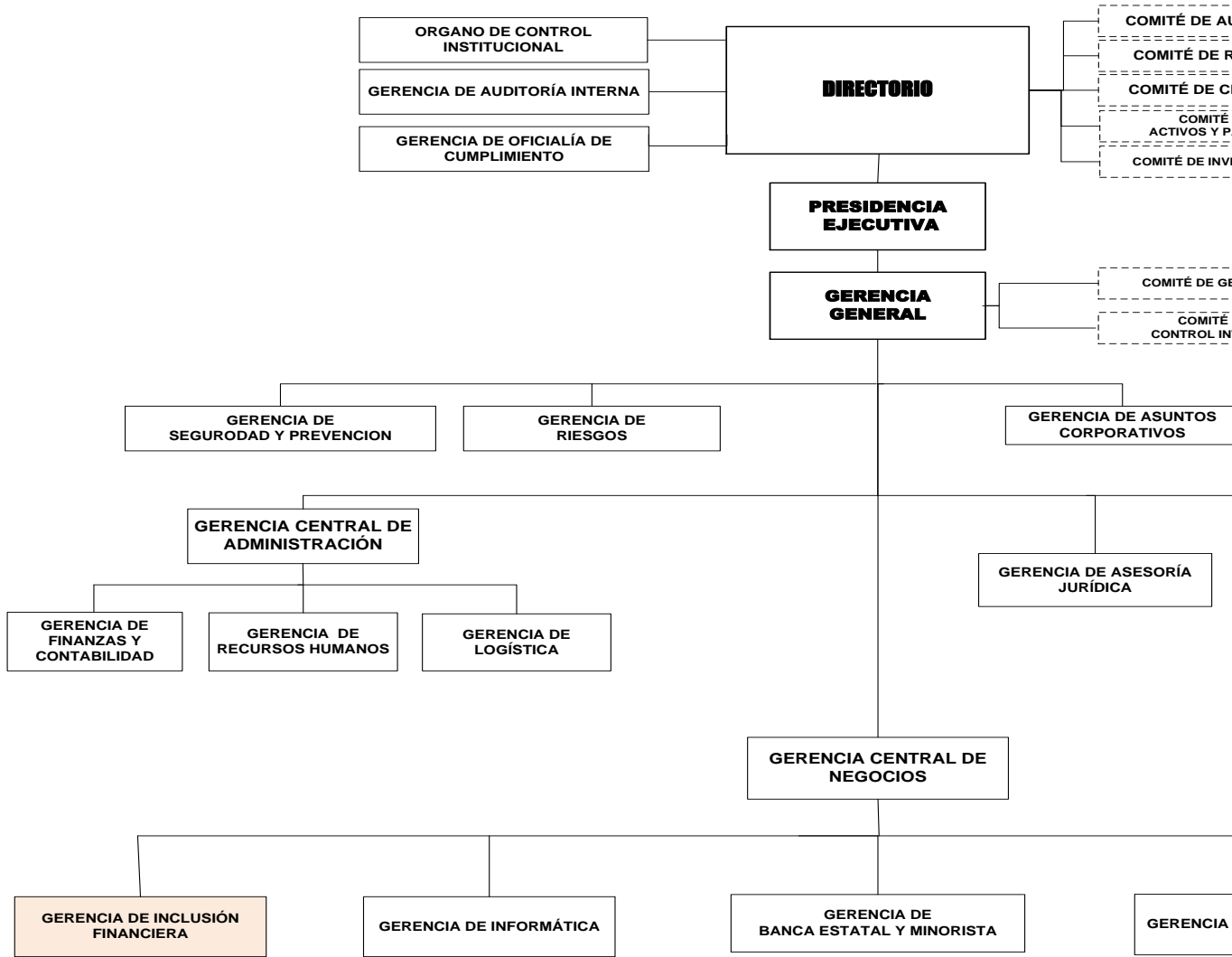


Figura 33: Organigrama Propuesto para el Banco de la Nación

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada González, Pablo (2013), tesis "*Diseño De Estructura Organizacional Para Una Organización No Gubernamental Sin Fines De Lucro*".
- ALIDE (*la banca de desarrollo y creación de productos para la inclusión financiera*) febrero 2014.
- Aquiño Gomero, Carlos Manuel (2010), tesis "*Sistema de Gestión Tecnológica Educativa en los Centros de Formación Tecnológica, Modelo de Centro y Estructura Organizativa*".
- Arrascue Díaz, Deisy Lisset Y Villegas Chanamé, Wilson Humberto – Chiclayo (2014), en su tesis para optar el título de: licenciado en administración de empresas: "*Propuesta de Modelo de Banca Comunal para la Inclusión Financiera y el Desarrollo de Comunidades Rurales*".
- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo – ALIDE (2014) en su informe "*La Banca de Desarrollo y La Creación de Productos para la Inclusión Financiera*".
- Audirac, C. *ABC del Desarrollo Organizacional*, México: Editorial Trillas.
- Bamberger Vargas, Braggi Alfredo (2014), en su tesis para optar el grado de doctor en contabilidad y finanzas: "*Efectos De La Inclusión Financiera Para Los Programas Sociales En El Perú Durante El Año 2007-2012*".
- Barone, S., (2009). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación*, Santo Domingo, República Dominicana: Editorial Corripio.
- BBVA Research (2013): Documento de Trabajo N° 13/31 "*Determinantes de la inclusión financiera en Perú*".
- BCRP Banco Central de Reserva del Perú. www.bcrp.gob.pe.

- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* 3° edición, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (1995) *Introducción a Teoría General de la Administración* 4° edición, Santafé de Bogotá, Colombia, editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Choy, Marylin Revista Moneda 155 BCRP setiembre 2013.
- Cuadros Villanueva, Remo Martín (2014), tesis para optar el grado de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos: “*La Estructura Orgánica y el apoyo organizacional percibido en una empresa comercializadora con sede en Lima*”.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*, traducido por: Guadalupe Meza Staines, Martha Mavri Hernández, México D.F: Editorial Cengage Learning Editores.
- David, F., (2003). *Administración Estratégica*, 9° edición México: Editorial Pearson Education.
- El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2010).
- ENIF (2015). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera* Ministerio de Economía y Finanzas.
- ENIF, Estrategia nacional de Inclusión Financiera
<https://mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF>
- Estructuras Organizativas (2007). Málaga, España: Editorial Vértice.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la Complejidad de las organizaciones*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica S.A.
- Federación Latinoamericana de Bancos – FELABAN (2016).
- Figueroa Henríquez, Helga - Vivar Aguila, Marcelo (2013), tesis “*Impacto de la Inclusión Financiera como Política Pública en el perfil de Microemprendedores en el periodo 2009-2011*”

- Figueroa, N. (1990). *Las Empresas Públicas Organización, sistemas y Control de Diseño*, Lima, Perú: Editorial COTENEL PERÚ.
- García, J. (2009). *Telefonía Móvil de Desarrollo Financiero en América Latina*, Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Gitman, L., Zutter, J., Chad J. (2012). *Principios de la administración financiera* 10° edición, México: Editorial Pearson educación.
- Guerrero Delgado, Carolina Socorro (2012), tesis “*Análisis de la Estructura Organizativa y satisfacción de los trabajadores de la empresa Procesadora De Gas Pariñas S.A.*”
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones* 4° edición, México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hacia el desarrollo de una estrategia nacional de inclusión financiera Oscar Graham www.proyectocapital.org/es/.../12encuentro-if-chile2014HTML.
- Hall, R (1996). *Organizaciones Capítulo 3* México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- Hall, R. (1983). *Organización Estructura y Proceso*, 3° edición, traducido por Alberto León Betancourt, Madrid, España: Editorial Prentice/Hall International.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*, 6° edición, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, R. Hoskisson, D. Robert (2008). *Administración Estratégica Competitividad y Globalización*, 7° edición, México: Editorial Thomson.
- Hopkins, R. (2013). *El Desafío de la inclusión financiera: El Perú en América latina y el mundo* Lima, Perú.
- Huilca Pérez, Silvia Liseth – Jimenez Jaramillo, César Byron (2015), tesis “*Los Corresponsales No Bancarios (Banco Del Barrio y Mi Vecino)*”

y su incidencia en la Inclusión Financiera en el sector de pequeños comercios de la ciudad de Riobamba”.

Koontz, H., Wehrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* 14° edición México: Editorial Mc Graw Hill.

Las Estructuras Organizacionales: Cultura, principios y modelos para la innovación (2009). Santo Domingo: Editorial Corripio.

López Díaz, Ana Silvia (2015), tesis “*Diseño Y Estructura Organizacional En Empresas De Ingeniería Civil De La Ciudad De Quetzaltenango*”.

López Rodríguez, Roger Rodolfo (2012), Tesis para optar el grado de Magíster En Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología “*Impacto del acceso a servicios financieros formales y la telefonía móvil en la creación de empresas en el Perú en el período 2001-2010*”.

Meyer, J. y Rowan B., (1977) *Organizaciones institucionalizada: estructura formal como mito y ceremonia* Chicago Estados Unidos.

Mintzberg, H. (2005). *La Estructuración de las Organizaciones*, 8° edición, España: Editorial Ariel Economía.

Muro Cuglievan, María Franchesca (2013), tesis para optar el título de licenciada en Administración de Empresas: “*Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo*”.

Navarro, Enrique et al. CIDE (centro de investigación y desarrollo) (2008), *Orientación educativa: fundamentos teóricos, modelos institucionales y nuevas perspectivas*, ministerio de educación, política social y deporte España.

Normas APA (2010). 6° edición editorial Javeriano.

- Osorio Restrepo, Lina María (2015), tesis para obtener el grado de magister en administración financiera, "*Inclusión Financiera Rural en Colombia*".
- Parra Parra, Jairo Alberto – Quirama Londoño, Laura Marcela (2010), tesis "*Diseño De La Estructura Organizacional Y Administrativa, Así Como El Programa De Salud Ocupacional En La Estación De Servicio Brio La Ponderosa (Estación De Servicio, Restaurante Y Mini Mercado)*".
- Peña Vivanco, Jesús Alexis (2008), tesis para optar el grado de Magister en Administración de Empresas: "*Análisis y Propuesta para el Diseño Organizativo en una Sociedad de Inversiones*".
- Pertusa Ortega, Eva María (2005), tesis doctoral "*La estructura organizativa como fuente de ventaja competitiva. Análisis de la congruencia entre el entorno, la estrategia y la estructura y su impacto sobre el rendimiento empresarial*".
- Programa educación financiera 2016 banco pyme ECOFUTURO
www.ecofuturo.com.bo.
- Red financiera BAC/CREDOMATIC (2008). Libro Maestro de Educación Financiera un sistema para vivir mejor, Costa Rica. Editorial BAC/CREDOMATIC NETWORK.
- Ríos Ramos, Franklin Gerald (2011), tesis "*Alineamiento Estratégico: Ajustes en La Estructura Organizacional y Diseño de Mapa de Procesos en una ONG orientada a salud*".
- Robbin, S., Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*, 13ª edición, México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Sú Lay, Cynthia y Torres Balarezo, Nelson (2015), en su tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social: "*Las Uniones de Crédito y Ahorro (Unica): Modelo de Inclusión Financiera de Funder Perú en la Región Lambayeque*".

- SUNAT (2015) Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
www.sunat.gob.pe.
- Tamames, R. (2012). *La economía Internacional del siglo XXI*, España: Editorial Cajamar.
- Trespalacios, J., Vásquez. R., Bello Acebrón, L. (2005). Investigación de Mercados. Madrid, España: Editorial ediciones paraninfo.
- Valderrama, S., (2014). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*, Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Valenzuela Sevilla, Jordi (2013). La evolución del diseño y la estructura organizativa: Un Estudio de Casos.
- Valenzuela Sevilla, Jordi (2013). La evolución del diseño y la estructura organizativa: Un Estudio de Casos.
https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/109361/TFG_jvalenzuelasevilla.pdf
- Vara Horna, Aristides (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*, Lima, Perú: Editorial facultad de ciencias administrativas y recursos humanos USMP.
- Whalley, P. (2011). *Bienestar Financiero para toda la vida*, 2° Edición, New York, USA: Editorial Council Economic Education.
- Zambrano Pincay, Jennifer del Pilar – Villón Borbor, Kevin Geovanny (2015) autores de la tesis “*Análisis de la adopción del dinero electrónico como sistema de pago para promover la inclusión financiera y social en la ciudad de Guayaquil*”.

ANEXOS

Tabla 35: Matriz de Consistencia Interna

	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ME

<p>IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA (ENIF) EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN, 2016</p>	<p>Problema General</p> <p>¿La aplicación de la estrategia nacional de Inclusión Financiera impacta en el diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación, período 2016?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar el impacto de la aplicación de la estrategia nacional de inclusión financiera en diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación, período 2016.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La aplicación de la estrategia nacional de Inclusión Financiera tiene impacto en el diseño de la estructura organizacional del Banco de la Nación, período 2016.</p>	<p>Variable dependiente:</p> <p>Diseño Estructura Organizacional</p> <p>proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias</p>	<p>DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>D. 1 Centralización</p> <ul style="list-style-type: none"> Tamaño de la organización. Niveles jerárquicos. Envergadura del control. Autoridad. <p>D. 2 Complejidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Configuración jerárquica. Número de departamentos. Centralización en la toma de decisiones. Especialización de funciones. <p>D.3. Formalización</p> <ul style="list-style-type: none"> Aspecto normativo. Formalización de procesos Formalización de procedimientos. Grado de interdependencia. <p>ESTRATEGIA NACIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA</p> <p>D.1 Profundidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de Crédito privado. Nivel de captaciones. Nivel de colocaciones. Condiciones de crédito. <p>D.2 Cobertura</p> <ul style="list-style-type: none"> Medios de pago. Número de cajeros automáticos. Número de Agencias. Número de Agentes Corresponsales. <p>D.3 Intensidad en el uso</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de depósitos. Número de transacciones. Número de créditos.
	<p>Problemas Específicos</p> <p>¿La aplicación de la estrategia nacional de Inclusión Financiera impacta en la centralización del poder del Banco de la Nación, período 2016?</p> <p>¿La aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera impacta en la complejidad organizacional del Banco de la Nación, período 2016?</p> <p>¿La aplicación de la estrategia nacional de Inclusión Financiera impacta en la formalización del Banco de la Nación, período 2016?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar el impacto de la aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en la centralización del poder del Banco de la Nación, período 2016.</p> <p>Determinar el impacto de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en la complejidad organizacional del Banco de la Nación, período 2016.</p> <p>Determinar el impacto de la aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en la formalización del Banco de la Nación, período 2016.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>La aplicación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera impacta en la centralización del poder del Banco de la Nación, período 2016</p> <p>La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera impacta en la complejidad organizacional del Banco de la Nación, período 2016.</p> <p>La aplicación de la estrategia Nacional de Inclusión Financiera impacta en la formalización del Banco de la Nación., período 2016</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Estrategia Nacional de Inclusión Financiera</p> <p>Instrumento de política de Estado para promover la inclusión financiera a través de la ejecución de acciones multisectoriales, contribuyendo al desarrollo económico, descentralizado e inclusivo, con la participación de los sectores público y privado, y en el marco de la preservación de la estabilidad financiera.</p>	

					• Número de seguros.	
--	--	--	--	--	----------------------	--

Tabla 36: Variables, dimensiones e indicadores

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Diseño Estructura Organizacional	Centralización	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la Organización • Niveles jerárquicos • Envergadura del control • Autoridad
	Complejidad	<ul style="list-style-type: none"> • Configuración jerárquica • Número de departamentos • Centralización en la toma de decisiones • Especialización de funciones.
	Formalización	<ul style="list-style-type: none"> • Aspecto normativo • Formalización de procesos • Formalización de procedimientos • Grado de interdependencia
Estrategia Nacional de Inclusión Financiera	Profundidad	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de crédito Privado • Nivel de captaciones • Nivel de colocaciones • Condiciones de Crédito
	Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de pago • Número de cajeros automáticos • Número de agencias • Número de Agentes Corresponsales.
	Intensidad en el Uso	<ul style="list-style-type: none"> • Número de depósitos. • Número de transacciones. • Número de créditos. • Número de Seguros

QUESTIONARIO

D.E.O. Cód. _____

Estimado, la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer los resultados sobre el **IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA (ENIF) EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN, 2016**. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial. De antemano se le agradece por su cooperación.

Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), los enunciados que considere pertinentes. Sírvase responder con total sinceridad, escogiendo una de las 3 alternativas:	1	2	3
	Nunca	Algunas veces	Siempre
		1	2 3
1.- La cantidad de servicios y productos que brinda el BN determina el tamaño de su organización.			
2.- La cantidad de trabajadores determina la cantidad de niveles jerárquicos en el BN.			
3.- La cantidad de agencias a nivel nacional determina la importancia del control en el BN.			
4.- Los niveles de autoridad contribuyen a la gestión administrativa del BN.			
5.- La división del trabajo determina los niveles jerárquicos de puestos en el BN.			
6.- La cantidad de trabajadores determina el número de gerencias de la organización BN			
7.- La toma de decisiones en el BN está centralizada			
8.- La especialización funcional de cada Gerencia contribuye al logro de los objetivos institucionales.			
9.- Los trabajadores tienen conocimiento de la documentación normativa interna del BN			
10.- Los procesos están alineados a los productos y servicios que el BN brinda.			
11.- Los productos y servicios influyen en los procedimientos del BN			
12.- Existe interdependencia de la organización contribuye a trabajar en equipo.			

ENIF. Cód. _____

Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), los enunciados que considere pertinentes. Sírvase responder con total sinceridad, escogiendo una de las 3 alternativas:	1	2	3
	Nunca	Algunas veces	Siempre
		3	4 5
1.- El crédito privado (informal) influye negativamente en el proceso de bancarización del BN			
2.- El tamaño de la organización influye en el incremento de captaciones del BN			
3.- El tamaño de la organización influye en incremento de colocaciones del BN			
4.- Las condiciones de los créditos influyen en el proceso de bancarización.			
5.- El desarrollo de recursos tecnológicos del BN influye en el aumento de los medios de pago			
6.- El aumento de clientes influye en la cantidad de cajeros automáticos instalados en el BN			
7.- El aumento de clientes influye en la cantidad de agencias del BN			
8.- El incremento de Agentes Corresponsales influye en la bancarización.			
9.- El incremento de cuentas de ahorro en <u>zonas excluidas</u> del sistema financiero influye en el tamaño de la organización del BN			
10.- El incremento de transacciones influye en el tamaño de la organización del BN			
11.- El incremento de créditos otorgados influye en el tamaño de la organización del BN			
12.- La venta de seguros influyen en el proceso de bancarización			

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Gerencia Planeamiento y Desarrollo

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Lima, 24 de octubre de 2016

Señor
Luis Elmer Avilez Silva
Presente

Asunto : Autorización Recolección de Información
Ref. : Carta s/n. de fecha 21-10-2016

Me dirijo a usted en atención al documento de la referencia, a través del cual solicita se le autorice la recolección de datos para el desarrollo de su investigación sobre el "Impacto de la Estrategia de Inclusión Financiera en la Estructura Organizacional del Banco de la Nación", necesaria para la culminación de su tesis.

Sobre el particular, esta Gerencia le concede la autorización para recabar dicha información para la presente investigación.

Atentamente,


EDUARDO F. ACOSTA PAZOS
Gerente
Gerencia Planeamiento y Desarrollo