



**Universidad Nacional**  
**Federico Villarreal**

**Vicerrectorado de**  
**INVESTIGACION**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LAS COMPETENCIAS DIGITALES EN LA**  
**ENTIDAD BANCARIA AGROBANCO, AÑO 2018.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:**  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

**JOSÉ EMILIANO GARIBAY PALACIOS**

**ASESOR:**

**MG. MARIO RODOLFO SANCHEZ CAMARGO**

**JURADO:**

**MG. JORGE ISAAC CARDENAS UBILLUS**

**MG. GUSTAVO ADOLFO TELLO BASHI**

**MG. ALFREDO SIXTO IZAGUIRRE GALLARDO**

**LIMA – PERU**

**2019**

**Dedicatoria**

La presente investigación la dedico a dios todo poderoso, mis padres, a mi esposa y mis hijos.

**Agradecimientos**

Los agradecimientos a los catedráticos de la Universidad Nacional Federico Villareal por sus enseñanzas para mi formación profesional y a mi asesor Mg. Mario Sánchez Camargo por su apoyo estadístico y metodológico de la presente investigación.

## INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCION	11
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. Antecedentes	12
1.1.1. Antecedentes Internacionales	12
1.1.2. Antecedentes nacionales	14
1.2. Planteamiento del problema	15
1.2.1. Formulación del Problema	17
1.2.1.1. Problema General	17
1.2.1.2. Problemas Específicos	17
1.3. Objetivo	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos Específicos	18
1.4. Justificación	19
1.5. Alcances y Limitaciones	20
1.5.1. Alcances	20
1.5.2. Limitaciones	20
1.6. Definición de Variables	20
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	21
2.1. Teorías generales relacionadas al tema	21
2.2.1. Enfoque teórico de competencias	22
2.2. Bases teóricas especializadas sobre el tema	23
2.2.1. Definición del cambio	23
2.2.2. Cambio organizacional	23
2.2.3. Tipologías de cambio organizacional	25
2.2.4. Dimensiones de la gestión del cambio.	25

2.2.5. Definición de Competencias	26
2.2.6. Competencias digitales	27
2.2.7. Conocimientos digitales	29
2.2.8. Dimensiones de la variable competencias digitales	30
2.2.9. El uso de Tecnologías de la Información (TIC) en el Sector Financiero	32
2.3 Marco Conceptual	34
2.4. Hipótesis	34
2.4.1. Hipótesis General	34
2.4.2. Hipótesis específicas.	34
CAPITULO III MÉTODO	36
3.1. Tipo	36
3.2. Diseño de investigación	36
3.3. Estrategia de Prueba de Hipótesis	36
3.4. Variables	36
3.4.1. Operacionalización de la variable 1. Cambio organizacional	36
3.4.2. Operacionalización de la variable 2. Competencias digitales	36
3.5. Población	37
3.6. Muestra	37
3.7. Técnicas e instrumentos	38
3.8. Instrumentos de recolección de datos	38
3.9. Procesamiento y Análisis de Datos	38
CAPITULO IV PRESENTACION DE RESULTADOS	39
4.1. Contraste de Hipótesis	39
4.2. Analisis e interpretación	39
CAPITULO V DISCUSION	47
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	51
ANEXOS	55
Anexo 1: Ficha tecnica de los instrumentos a utilizar	56
Anexo 2: Definicion de terminos	57

Anexo 3. Matriz de consistencia.	58
Anexo 4. Validación de instrumentos.	60
Anexo 5. Instrumento de medición	62

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Distribución de la población de estudio</i>	37
Tabla 2 <i>Muestra de estudio</i>	38
Tabla 3 <i>Gestión del cambio y competencias digitales</i>	39
Tabla 4 <i>Gestión del cambio y la dimensión comunicación digital</i>	40
Tabla 5 <i>Gestión del cambio y la dimensión trabajo en red</i>	41
Tabla 6 <i>Gestión del cambio y la dimensión aprendizaje organizacional</i>	42
Tabla 7 <i>Gestión del cambio y la dimensión visión estratégica</i>	43
Tabla 8 <i>Gestión del cambio y la dimensión orientación al cliente</i>	44
Tabla 9 <i>Cambio organizacional</i>	44
Tabla 10 <i>Competencias digitales</i>	45
Tabla 11 <i>Escala de medición variable</i>	56

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo del cambio de tres etapas de Lewin	21
<i>Figura 2.</i> Análisis de las definiciones de competencia digital	29
<i>Figura 3.</i> Cambio organizacional	45
<i>Figura 4.</i> Competencias digitales	46

## RESUMEN

La tesis tiene como sustancial objetivo el determinar la relación entre el cambio organizacional y las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018. En relación al método de investigación se aplica el enfoque cuantitativo, alcance correlacional, la muestra fueron de 75 personas. Se concluye que existe una correlación positiva alta de 0.851 puntos entre las variables cambio organizacional y las competencias digitales.

*Palabras claves:* Cambio organizacional, competencias digitales.

## **ABSTRACT**

The thesis has as a substantial objective the determination of the relationship between organizational change and digital competences in the banking entity Agrobanco, 2018. In relation to the research method, the quantitative approach is applied, correlational scope, the sample was 75 people. It is concluded that there is a high positive correlation of 0.851 points between the variables organizational change and digital competences.

*Keywords:* Organizational change, digital competences.

## INTRODUCCION

La revolución digital es guiada por los comportamientos de un nuevo cliente con mucho mayor acceso a la información y por lo tanto estará en la postura de poder exigir un mejor servicio. En este contexto, la banca privada, una industria cuyo eje principal es el cliente deberá reinventarse y hacer de la digitalización el talón de Aquiles del sector para poder impulsar el crecimiento del negocio. Para esto deberá ser capaz de transformar su modelo de negocio utilizando la tecnología como aliado para poder sumarse a la nueva era digital. La idea de banco tradicional irá desapareciendo gradualmente, por lo tanto, si los bancos no deciden sumarse a la transformación digital del sector, es probable que poco a poco sean desplazados hasta desaparecer, por lo tanto es importante un cambio organizacional direccionado hacia las competencias digitales en la banca.

**José Emiliano Garibay Palacios**

## CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes

#### 1.1.1. Antecedentes Internacionales

Quispe, Padilla, Telot, & Nogueira (2018) en el estudio *Sistema de información gerencial para las cajas solidarias de Ecuador*, se utilizó en metodología el tipo aplicado y de diseño no experimental, se concluye que las Cajas Solidarias de Ecuador necesitan de un Sistema de Información Gerencial, por tanto se desarrollo un sistema que, junto a la cultura organizacional, permite que las Cajas Solidarias, especialmente el gerente, reflexionen movilizandoo información, conocimientos. Se demostró la carencia de sistemas de información gerencial que apoyen la toma de decisiones a este nivel, se realizó una crítica a los procesos internos, donde se reveló la deficiencia de la no inclusión de estrategias administrativas y la existencia de pocos indicadores de gestión. Finalmente las cajas solidarias son entidades financieras que realizan colocaciones y captaciones de dinero en el sector rural y requieren de un sistema de información gerencial con base en indicadores a partir de procesos internos eficientes y alineados a la estrategia empresarial, que cumplan su misión y con altas probabilidades de alcanzar su visión.

Pachas (2017) en la tesis *Transformación digital en la Banca Privada: España*, tuvo como objetivo general investigar los efectos de la inteligencia artificial, machine learning y otros avances tecnológicos sobre la banca privada, se concluye que las entidades financieras deben considerar un presupuesto significativo para la inversión en tecnología, el cambio en el servicio de asesoramiento de la banca privada, exigirá que se destine una fuerte inversión en servicios tecnológicos que permita mejorar la experiencia del cliente, y generen ahorro de costos de operación. Finalmente el cliente podrá identificar los diferentes servicios de la cadena de valor. Los avances tecnológicos y la mayor transparencia de información permitirán una mayor comprensión y valoración por el cliente de cada servicio ofrecido. En este sentido, existirá mayor competitividad en el sector.

Montaña & Torres (2015) en la investigación *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*, el método de investigación utilizado es de tipo inductivo deductivo, en la actualidad, es posible afirmar que la mayoría sino la totalidad de las organizaciones de hoy son proclives a una dinámica de cambio permanente y acelerado que las ha obligado a hacer uso, y cada vez con mayor frecuencia, de un amplio abanico de estrategias e instrumentos de cambio con el fin de mantenerse en el mercado, lograr salir adelante o en el mejor de los escenarios, perdurar en el tiempo. Finalmente se concluye que un cambio organizacional planeado, sólo es duradero y permanente auto gestionado cuando se trabaja con la cultura de la organización y se incide en ella para que impacte y dinamice los cambios.

González, García y Murillo (2014) en el estudio *Cambio institucional y organizacional en el sector financiero colombiano: 1990-2010*, en el estudio se encontraron diferentes tipos de cambios, los cuales estaban asociados con: desregularización financiera y cambios en las normas; diversificación del sector y paso de la banca especializada hacia la multibanca; modificación en los sistemas de regulación; un fuerte desarrollo tecnológico apoyado en la informática y las nuevas formas de comunicación virtual; una fuerte integración financiera internacional con llegada de nuevos actores internacionales; el paso de los bancos como unidades empresariales a la conformación de grandes bancos pertenecientes a grupos financieros; una fuerte tendencia hacia la banca universal; importantes procesos de fusiones y adquisiciones reduciendo el número de instituciones financieras y consolidación del sector a través de la concentración. Finalmente entre los principales cambios que se han encontrado, aparecen con mayor fuerza y celeridad en el tiempo los siguientes aspectos: mayor integración financiera internacional; nuevos desarrollos tecnológicos en informática, telemática y comunicaciones; mayor desregularización financiera, y consolidación del sector financiero colombiano en grandes grupos económicos.

### 1.1.2. Antecedentes nacionales

Alvarez, Chávez, Figueroa, & Navarro (2017) titulada *Plan estratégico sector bancario en la Región Cusco*, concluyeron que la principal fortaleza que tiene el sector bancario en la región Cusco es contar con infraestructura y tecnología, junto con procesos automatizados, lo cual permite el desarrollo de sus operaciones y la atención al mercado regional. Por ahora los bancos pueden ofrecer servicios como la billetera o la banca electrónica, y deben utilizar esta ventaja para incrementar su participación de mercado y reducir los costos operativos. Finalmente se sugiere que le corresponde a las gerencias de TI así como a los gerentes de oficina fomentar el uso de la plataforma electrónica para realizar operaciones y/o acceder a información, como por ejemplo adoptar en todas las instituciones el uso de la billetera electrónica que el Banco Continental ya implementó. Con ello se brindará a los usuarios un servicio más eficiente, al mismo tiempo que se descongestionan las agencias bancarias. Para lograr esto habrá que superar la desconfianza que existe entre muchos pobladores ante el hecho de brindar información personal vía electrónica, y la baja penetración de Internet que aún persiste en la región.

Copa (2017) en la investigación *Nivel de desconocimiento de los canales banca móvil y banca por internet, del Banco de Crédito en Moquegua, 2016*, tuvo como objetivo principal determinar el nivel de desconocimiento de los canales Banca Móvil y Banca por internet del BCP. Esta investigación se utilizó el método y diseño no experimental, descriptivos, porque se recolectan datos, conceptos y demás en un solo momento y se busca identificar el nivel de desconocimiento de los canales Banca Móvil y Banca por Internet BCP en los clientes del BCP Agencia-Moquegua. Se concluye que el desconocimiento de los canales Banca Móvil y Banca por Internet del BCP es alto; porque muchas de las personas que son recurrentes en usar los servicios que brinda el BCP no saben de la existencia de estos canales, solo conocen las agencias, los cajeros automáticos, banca por teléfono y los agentes BCP los cuales son muy útiles pero se corre un riesgo constante cuando se maneja dinero en efectivo y se está propenso a sufrir un robo y/o asalto al momento de ir o salir de uno de estos canales de atención. Finalmente el problema está en que muchos de

los clientes de esta entidad no tienen conocimiento de la existencia de estos canales o no saben cómo utilizarlos y también porque no están enterados de los beneficios que tiene utilizar estos canales de atención. Se sugiere generar hábito en los clientes del BCP para utilizar los canales de Banca Móvil y Banca por Internet con el fin de evitar comisiones que pueden evitarse, ahorrando tiempo y también dinero.

Martens (2016) en la investigación *Gestión del cambio tecnológico alineado al plan estratégico en la corporación financiera de desarrollo – COFIDE*, se concluye que las tendencias de TI en la banca para los próximos años están poniendo mucho énfasis en canales de venta digitales, inteligencia artificial para atención vía redes sociales, cajeros automáticos inteligentes, trabajo remoto, entre otros. En el caso de COFIDE se está planificando la implementación de manera cautelosa de algunas de estas tendencias, pero el enfoque central está en atacar las necesidades críticas y cerrar las brechas identificadas en nuestros sistemas actuales. Además se ha identificado la falta de sistemas que se consideran neurálgicos para la organización, que fueron planificados, pero nunca implementados, asimismo, por el lado de las operaciones se tienen excesivos procesos y controles manuales que al ser optimizados reducirán considerablemente la utilización de recursos en el área de operaciones. Finalmente se ha determinado la necesidad de contar con un Sistema de Gestión de Clientes y un Sistema de Información Gerencial que facilitarán a nuestras áreas de negocios y a los ejecutivos, la organización información oportuna y precisa para la toma de decisiones.

## **1.2. Planteamiento del problema**

De acuerdo con una encuesta de 2014 sobre Inclusión y Habilidades digitales en la Unión Europea (UE), hasta un 47 % de la población de la UE cuenta con competencias digitales insuficientes, incluyendo un 23 % que no tiene competencias digitales en absoluto. Con base en estos datos se propuso un marco europeo de competencias digitales para la ciudadanía (European Digital Competence Framework for Citizens). DIGCOMP, “Hacerse con las competencias digitales: misión para la ciudadanía del siglo XXI” (Pech & Prieto, 2016, p.1).

El cambio en las organizaciones surge para crecer, mejorar productos y servicios, corregir fallas, adaptarse a las exigencias del entorno, y enfrentar nuevos retos, entre muchas otras razones.

El cambio organizacional requiere del compromiso tanto de los directivos como de los colaboradores y necesita buenas ideas, una ejecución adecuada y una evaluación objetiva. En la actualidad existen organizaciones que plantean cambios para obtener distintos beneficios, es natural que muchas personas se resistan al cambio, les cueste tomar decisiones en nuevas direcciones, no sepan cómo ejecutar las nuevas medidas o que surjan conflictos entre ellas.

El entorno cambia a un ritmo continuo y acelerado y, a pesar de ello, las empresas deben mantenerse útiles y rentables si quieren sobrevivir. Aquellas organizaciones que no siguen el ritmo del cambio quedan ineludiblemente descolgadas. Se hace necesaria una revolución en profundidad de la empresa, con tal conferirle la sensibilidad y flexibilidad.

- Sensibilidad, para apreciar las nuevas exigencias de los clientes y la sociedad, como también las oportunidades de reducción de costos.
- Flexibilidad, para responder a estas exigencias y oportunidades a tiempo (Martínez, 2013, p. 129).

La gestión del cambio organizacional no significa entonces imponer nuevos modelos improvisados, que a la larga no son sino teorías efímeras, sino que, más bien, radica en un aprovechamiento constante de lo que el entorno presenta y exige: flexibilidad, innovación y la capacidad de los líderes de ver oportunidades en medio de las dificultades; por tanto, esta se convierte en una herramienta fundamental que permite identificar a tiempo riesgos que conllevan a avanzar en el desarrollo humano y empresarial. A pesar de ello, es natural que las personas sientan resistencia al cambio.

La Transformación Digital, conocida como la nueva revolución 4.0 de las empresas ha llegado a cambiar los actuales modelos de gestión en las organizaciones, sin embargo en nuestro país, al ser nuevo estos modelos de gestión, poco a poco deberá ir transformando si los empleados se relacionan consecutivamente con las competencias digitales para mejorar adecuadamente la organización y atención a los clientes.

### **Los Bancos peruanos**

Los bancos del Perú se han centrado en la experiencia del cliente y, su foco hoy y al 2020 son los millennials. Por ello ya iniciaron transformación digital creando equipos ágiles, Laboratorios de innovación y/o centros de innovación que serían como la semilla con el que buscan impactar en el sector. (Gestión , 2017)

### **El Caso BCP y su Transformación Cultural: Vientos de transformación, Vientos**

**Samay:** Hace un tiempo el BCP manifestaba ante los medios de comunicación que si bien tuvieron 125 años de éxito con un modelo, hoy estaban inmersos en un contexto de cambios acelerados, que les exigía cambiar su modelo de negocio, ese contexto es la llamada cuarta revolución industrial que trae consigo la revolución digital en donde uno de sus componentes es justamente la transformación digital (Gestión , 2017). Viendo la importancia de las competencias digitales y experiencias en Perú, el problema de investigación está enfocado a determinar la gestión organizacional y su relación con las competencias digitales del AGROBANCO-Anexo Lima.

#### **1.2.1. Formulación del Problema**

##### **1.2.1.1. Problema General**

¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional y las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018?

##### **1.2.1.2. Problemas Específicos**

###### **Problema específico 1**

¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional y la visión estratégica en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018?

### **Problema específico 2**

¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional y el trabajo en red en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018?

### **Problema específico 3**

¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional y el aprendizaje organizacional en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018?

### **Problema específico 4**

¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional y la comunicación digital en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018?

### **Problema específico 5**

¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional y la orientación al cliente en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018?

## **1.3. Objetivo**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el cambio organizacional y las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre el cambio organizacional y la visión estratégica en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre el cambio organizacional y el trabajo en red en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Objetivo específico 3**

Determinar la relación entre el cambio organizacional y el aprendizaje organizacional en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Objetivo específico 4**

Determinar la relación entre el cambio organizacional y la comunicación digital en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018. .

**Objetivo específico 5**

Determinar la relación entre el cambio organizacional y la orientación al cliente en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**1.4. Justificación**

Se justifica el alcanzar la eficiencia y para el adecuado manejo de las competencias digitales para así optimizar los procesos de la banca en beneficio del cliente.

**Importancia**

Debido a que apunta a una empresa o agencia del Banco Agropecuario Anexo Lima y de mayor importancia en el país , la misma que se constituye en el sector agrario y de la cual dependen importantes números de personas ,familias y asociaciones; esta direccionada a identificar la gestión organizacional de estas empresas y su relación con las competencias digitales. Se debe resaltar que el estudio de las competencias digitales es de suma importancia en toda empresa y más aún en el sector agrario dado que las personas que la componen están en relación directa con los clientes, desde los altos mandos como los gerentes y directivos hasta los administrativos de la empresa, tienen un contacto directo con el cliente y sus necesidades.

## **1.5. Alcances y Limitaciones**

### **1.5.1. Alcances**

El alcance de estudio de la investigación se ubica en el Banco Agropecuario-Lima.

### **1.5.2. Limitaciones**

En el desarrollo de la presente investigación se presentaron las siguientes limitaciones: Escasez de tesis sobre competencias digitales en la banca privada en Perú.

## **1.6. Definición de Variables**

### **Las variables planteadas en el presente estudio son:**

Cambio organizacional. Se define el cambio organizacional como cualquier modificación de personal, estructura o tecnología en una organización (Robbins & Coulter, 2010, p. 261).

Competencias digitales. La competencia digital implica el uso crítico y seguro de las Tecnologías de la Sociedad de la Información para el trabajo, el tiempo libre y la comunicación. Apoyándose en habilidades TIC básicas: uso de ordenadores para recuperar, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y para comunicar y participar en redes de colaboración a través de Internet.” (Plan de Cultura Digital en la Escuela, del INTEF, 2013, p. 10).

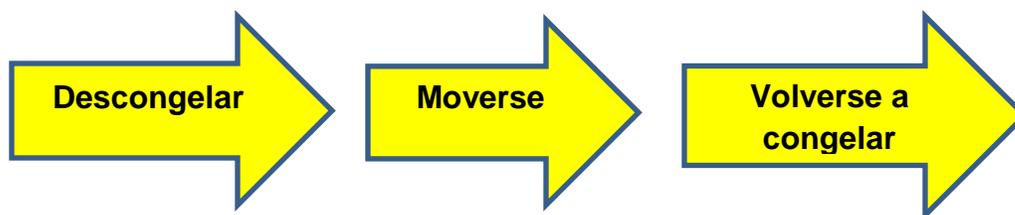
## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Teorías generales relacionadas con el tema

#### **Modelo de tres etapas de Lewin.**

Como señala Robbins & Judge (2017):

Por definición, el statu quo es un estado de equilibrio. Para alterar el equilibrio es decir, para superar las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad grupal, es necesario que el descongelamiento ocurra en una de tres formas (p. 611).



*Figura 1.* Modelo del cambio de tres etapas de Lewin

*Nota.* (Robbins & Judge, 2017, p. 611).

Una vez que se inicia el movimiento, es importante mantener el impulso. Las entidades que se crearon para cambiar tienen menos éxito que aquellas que atraviesan la etapa de movimiento con rapidez. Una vez que se implemente el cambio, la nueva situación se debe volver a congelar para mantenerla a lo largo del tiempo. Sin este último paso es muy probable que el cambio sea muy breve y que los empleados intenten regresar al estado de equilibrio previo. Entonces, el objetivo de volverse a congelar es estabilizar la nueva situación equilibrando las fuerzas impulsadoras y las fuerzas restrictivas (p. 612).

#### **Plan de ocho pasos de Kotter.**

Según Robbins & Judge (2017):

John Kotter, de la escuela de Administración de Harvard, se basó en el modelo de tres etapas de Lewin para crear un modelo más detallado que describe la

implementación del cambio. Kotter comenzó por elaborar una lista de los errores comunes que cometen los gerentes cuando tratan de iniciar un cambio (p. 612).

### **2.2.1 Enfoque teórico de competencias**

#### **Enfoque Ocupacional.**

El análisis de competencias, dentro de este enfoque ocupacional, parte del estudio de la competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo. En primer lugar sale a relucir su grado de cualificación; es decir, su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos. En pocas palabras, lo que saben. En segundo lugar aflora su talento para el quehacer; o sea, sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar asoma su talante ante sí mismo, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales. Es decir, su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus gustos, sus valores. (Pavié, 2012, 116)

#### **Enfoque Funcional.**

El análisis funcional, típico de este enfoque, ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico-técnico (Mertens, 1996). En esa teoría, el análisis funcional no se refiere al sistema en sí, en el sentido de una masa o un estado que hay que conservar, sino que sirve para analizar y comprender la relación entre sistemas y entorno, es decir, la diferencia entre ambos. (Pavié, 2012, 122).

#### **Enfoque Constructivista.**

La definición de competencia que se utiliza en el enfoque señalado incluye la totalidad de los recursos mentales que los individuos emplean para realizar las tareas importantes, para adquirir conocimientos y para conseguir un buen desempeño. (Pavié, 2012, 127).

### **Enfoque integrado u holístico.**

En este enfoque denominado integrado u “holístico” desarrollado en Australia la conceptualización de la competencia laboral (y profesional) se ha enfocado, en la relación entre educación y trabajo, de forma más explícita que en las anteriores corrientes. La competencia se entiende como resultado de una compleja relación de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. (Pavié, 2012, 138)

## **2.2. Bases teóricas especializadas sobre el tema**

### **2.2.1. Definición del cambio**

Según Robbins & Judge (2017):

El cambio es tan inevitable para las compañías, como lo es para los individuos, y cada organización responderá a su manera ante ellos, y diseñara estrategias para los cambios del futuro. Sustituir los mapas por brújulas no es algo que todas las corporaciones globales pueden hacer, pero es probable que algún día eso también cambie (p. 604).

Según Méndez (2018) “El cambio, al igual que en los seres vivos, es una característica de la evolución de las organizaciones por la necesidad de adaptarse a nuevos requerimientos de su entorno, mercado, competencia, así como a la tecnología y el contexto de la sociedad en los que actúa” (p. 111).

### **2.2.2. Cambio organizacional**

El concepto de cambio organizacional tiene su fundamento en el cambio social que plantea Guy Rocher: “El cambio social es necesariamente un fenómeno colectivo, es decir implica una colectividad o un sector apreciable de la misma; debe afectar también las condiciones o modo de vida” (Rocher, 1973, p. 413). Es “toda transformación observable en el tiempo que afecta, de una manera no efímera ni provisional, a la estructura o al funcionamiento de la organización de una colectividad dada y modifica el curso de sus historia” (Rocher, 1973, p. 415). Según ese autor, en este propósito se identifican los elementos que se describen a continuación. Factor de cambio: “elemento de una situación dada que, por el mero hecho de sus

existencia o por la acción que ejerce, entraña o produce un cambio” (p. 417). Agentes de cambio: “introducen el cambio, lo sostienen lo fomentan o se oponen a él” (p. 418). Condiciones de cambio: “elementos de la situación que favorecen o desfavorecen activan o frenan, alientan o retrasan la influencia de un factor o de varios factores de cambio” (p. 417).

Para los autores referentes Robbins & Coulter (2010) definieron “el cambio organizacional como cualquier modificación de personal, estructura o tecnología en una organización” (p. 261).

De acuerdo al autor Porret (2013) “el cambio es una sucesión de hechos y estos han de producirse de una forma adecuada en el tiempo, ni demasiado lentos ni demasiado rápidos. El cambio es una modificación observable y esta relacionado con un conjunto de fenómenos que conforman los movimientos del mundo de los negocios. Finalmente se puede definir como la modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional” (p. 464).

Según Chiavenato (2015) “El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio” (p. 430).

Según Arbaiza (2017):

El cambio organizacional se refiere principalmente a la planificación de distintas modificaciones para mejorar la efectividad de la organización en aspectos estratégicos, como la misión, la visión y los objetivos de la organización, o en su estructura, sus procesos o sistemas, o su tecnología, entre otros aspectos. De igual modo, el cambio organizacional incluye aquellas modificaciones no planificadas o no intencionales que afectan en gran medida a la organización (p. 427).

### **2.2.3. Tipologías de cambio organizacional**

Según Méndez (2018) se observa dos tendencias sobre cambio organizacional que son: cambio planeado y no planeado, según como la organización tiene que asumir el proceso.

- **Cambio organizacional no planeado**

Surge espontáneamente como resultado de fuerzas endógenas y exógenas que propician la necesidad de la organización de ser diferente o eficiente. Los cambios del entorno que produce la tecnología, el mercado, la competencia, el marco legal propician innovaciones internas, lo que hace que las organizaciones redefinan sus estrategias, su estructura y operación (pp. 112-113).

- **Cambio organizacional planeado**

El cambio planeado es un proceso que se implementa con propósitos previamente establecidos por la alta gerencia, implica modificaciones o nuevas implementaciones en la estrategia de la empresa y sus objetivos, la filosofía que orienta la acción en la innovación administrativa por tecnología de gestión, la estructura, el clima y la operación en sus diferentes facetas en la cadena de valor, entre otros (p. 113).

### **2.2.4. Dimensiones de la gestión del cambio.**

Para dimensionar la variable gestión del cambio se utilizó el modelo teórico propuesto por Domínguez y Giordano, (2009), citado por Tarazona (2017) quien las enumera del siguiente modo:

#### **Dimensión 1. Liderazgo.**

Muestra las cualidades de los que asumen el liderazgo de una empresa en cuando a su autoridad para influir en los trabajadores y así lograr que todos los miembros se involucren con la estrategia de la empresa y el proceso de cambio. Los líderes tienen

más autocontrol en su conducta, desarrollando la capacidad para adaptarse a las diferentes situaciones (p. 30).

### **Dimensión 2. Personas.**

Hace referencia a los trabajadores que están motivados y capacitados para trabajar con mejor desempeño y que tienden a involucrarse en los proyectos de la empresa. Por ello, es importante valorar los objetivos institucionales que se desean transformar. Las actividades que se aborden deben apuntar a motivar a todos los trabajadores ya que son estos lo que llevarán adelante el proceso del cambio (p. 30).

### **Dimensión 3. Flujo de información.**

Plantea que los canales de comunicación son un sistema de signos entre los trabajadores que conllevan a facilitar y agilizar la comunicación que se dan entre los trabajadores de la organización, pudiendo influir en las opiniones, actitudes y conductas de las personas que se encuentran a la interna y externa de la empresa, para cumplir con los objetivos de forma eficaz (p. 30).

### **Dimensión 4. Estructura y Procesos.**

La estructura organizacional es la forma voluntaria en que se organizan los roles y cada trabajador asume un papel que se deberá cumplir con un buen rendimiento. Los procesos son acciones y tareas que para lo cual involucran a los trabajadores de una organización que solo obtendrá el éxito del cambio de su estructura si se llevan a cabo los procesos que conlleven adelante el cambio para una exitosa organización futura (p. 31).

#### **2.2.5. Definición de Competencias**

De acuerdo con Zabalza (2003) citado por Pech & Prieto (2016):

Se puede definir el término competencia como el conjunto de saberes éticos, vivenciales, cognitivos, emotivos y prácticos, entre los que figuran las capacidades individuales, los conocimientos, el saber hacer, las habilidades, experiencias, experiencias prácticas, actitudes y

aptitudes necesarias, para que el profesional pueda desempeñar roles de trabajo específicos y realizar actividades que le conduzcan al logro de objetivos determinados (p. 4).

El autor Tobón (2015) define competencias como “la identificación, la interpretación, hacia la solución problemática de un determinado lugar con la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas” (p. 107).

Según Alles (2008) la definición de competencias se relaciona con “la característica de cada individuo que genera una conducta que tiene como finalidad tener un buen desempeño en la organización” (p. 18).

Sobre Robbins y Coulter (2010) definen competencia como “conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales” (p. 384). Para Chiavenato (2011) “En la actualidad la competencia permite el desarrollo de la habilidad de una persona, y la organización debe aprovechar los resultados de ello” (p. 58)

Sobre Richard Boyatzis (1982) citado por Cuesta (2015) “la competencia es una agrupación de capacidades que tiene una persona para realizar un determinado trabajo de la mejor forma posible. (p. 256).

#### **2.2.6. Competencias digitales**

Según el Plan de Cultura Digital en la Escuela, del INTEF (2013), define la competencia digital como:

La competencia digital implica el uso crítico y seguro de las Tecnologías de la Sociedad de la Información para el trabajo, el tiempo libre y la comunicación. Apoyándose en habilidades TIC básicas: uso de ordenadores para recuperar, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y para comunicar y participar en redes de colaboración a través de Internet.” (p. 10).

El Diario Oficial de la Unión Europea (2006), citado por Guerra (2013), publicó que la competencia digital es clave para que el sujeto pueda ser capaz de usar las computadoras, como se mencionó anteriormente, para obtener, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, además comunicarse y participar en redes de colaboración a través de Internet. Estas son personas a las que se les podrá llamar “alfabetizadas digitalmente”. (p. 58).

Según Pech & Prieto (2016), definen competencia digital como la confluencia de factores tales como: saber, saber hacer y los aspectos de valores y actitudinales adecuados para el uso de dichas saberes y técnicas, en los aspectos digitales. La Competencia. Digital es una unidad compleja en la que intervienen cuatro aspectos fundamentales:

- Saber.
- Saber hacer (habilidad, destreza).
- Ejecución con criterios de valor y actitud.
- Criterios de desempeño, por grados y niveles: Básico, Intermedio, Avanzado (pp. 6-7).

Según Ferrari (2012), define la competencia digital de la siguiente manera:

El conjunto específico de herramientas y aplicaciones que se requieren cuando se utilizan las TIC y los medios digitales para realizar tareas, resolver problemas, comunicar información, gestionar la información, colaborar, crear y compartir contenidos; y construir un conocimiento eficiente y eficaz, de manera crítica, autónoma, reflexiva, para el trabajo, el ocio, la participación, el aprendizaje y la socialización (pp. 3-4).



*Figura 2. Análisis de las definiciones de competencia digital*  
*Nota.* (Hernández & Iglesias, 2017, p. 210).

### 2.2.7. Conocimientos digitales

El conocimiento digital es un conocimiento que hace crecer de manera intelectual a cualquier persona, siendo esto una manera más fácil y eficaz de buscar conocimiento en otras áreas o ciencias como las ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Matemáticas etc. Porque a través de la tecnología se hace más fácil y viable el proceso de aprendizaje de las demás ciencias del conocimiento. Finalmente el conocimiento digital son todas las cosas que se pueden aprender en cuanto a

temas informáticos, sobre las Tic y las nuevas tecnologías que van en crecimiento actualmente (Conocimiento digital , 2018)

### **2.2.8. Dimensiones de la variable competencias digitales**

Las dimensiones de la variable competencias digitales en la presente investigación, seleccionadas por la experiencia profesional del graduando son las siguientes:

#### **Dimensión 1. Comunicación digital**

La comunicación digital se encuentra presente en la Intranet que permite a los trabajadores de la organización mantenerse conectados para dinamizar los procesos internos; así como para tener información pertinente, eficaz y precisa de forma que la organización mantenga este flujo comunicativo constante y pueda desempeñar sus funciones correctamente (Román, 2015, p. 32).

#### **Dimensión 2. Trabajo en red**

Hablar hoy de trabajo en red implica clarificar el modelo, ya que hay varios usos posibles de la red. Uno, el implementado por defecto, implica basar el trabajo en red en una permanente derivación de los casos, de acuerdo a protocolos de coordinación previos, que no siempre evita que el sujeto quede a la deriva. El otro modelo, el que hay que construir como una opción colectiva, implica unos requisitos ineludibles que no siempre resultan a: fáciles. Por el contrario, es una apuesta que permite una continuidad de los cuidados y un aprendizaje mutuo entre los profesionales y servicios que intervienen (Ubieto, 2007, p. 26).

#### **Dimensión 3. Aprendizaje organizacional**

El aprendizaje organizacional implica aumentar la capacidad de la organización para lograr una mejora sostenida en el desempeño, mantener la calidad de los procesos, altos niveles de competitividad y una filosofía de transformación continua. También hace referencia a la capacidad de la empresa para ajustar su comportamiento, reestructurarse y resolver problemas organizacionales. El aprendizaje organizacional

es un proceso por el cual la dirección cambia sus modelos mentales con respecto a la gestión de la empresa y su visión sobre el mercado y sus componentes. (Arbaiza, 2017, p. 116).

#### **Dimensión 4. Visión estratégica**

De acuerdo a Chiavenato & Sapiro (2011) “El estratega debe ver más lejos y extender el horizonte de tiempo. Esto significa mirar a largo plazo y no solo a corto o mediano plazo” (p. 4).

La visión es la imagen que la organización tiene de si misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. De este modo la visión estratégica tiene como objetivo crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que desea construir. La visión estratégica se alcanza cuando todos los miembros de la organización trabajan juntos y con el compromiso de hacer esa meta real (Chiavenato, 2015, p. 99).

Robbins & Judge (2017) señalan que la visión se define como “Una estrategia de largo plazo para alcanzar una o varias metas (p. 393).

#### **Dimensión 5. Orientación al cliente**

La gran presión competitiva exige que las empresas sean capaces de generar y entregar un nivel de valor al cliente mayor que el de los competidores. Para ello es necesario conocer perfectamente a cada cliente y ser capaces de proponerles una oferta personalizada (Cambra, Centeno , Olavarría, & Vásquez, 2014, p. 1).

En la Orientación al cliente se considera todos los recursos y el personal de la organización, debe canalizar sus actividades rutinarias hacia la satisfacción de las expectativas del cliente (García, 2016, pp. 392-393).

De acuerdo a la investigación de Alvarez, Chávez , Figueroa, & Navarro (2017) titulada *Plan estratégico sector bancario en la Región Cusco*, concluyeron que la principal fortaleza que tiene el sector bancario en la región Cusco es contar con infraestructura y tecnología, junto con procesos automatizados, lo cual permite el desarrollo de sus operaciones y la atención al mercado regional. Por ahora los bancos pueden ofrecer servicios como la billetera o la banca electrónica, y deben utilizar esta ventaja para incrementar su participación de mercado y reducir los costos operativos. Finalmente se sugiere que le corresponde a las gerencias de TI así como a los gerentes de oficina fomentar el uso de la plataforma electrónica para realizar operaciones y/o acceder a información, como por ejemplo adoptar en todas las instituciones el uso de la billetera electrónica que el Banco Continental ya implementó. Con ello se brindará a los usuarios un servicio más eficiente, al mismo tiempo que se descongestionan las agencias bancarias. Para lograr esto habrá que superar la desconfianza que existe entre muchos pobladores ante el hecho de brindar información personal vía electrónica, y la baja penetración de Internet que aún persiste en la región.

### **2.2.9. El uso de Tecnologías de la Información (TIC) en el Sector Financiero**

Un estudio español señala que "la banca es uno de los sectores más intensivos en tecnología dentro de la Economía Española" (Ontiveros, et al. 2011, p. 56). Asimismo, dicho estudio indica que "la incorporación de TIC en el sector financiero ha respondido en gran medida al incremento de la competitividad, que ha llevado a las entidades a buscar el desarrollo de ventajas de eficiencia o calidad de servicio para destacar sobre el resto del sector" (Ontiveros, et al. 2011, p. 58).

Sin embargo, aunque el uso de tecnología tiene grandes ventajas e impulsa la eficiencia dentro de las entidades bancarias, también supone la reducción de puestos de trabajos. En ese sentido un reciente artículo de CNN Money señala que:

"La reducción de personal bancario está a punto de acelerarse a medida que la tecnología reemplaza más puestos de trabajo que los seres humanos solían hacer, de acuerdo con un nuevo informe de

Citigroup. Un 30% más de empleos bancarios podrían perderse entre 2015 y 2025, principalmente debido a la automatización de la banca minorista, advirtió Citi" (2016)

El uso de las TIC en el Sistema Financiero no es solo una tendencia, sino una necesidad. En ese sentido, Suarez y Bustos (2009, p. 82, citando a Nicholas, 1984; Pizarra, 1986; Sinkey, 1983) señalan que:

"Así, las nuevas tecnologías de la información han sido el catalizador fundamental de una serie de innovaciones en las prestaciones ofrecidas por las entidades de depósito. El avance en los equipos de tratamiento y almacenamiento de la información unido al desarrollo de las telecomunicaciones, son básicos para entender la creación y difusión de los sistemas de transferencia electrónica de fondos. Se ha abierto así un camino a una generación de servicios cuya infraestructura técnica es bastante compleja, comparada con la utilizada en la actividad bancaria tradicional, que nos permite, no sólo incrementar la capacidad y rapidez en la transmisión de datos, sino que también ofrece la posibilidad de operar en un contexto mundial, a todas las horas del día. Esto implica modificaciones en la forma de entender la captación de depósitos y gestión del pasivo, la concesión de créditos, el papel de las sucursales o agencias y su equipamiento, la estructura organizativa y la capacitación del personal (Suarez y Bustos, 2009, p. 82, citando a Nicholas, 1984; Pizarra, 1986; Sinkey, 1983)

Por último, respecto al uso de Tecnologías de la Información, algunas de las tendencias que están revolucionando la banca son: Las "Fintech", la economía colaborativa, Blockchain, robotización e inteligencia artificial, la nube, la ciberseguridad y el internet de las cosas, la inteligencia de cliente, reguladores tecnológicos, la digitalización de todo, canales de venta digitales, inteligencia artificial para atención vía redes sociales, cajeros automáticos inteligentes, trabajo remoto, entre otros (p. 15).

## **2.3 Marco Conceptual**

Los agentes de cambio. Se refieren a las personas responsables de administrar los procesos de transformación en las organizaciones. Estos pueden ser, los gerentes, un empleado común, un consultor externo (Arbaiza, 2011, p. 392).

Resistencia al cambio. Para los empleados de diversas organizaciones, el cambio es visto como algo extraño (Arbaiza, 2011, p. 392).

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

El cambio organizacional se relaciona significativamente con las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

### **2.4.2. Hipótesis específicas.**

#### **Hipótesis específica 1**

El cambio organizacional se relaciona significativamente con la visión estratégica en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

#### **Hipótesis específica 2**

El cambio organizacional se relaciona significativamente con el trabajo en red en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

#### **Hipótesis específica 3**

El cambio organizacional se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

#### **Hipótesis específica 4**

El cambio organizacional se relaciona significativamente con la comunicación digital en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Hipótesis específica 5**

El cambio organizacional se relaciona significativamente con la orientación al cliente en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

## CAPITULO III MÉTODO

### 3.1. Tipo

El tipo de metodología en la tesis es correlacional, porque se busca el grado de asociación entre variables, de acuerdo a Hernández, Méndez, Mendoza, y Cuevas, (2017, p. 77).

### 3.2. Diseño de investigación

Cuando no se realiza experimentos con las variables nos referimos a un diseño no experimental, por lo tanto se tiene relación con (Hernández et al., 2017, p. 107).

### 3.3. Estrategia de Prueba de Hipótesis

La prueba de hipótesis de acuerdo a (Bernal, 2016, p. 189), es de acuerdo a la herramienta estadística que se aplicara.

### 3.4. Variables

#### 3.4.1. Operacionalización de la variable 1. Cambio organizacional

##### Definición conceptual

El cambio organizacional se refiere principalmente a la planificación de distintas modificaciones para mejorar la efectividad de la organización en aspectos estratégicos, como la misión, la visión y los objetivos de la organización, o en su estructura, sus procesos o sistemas, o su tecnología, entre otros aspectos. De igual modo, el cambio organizacional incluye aquellas modificaciones no planificadas o no intencionales que afectan en gran medida a la organización (Arbaiza, 2017, p. 427).

#### 3.4.2. Operacionalización de la variable 2. Competencias digitales

##### Definición conceptual

Las competencias digitales son la confluencia de factores tales como: saber, saber hacer y los aspectos de valores y actitudinales adecuados para el uso de dichas saberes y técnicas, en los aspectos digitales. (Pech & Prieto, 2016, pp. 6-7).

### 3.5. Población

La población es “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, situaciones, etc.) a investigar” (Vara, 2015, p. 261). La población objeto de la investigación que está constituida por 123 profesionales del Banco Agropecuario-Lima, año 2018, según la tabla 1, distribuida de la siguiente manera:

Tabla 1 *Distribución de la población de estudio*

<b>Cargo</b>	<b>N°</b>
Gerente administrativo	1
Gerente de negocios	1
Gerente de riesgos	1
Gerente financiero	1
Subgerente de tesorería	1
Subgerente de logística	1
Subgerente de sistemas	1
Subgerente de planeamiento	1
Subgerente de riesgo	1
Subgerente de operaciones	1
Analistas de crédito de evaluación	25
Analista de crédito - finanzas	10
Analista de crédito – operaciones	15
Analista de crédito – sistemas	10
Analista de crédito – OIM	6
Analista de crédito – financiero	3
Analista de crédito – presupuesto	1
Analista de crédito – marketing	5
Asistentes de evaluación	12
Asistentes - finanzas	5
Asistentes – operaciones	7
Asistentes – sistemas	5
Asistentes – OIM	3
Asistentes – financiero	2
Asistentes – presupuesto	1
Asistentes – marketing	3
<b>Total población</b>	<b>123</b>

### 3.6. Muestra

La muestra es un subconjunto de la población, es decir, “es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional” (Vara, 2015, p. 261). La muestra se considera 75 profesionales-analistas del Banco Agropecuario-Lima, año 2018, según la tabla 6, distribuida de la siguiente manera:

Tabla 2 *Muestra de estudio*

Cargo	N°
Analistas de crédito de evaluación	25
Analista de crédito - finanzas	10
Analista de crédito – operaciones	15
Analista de crédito – sistemas	10
Analista de crédito – OIM	6
Analista de crédito – financiero	3
Analista de crédito – presupuesto	1
Analista de crédito – marketing	5
Total muestra	75

### 3.7. Técnicas e instrumentos

De acuerdo a (Hernández, 2010, p. 198) citado por (Valderrama, 2016, p. 194) se utiliza la técnica de la encuesta y la observación.

### 3.8. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento que se aplica es el cuestionario (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 217).

### 3.9. Procesamiento y Análisis de Datos

Según (Valderrama, 2016, p. 229), se utiliza la correlacion de Spearman, para la prueba de hipótesis, histogramas y frecuencias.

## CAPITULO IV PRESENTACION DE RESULTADOS

### 4.1. Contratación de Hipótesis

#### Hipótesis general

**Ho.** La gestión del cambio no se relaciona significativamente con las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Ha.** La gestión del cambio se relaciona significativamente con las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

Tabla 3 *Gestión del cambio y competencias digitales*

			Gestión del cambio (Agrupada)	Competencias digitales (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión del cambio (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,851
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Competencias digitales (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,851	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

La gestión del cambio se relaciona significativamente con las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

### Hipótesis específica 1

**Ho.** La gestión del cambio no se relaciona significativamente con la comunicación digital en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Ha.** La gestión del cambio se relaciona significativamente con la comunicación digital en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

Tabla 4 *Gestión del cambio y la dimensión comunicación digital*

			Gestión del cambio (Agrupada)	Comunicación digital (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión del cambio (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,357
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	75	75
	Comunicación digital (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,357	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	75	75

La gestión del cambio se relaciona significativamente con la comunicación digital en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

### Hipótesis específica 2

**Ho.** La gestión del cambio no se relaciona significativamente con el trabajo en red en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Ha.** La gestión del cambio se relaciona significativamente con el trabajo en red en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

Tabla 5 *Gestión del cambio y la dimensión trabajo en red*

			Gestión del cambio (Agrupada)	Trabajo en red (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión del cambio (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,563
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Trabajo en red (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,563	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

La gestión del cambio se relaciona significativamente con el trabajo en red en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

#### 4.1.4. Contraste de la hipótesis específica 3

**Ho.** La gestión del cambio no se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Ha.** La gestión del cambio se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

Tabla 6 *Gestión del cambio y la dimensión aprendizaje organizacional*

			Gestión del cambio (Agrupada)	Aprendizaje organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión del cambio (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,645
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Aprendizaje organizacional (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,645	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

La gestión del cambio se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

#### 4.1.5. Contraste de la hipótesis específica 4

**Ho.** La gestión del cambio se relaciona significativamente con la visión estratégica en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Ha.** La gestión del cambio se relaciona significativamente con la visión estratégica en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

Tabla 7 *Gestión del cambio y la dimensión visión estratégica*

			Gestión del cambio (Agrupada)	Visión estratégica (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión del cambio (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,755
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Visión estratégica (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,755	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

La gestión del cambio se relaciona significativamente con la visión estratégica en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

#### 4.1.6. Contraste de la hipótesis específica 5

**Ho.** La gestión del cambio no se relaciona significativamente con la orientación al cliente en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Ha.** La gestión del cambio se relaciona significativamente con la orientación al cliente en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

Tabla 8 *Gestión del cambio y la dimensión orientación al cliente*

			Gestión del cambio (Agrupada)	Orientación al cliente (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión del cambio (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,733
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Orientación al cliente (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,733	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

La gestión del cambio se relaciona significativamente con la orientación al cliente en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

#### 4.2. Análisis e interpretación

Tabla 9 *Cambio organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	20,0
	Parcialmente en desacuerdo	11	14,7
	Indiferente	19	25,3
	Parcialmente de acuerdo	20	26,7
	Totalmente de acuerdo	10	13,3
	Total	75	100,0

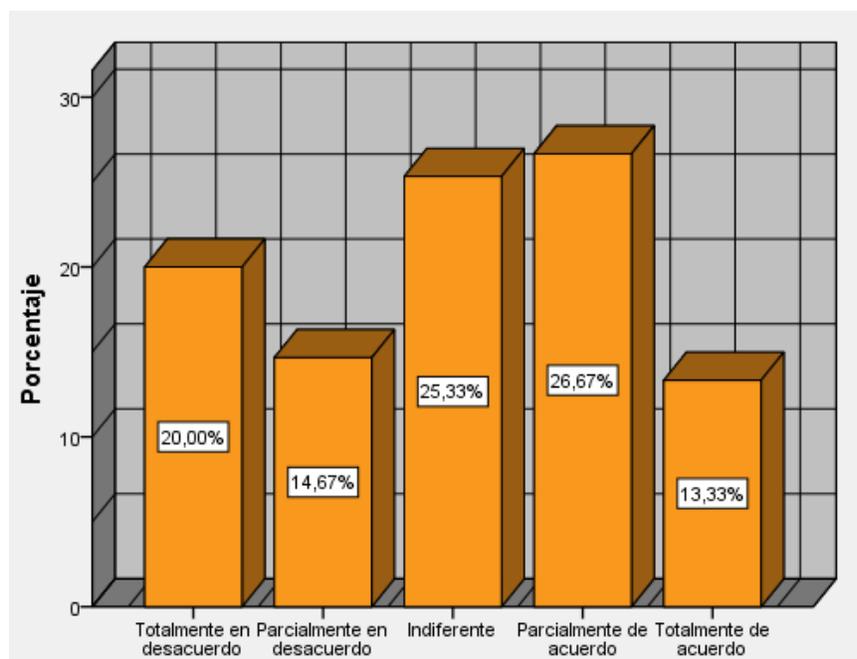
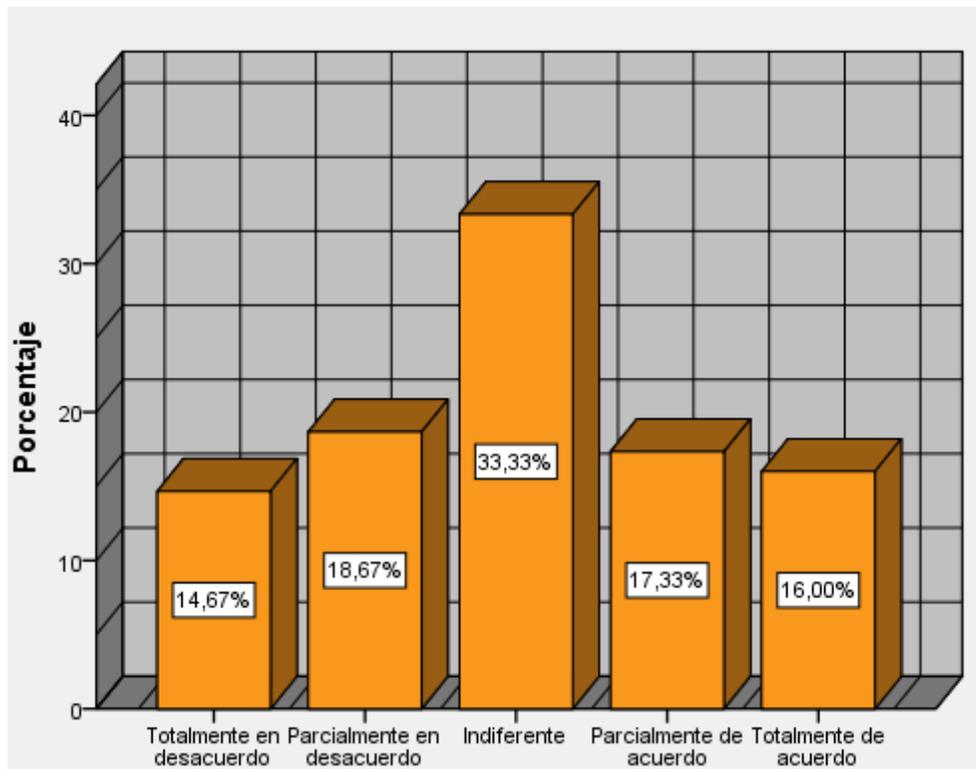


Figura 3. Cambio organizacional

El 13.3% señala estar totalmente de acuerdo que el cambio organizacional es necesario hacia la modificación de personal, estructura o tecnología en una organización.

Tabla 10 Competencias digitales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	11	14,7	14,7	14,7
Parcialmente en desacuerdo	14	18,7	18,7	33,3
Indiferente	25	33,3	33,3	66,7
Parcialmente de acuerdo	13	17,3	17,3	84,0
Totalmente de acuerdo	12	16,0	16,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	



*Figura 4.* Competencias digitales

El 16% señala estar totalmente de acuerdo que las competencias digitales se relacionan con el cambio organizacional.

## CAPITULO V DISCUSION

La primera discusión guarda relación con la tesis de González, García y Murillo (2014) concluye que con el cambio organizacional se tiene mayor integración financiera internacional; nuevos desarrollos tecnológicos en informática, telemática y comunicaciones; mayor desregularización financiera, y consolidación del sector financiero colombiano en grandes grupos económicos.

Asimismo con la investigación de Alvarez, Chávez, Figueroa, & Navarro (2017) menciona que le corresponde a las gerencias de TI así como a los gerentes de oficina fomentar el uso de la plataforma electrónica para realizar operaciones y/o acceder a información, como por ejemplo adoptar en todas las instituciones el uso de la billetera electrónica que el Banco Continental ya implementó. Con ello se brindará a los usuarios un servicio más eficiente, al mismo tiempo que se descongestionan las agencias bancarias.

## CONCLUSIONES

**Primera.** La gestión del cambio se relaciona significativamente con las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Segunda.** La gestión del cambio se relaciona significativamente con la comunicación digital en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Tercera.** La gestión del cambio se relaciona significativamente con el trabajo en red en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Cuarta.** La gestión del cambio se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Quinta.** La gestión del cambio se relaciona significativamente con la visión estratégica en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

**Sexta.** La gestión del cambio se relaciona significativamente con la orientación al cliente en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.

## RECOMENDACIONES

**Primera.** Se recomienda a la gerencia general de Agrobanco promover estrategias institucionales para que los procesos de cambio organizacional afecte positivamente a todo el personal hacia las competencias digitales generando en ellos una reacción positiva mediante procesos de mejora continua que involucre a todas las áreas de la entidad.

**Segunda.** Se recomienda el desarrollo de las competencias de comunicación y de participación activa permanente entre el personal de Agrobanco para sensibilizarlos ante las acciones de cambio organizacional recogiendo de cada uno su propuesta y opinión de mejora. .

**Tercera.** Se recomienda la actualización constante del trabajo en red de las plataformas de la entidad bancaria Agrobanco hacia las exigencias actuales de los clientes, que permita ser competitivos con las otras opciones de banca.

**Cuarta.** Se recomienda al jefe de recursos humanos de la entidad bancaria Agrobanco, una evaluación al trabajador según las clases que reciba en los cursos de capacitación para así poder medir el aprendizaje relacionándolo con las competencias laborales y tomar medidas correctivas si existe una contingencia.

**Quinta.** Se recomienda redefinir la visión de la entidad bancaria Agrobanco, alineado a las competencias digitales, para así tener claro los objetivos a corto y largo plazo, señalado en el planeamiento estratégico.

**Sexta.** Se recomienda fomentar y capacitar en forma permanente sobre los objetivos, metas institucionales y la misión de la entidad bancaria Agrobanco para permitir que

el personal se identifique ante los cambios organizacionales y que logren un sentimiento de pertenencia y compromiso con la entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias*. (2da. ed.) Argentina: Granica.
- Alvarez, N., Chávez, J., Figueroa, A., & Navarro, J. (2017). Plan estratégico sector bancario en la Región Cusco. (Tesis de maestría), Cusco, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Andia, W. (2017). *Manual de investigación universitaria*. Lima: Ediciones arte y pluma.
- Arbaiza, L. (2011). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Lima: Cengage Learning.
- Arbaiza, L. (2013). *Como elaborar una tesis de grado*. Lima: Esan ediciones.
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Lima : Esan ediciones .
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogota: Pearson.
- Blas, E. (2014). *Diccionario de administración y finanzas*. Estados Unidos: Editorial Palibrio LLC.
- Cambra, J., Centeno, E., Olavarría, A., & Vásquez, R. (2014). Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español. *Universia Business Review*, 1-25.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- CNN Money. (25 de Agosto de 2016). *El 30% de los puestos bancarios desaparecerían por la tecnología*. Obtenido de <http://en.nespanol.com/2016/04/05/el-30-de-los-puestos-bancariosd>
- Conocimiento digital . (26 de Junio de 2018). *Conocimiento digital* . Obtenido de <https://grupo4herramientasinformatica.blogspot.com/2015/09/que-es-conocimiento-digital.html>

- Copa, R. (2017). Nivel de desconocimiento de los canales banca móvil y banca por internet, del banco de crédito en Moquegua, 2016. (Tesis de Grado) , Moquegua , Perú : Universidad José Carlos Mariátegui .
- Cuesta , A. (2015). *Gestion del talento humano y del conocimiento*. Lima: Editorial Macro.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administracion de recursos humanos* (6 ed.). Mexico: Pearson educacion.
- Ferrari, A. (2012). *Digital Competence in Practice: An analysis in frameworks*. Sevilla: JRC-IPTS.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 381-398.
- Gestión . (03 de 07 de 2017). *Transformación Digital en la banca peruana*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/07/transformacion-digital-en-la-banca-peruana.html?ref=gesr>
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson educacion.
- González, C., García, M., & Murillo, G. (2014). Cambio institucional y organizacional en el sector financiero colombiano: 1990-2010. *Investigación colombiana*, 27-42.
- Guerra, M. (2013). *La tecnología y la educación personalizada*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Hernández, A., & Iglesias, A. (2017). La importancia de las competencias digitales e informacionales para el desarrollo de una escuela intercultural. *INTERACÇÕES*, 205-232.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigacion* (6 ed.). Mexico: Mc Graw Hill education.
- Hernandez, R., Mendez, S., Mendoza, C., & Cuevas , A. (2017). *Fundamentos de investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill education.
- INTEF . (2013). *Proyecto “Marco Común de Competencia Digital Docente” del Plan de Cultura Digital en la escuela*. Obtenido de <https://goo.gl/7pvLve>

- Martens, J. (2016). Gestión del cambio tecnológico alineado al plan estratégico en la corporación financiera de desarrollo - COFIDE. (Tesis de maestría) , Piura , Perú : Universidad de Piura .
- Martinez, M. (2013). *La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Méndez, C. (2018). *Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización* . Bogotá : Alfaomega.
- Montaña, A., & Torres, G. (2015). Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero. (Tesis de grado), Rosario , Argentina: Universidad del Rosario .
- Ontiveros , E., & Martin , Á. (2011). *Las TIC y el sector financiero del futuro*, Fundación Telefónica. Obtenido de [http://www.afi.es/EO/las tic y el sector financiero del futuro.pdf](http://www.afi.es/EO/las_tic_y_el_sector_financiero_del_futuro.pdf)
- Pachas, C. (2017). *Transformación digital en la Banca Privada: España*. (Tesis de maestría), Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Pavié, A. (2012). Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Chile: aportaciones a la formación inicial. (Tesis de doctorado), Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
- Pech, S., & Prieto, M. (2016). La medición de la Competencia Digital e Informaciona. *ResearchGate*, 1-24.
- Porret, M. (2013). *Gestión de Personas, manual para la Gestión del capital humano en las organizaciones* (5 ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Quispe, A., Padilla, M., Telot, J., & Nogueira, D. (2018). Sistema de información gerencial para las cajas solidarias de Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 67-77 Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v39n1/rri08118.pdf>.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). Mexico: Pearson educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17 ed.). México : Pearson.
- Rocher, G. (1973). *Introducción a la sociología general*. Barcelona: Editorial Herder.

- Román, O. (2015). La comunicación digital en las universidades públicas: el portal web de la UNMSM. (Tesis de grado), Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Suarez , F., & Bustos, V. (2009). Impacto de las Nuevas Tecnologías en el Negocio. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 15, Nº 1*, 81-93.
- Tarazona, B. (2017). Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017. (Tesis de maestría), Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Tobon, T. (2015). *Formacion integral y competencias*. Lima, Peru: Macro.
- Ubieto, J. (2007). Modelos de trabajo en red. *Educación Social, núm. 36 pp.* , 26-39.
- Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigacion cientifica*. Lima: San Marcos.
- Vara , A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis. Cómo elaborar y asesorar una tesis para Ciencias Administrativas, Finanzas, Ciencias Sociales y Humanidades*. Lima: Universidad San Martin de Porres.

# **ANEXOS**

### Anexo 1: Ficha técnica de los instrumentos a utilizar

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable 1 es el Cuestionario de gestión del cambio de la investigadora Tarazona (2017).

Nombre del instrumento: Gestión del Cambio.

Autor: José Emiliano Garibay Palacios

Objetivo: Determinar el grado de relación de la Gestión del cambio.

Lugar: Banco Agropecuario-Lima.

Forma: Directa.

Duración: 30 minutos.

Descripción: Es una encuesta de aplicación individual, con 28 Ítems, bajo la escala de Likert.

Escala de medición: El encuestador le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a la tabla 11.

Tabla 3 *Escala de medición variable*

Índices	Puntaje
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indeciso	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

*Nota.* (Bernal, 2016, p. 251).

## **Anexo 2: Definición de terminos**

Directivo. Persona encargada de otras personas y responsable de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de su unidad. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016, p. 2)

Estrategia de recursos humanos. La utilización deliberada por parte de la empresa de los recursos humanos para lograr o mantener una ventaja sobre sus competidores en el mercado. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016, p. 2)

Recursos Humanos. Son personas que trabajan en una organización. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016, p. 2)

Reclutamiento del personal. Encontrar o atraer candidatos para los puestos de trabajo vacantes del empleado. (Dessler & Varela, 2017, p. 497)

Motivación. Es un proceso psicológico básico que puede definirse como el impulso que guía la acción para alcanzar una meta. (Arbaiza, 2017, p. 139)

Organización. Personas con roles asignados de manera formal que trabajan en conjunto para alcanzar las metas de la compañía. (Dessler & Varela, 2017, p. 4)

Ventaja competitiva. Todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado. (Dessler & Varela, 2017, p. 498)

**Anexo 3. Matriz de consistencia.**

CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LAS COMPETENCIAS DIGITALES EN LA ENTIDAD BANCARIA AGROBANCO, AÑO 2018.																																																																				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES																																																																	
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional y las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional y la visión estratégica en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional y el trabajo en red en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional y el aprendizaje organizacional en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional y la comunicación digital en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el cambio organizacional y la orientación al cliente en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre el cambio organizacional y las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Determinar la relación entre el cambio organizacional y la visión estratégica en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.</p> <p>Determinar la relación entre el cambio organizacional y el trabajo en red en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.</p> <p>Determinar la relación entre el cambio organizacional y el aprendizaje organizacional en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.</p> <p>Determinar la relación entre el cambio organizacional y la comunicación digital en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.</p> <p>Determinar la relación entre el cambio organizacional y la orientación al cliente en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> El cambio organizacional se relaciona significativamente con las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicos</b> El cambio organizacional se relaciona significativamente con la visión estratégica en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.</p> <p>El cambio organizacional se relaciona significativamente con el trabajo en red en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.</p> <p>El cambio organizacional se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.</p> <p>El cambio organizacional se relaciona significativamente con la comunicación digital en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.</p> <p>El cambio organizacional se relaciona significativamente con la orientación al cliente en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018.</p>	<p><b>Variable 1. Cambio organizacional</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala</th> <th>Alternativa de respuesta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Liderazgo</td> <td>Visión compartida</td> <td rowspan="4">1-8</td> <td rowspan="10">Ordinal</td> <td rowspan="10">(1) Totalmente de acuerdo. (2) De acuerdo (3) Indiferente (4) En desacuerdo (5) Totalmente en desacuerdo</td> </tr> <tr> <td>Confianza</td> </tr> <tr> <td>Agente de cambio</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Personas</td> <td>Habilidades de liderazgo</td> <td rowspan="4">9-16</td> </tr> <tr> <td>Valores compartidos</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento, habilidades y Actitudes</td> </tr> <tr> <td>Confianza entre pares</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Flujo de información</td> <td>Motivación</td> <td rowspan="3">17-22</td> </tr> <tr> <td>Fluidez de la información</td> </tr> <tr> <td>Canales y medios de información</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Proceso y estructura</td> <td>Procesos comunicacionales</td> <td rowspan="3">23-28</td> </tr> <tr> <td>Claridad en la definición de roles</td> </tr> <tr> <td>Flexibilidad en los procesos</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Flexibilidad en la estructura</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Variable 2. Competencias digitales</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala</th> <th>Alternativa de respuesta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Comunicación digital</td> <td>Participación activa</td> <td>1, 2</td> <td rowspan="10">Ordinal</td> <td rowspan="10">(1) Totalmente de acuerdo. (2) De acuerdo (3) Indiferente (4) En desacuerdo (5) Totalmente en desacuerdo</td> </tr> <tr> <td>Proactivo</td> <td>3, 4</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Trabajo en red</td> <td>Trabajo en equipo</td> <td>5, 6</td> </tr> <tr> <td>Mejora de eficiencia</td> <td>7, 8</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Aprendizaje organizacional</td> <td>Uso adecuado de internet</td> <td>9, 10</td> </tr> <tr> <td>Transferencia de capacitación</td> <td>11, 12</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Visión estratégica</td> <td>Favorece la sostenibilidad</td> <td>13, 14</td> </tr> <tr> <td>Manejo de indicadores de reputación digital</td> <td>15, 16</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Orientación al cliente</td> <td>Establece mecanismos digitales de monitorización</td> <td>17, 18</td> </tr> <tr> <td>Impulso de innovación</td> <td>19, 20</td> </tr> </tbody> </table>		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativa de respuesta	Liderazgo	Visión compartida	1-8	Ordinal	(1) Totalmente de acuerdo. (2) De acuerdo (3) Indiferente (4) En desacuerdo (5) Totalmente en desacuerdo	Confianza	Agente de cambio	Trabajo en equipo	Personas	Habilidades de liderazgo	9-16	Valores compartidos	Conocimiento, habilidades y Actitudes	Confianza entre pares	Flujo de información	Motivación	17-22	Fluidez de la información	Canales y medios de información	Proceso y estructura	Procesos comunicacionales	23-28	Claridad en la definición de roles	Flexibilidad en los procesos		Flexibilidad en la estructura		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativa de respuesta	Comunicación digital	Participación activa	1, 2	Ordinal	(1) Totalmente de acuerdo. (2) De acuerdo (3) Indiferente (4) En desacuerdo (5) Totalmente en desacuerdo	Proactivo	3, 4	Trabajo en red	Trabajo en equipo	5, 6	Mejora de eficiencia	7, 8	Aprendizaje organizacional	Uso adecuado de internet	9, 10	Transferencia de capacitación	11, 12	Visión estratégica	Favorece la sostenibilidad	13, 14	Manejo de indicadores de reputación digital	15, 16	Orientación al cliente	Establece mecanismos digitales de monitorización	17, 18	Impulso de innovación	19, 20
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativa de respuesta																																																																
Liderazgo	Visión compartida	1-8	Ordinal	(1) Totalmente de acuerdo. (2) De acuerdo (3) Indiferente (4) En desacuerdo (5) Totalmente en desacuerdo																																																																
	Confianza																																																																			
	Agente de cambio																																																																			
	Trabajo en equipo																																																																			
Personas	Habilidades de liderazgo	9-16																																																																		
	Valores compartidos																																																																			
	Conocimiento, habilidades y Actitudes																																																																			
	Confianza entre pares																																																																			
Flujo de información	Motivación	17-22																																																																		
	Fluidez de la información																																																																			
	Canales y medios de información																																																																			
Proceso y estructura	Procesos comunicacionales	23-28																																																																		
	Claridad en la definición de roles																																																																			
	Flexibilidad en los procesos																																																																			
	Flexibilidad en la estructura																																																																			
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativa de respuesta																																																																
Comunicación digital	Participación activa	1, 2	Ordinal	(1) Totalmente de acuerdo. (2) De acuerdo (3) Indiferente (4) En desacuerdo (5) Totalmente en desacuerdo																																																																
	Proactivo	3, 4																																																																		
Trabajo en red	Trabajo en equipo	5, 6																																																																		
	Mejora de eficiencia	7, 8																																																																		
Aprendizaje organizacional	Uso adecuado de internet	9, 10																																																																		
	Transferencia de capacitación	11, 12																																																																		
Visión estratégica	Favorece la sostenibilidad	13, 14																																																																		
	Manejo de indicadores de reputación digital	15, 16																																																																		
Orientación al cliente	Establece mecanismos digitales de monitorización	17, 18																																																																		
	Impulso de innovación	19, 20																																																																		
<p><b>METODOLOGÍA</b>                      Tipo de investigación : Básico                      Diseño: No experimental – transversal                      Población: 123</p>																																																																				

---

Muestra: 75  
Muestreo: No Probabilístico

---



### Anexo 4. Validación de instrumentos.

#### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide variable 2. Competencias digitales

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión. Comunicación digital</b>							
01	Participa usted de la toma de decisiones en la institución.	X	X	X	X	X	X	
02	Tiene participación activa en la institución.	X	X	X	X	X	X	
03	Se considera usted proactivo como profesional	X	X	X	X	X	X	
04	Está usted siempre dispuesto a colaborar con sus compañeros de trabajo.	X	X	X	X	X	X	
	<b>Dimensión. Trabajo en red</b>							
05	Trabaja usted en equipo.	X	X	X	X	X	X	
06	Genera usted la participación entre sus compañeros de trabajo.	X	X	X	X	X	X	
07	Cree usted que el trabajo en red mejora la eficiencia.	X	X	X	X	X	X	
08	Con el trabajo en red hay mayor efectividad en la labor.	X	X	X	X	X	X	
	<b>Dimensión. Aprendizaje organizacional</b>							
09	Usa adecuadamente el internet.	X	X	X	X	X	X	
10	Necesita usted capacitación sobre herramientas nuevas de internet.	X	X	X	X	X	X	
11	Transfiere usted sus conocimientos a la institución.	X	X	X	X	X	X	
12	Transfiere usted sus conocimientos a sus compañeros de trabajo.	X	X	X	X	X	X	
	<b>Dimensión. Visión estratégica</b>							
13	Favorece usted la sostenibilidad relacionado a las competencias digitales.	X	X	X	X	X	X	
14	Las competencias digitales adquiridas son sostenibles en el tiempo.	X	X	X	X	X	X	
15	Maneja usted indicadores de reputación digital.	X	X	X	X	X	X	
16	Tiene claro los objetivos de la institución.	X	X	X	X	X	X	
	<b>Dimensión. Orientación al cliente</b>							
17	Usted establece mecanismos digitales de monitorización.	X	X	X	X	X	X	
18	Siempre hay mejoras continuas para la satisfacción del cliente.	X	X	X	X	X	X	
19	Genera usted la innovación.	X	X	X	X	X	X	
20	La institución brinda herramientas para fomentar la innovación.	X	X	X	X	X	X	

claro

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Sánchez Coronado Mario Roberto

Especialidad del validador: Metodología

24 de 05 del 2018

Mario Sánchez Coronado  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

claro

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: BARAN BRILENO JOSE LUIS

Especialidad del validador: E.I. REGALITA EN GESTION

26 de Mayo del 2018

[Firma]  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Sánchez Sotomayor Segundo

Especialidad del validador: Estadística

20 de 05 del 2018

[Firma]  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

### Anexo 5. Instrumento de medición

Lea con atención y conteste a las preguntas marcando con una "X" en un solo recuadro, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificaciones:

Codificación				
5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

#### Cuestionario de la variable 1. Cambio organizacional

Nº	Cambio organizacional	1	2	3	4	5
<b>Dimensión. Liderazgo</b>						
01	Procura transmitir constantemente la misión de la organización.					
02	Tienen conocimiento acerca de las políticas que implementa la entidad.					
03	Gozan de credibilidad para los demás trabajadores.					
04	Se les apoya activamente en las tareas asignadas.					
05	Comparten los logros obtenidos con sus compañeros de trabajo.					
06	Siente que existe apertura del equipo para trabajar con otras áreas.					
07	Están comprometidos con la entidad.					
08	Considera que tienen habilidades para trabajar en equipo.					
<b>Dimensión. Personas</b>						
09	Su comportamiento está alineado/a con los valores y principios institucionales.					
10	El trabajo refleja los valores institucionales.					
11	Se siente capacitado/a para afrontar cambios.					
12	Tiene suficientes habilidades y aptitudes para afrontar cambios en la institución.					
13	Existe confianza con los gerentes y subgerentes.					
14	Hay confianza con las personas que trabajan en esta institución.					
15	Los cambios son necesarios para mejorar.					
16	Se involucra activamente en cualquier situación de cambio.					
<b>Dimensión. Flujo de información</b>						
17	La fluidez de la información facilita los procesos de cambio.					
18	Tiene conocimiento global del cambio en cuanto a (estructuras, organización, procesos, metas, plazos, objetivos, etc.) en la institución.					
19	Sabe a quién acudir cuando tiene alguna dificultad durante su trabajo.					
20	Puede acceder a la información que se requiera para cumplir sus funciones.					
21	Conoce los objetivos estratégicos que contribuyen a la misión y visión estratégica.					
22	Los procesos comunicacionales ayudan a alcanzar la misión institucional.					
<b>Dimensión. Estructura y procesos</b>						
23	Asume el rol que le corresponde					
24	Conoce cuál es su contribución a la estrategia que la institución					

	desarrolla.					
25	Los procesos de cambio establecidos en la institución son los adecuados.					
26	Los procesos de cambio establecidos facilitan la coordinación con la tarea diaria de las personas					
27	La estructura organizacional es idónea para la ágil toma de decisiones					
28	La estructura organizacional facilita la cooperación entre áreas y equipos					

### Cuestionario de la variable 2. Competencias digitales

Nº	Competencias digitales	1	2	3	4	5
	<b>Dimensión. Comunicación digital</b>					
01	Participa usted de la toma de decisiones en la institución.					
02	Tiene participación activa en la institución.					
03	Se considera usted proactivo como profesional					
04	Está usted siempre dispuesto a colaborar con sus compañeros de trabajo.					
	<b>Dimensión. Trabajo en red</b>					
05	Trabaja usted en equipo.					
06	Genera usted la participación entre sus compañeros de trabajo.					
07	Cree usted que el trabajo en red mejora la eficiencia.					
08	Con el trabajo en red hay mayor efectividad en la labor.					
	<b>Dimensión. Aprendizaje organizacional</b>					
09	Usa adecuadamente el internet.					
10	Necesita usted capacitación sobre herramientas nuevas de internet.					
11	Transfiere usted sus conocimientos a la institución.					
12	Transfiere usted sus conocimientos a sus compañeros de trabajo.					
	<b>Dimensión. Visión estratégica</b>					
13	Favorece usted la sostenibilidad relacionado a las competencias digitales.					
14	Las competencias digitales adquiridas son sostenibles en el tiempo.					
15	Maneja usted indicadores de reputación digital.					
16	Tiene claro los objetivos de la institución.					
	<b>Dimensión. Orientación al cliente</b>					
17	Usted establece mecanismos digitales de monitorización.					
18	Siempre hay mejoras continuas para la satisfacción del cliente.					
19	Genera usted la innovación.					
20	La institución brinda herramientas para fomentar la innovación.					