



**Redes Sociales y Apps colaborativos y su
influencia en la cultura organizacional y digital
del Banco del Pacífico**

Tesista: Cecilia María Viera Rendón

Trabajo final para la obtención del título de Magíster en Comunicación
con Mención en Comunicación Digital

Guía de Tesis: Mg. Jorge Tigrero Vaca

Guayaquil, junio del 2018

Índice

Índice	2
Introducción	3
Revisión de la literatura	9
Concepto de Cultura Coporativa desde la Perspectiva Simbólica.....	9
Cultura corporativa y estrategia de negocios	11
Cultura corporativa y generaciones	13
Cultura digital y Transformación digital	14
La empresa 2.0	16
Factores de la cultura organizacional	18
Las redes sociales en el ambiente colaborativo empresarial	23
Objetivo General	29
Preguntas de Investigación	29
Diseño y Metodología de la Investigación	30
Población y Muestra	30
Variables de la Investigación y su Operacionalización	33
Entorno Digital Colaborativo del Banco del Pacífico	35
Instrumentos de Medición de la Investigación	37
Validez y Fiabilidad de los instrumentos	44
Bibliografía	46

Introducción

Actualmente, las grandes instituciones y empresas a nivel mundial se enfrentan a grandes retos de transformación cultural y digital, con mucha más exigencia en la velocidad de implementación y de adopción de estrategias que contemplen aspectos de desarrollo digital que hace 10 años; debido a que vivimos en la era de la digitalización, en un mundo globalizado e hiperconectado, con cambios acelerados y profundos a nivel tecnológico y social.

En este contexto, para el caso del sector financiero y bancario ecuatoriano, el apalancamiento en valores como la innovación y la transformación digital se vuelve imperante para su estrategia competitiva, así como incluir dentro de su cultura corporativa un conjunto de valores que su talento humano pueda proyectar, ya que en ellos radica la generación de valor agregado en el proceso de construcción del producto final que se entrega al cliente.

Junto a los aspectos vinculados al desarrollo de un entorno digital, García, Expósito y Verdugo (2015) indican que los clientes han dejado de ser pasivos, opinan, rechazan, prueban, critican o alaban a las empresas que los satisfacen de forma ágil, ya que están tecnológicamente muy capacitados, manejan grandes cantidades de información en sus procesos de selección y valoración de lo que compran o adquieren. Por lo tanto, la presión que marcan los clientes digitales sobre las instituciones bancarias es alta, por este motivo cada día apuestan por la preferencia y valoración a partir del lanzamiento de productos digitales y un servicio innovador.

En relación a estos criterios es importante resaltar que los más prestigiosos bancos internacionales, como es el caso del BBVA, han acelerado los procesos de transformación digital implementando las llamadas IMO (Innovation Management Office) que empujan el cambio de pensamiento y la cultura digital en sus equipos de trabajo (Altuna, Contri,

Dell'Era, Frattini, & Maccarrone, 2015). Estas áreas, que pueden estar dentro o fuera físicamente de la infraestructura de la Institución, impulsan a través de procesos y metodologías ágiles (Design Thinking, manejo de proyectos con metodología Scrum, Kanban, entre otras) el aceleramiento en la realización de proyectos digitales, prometiendo además realizar modificaciones al ecosistema interno y hacia la comunidad con una cultura volcada hacia lo digital.

Directores de Negocios, como Hugo Nájera, en el contexto del lanzamiento del Centro de Innovación de BBVA Bancomer resaltó que "uno de los objetivos del Centro de Innovación es compartir con el ecosistema, estar abiertos a la colaboración con diversas organizaciones que promuevan el desarrollo de nuevas tendencias, la innovación financiera y el impulso del emprendimiento" (Sánchez, 2018).

Estos casos de implementación de Departamentos o Áreas de Innovación aún se encuentran en temprana actividad, por ello, no se cuenta con datos que permitan analizar el éxito de sus resultados. Sin embargo, en el contexto ecuatoriano, los empresarios y altos directivos de instituciones financieras están conscientes del desafío de salir del espacio de confort y adoptar nuevos caminos utilizando como referencia las pautas trazadas por otras empresas líderes en mercados internacionales, tomando en cuenta que el reto de la transformación digital no es un tema tecnológico, sino una cuestión de visión, estrategia, cultura organizativa y rediseño de procesos (Magro, Salvatella, Alvarez, Herrero, Paredes & Vélez, 2014).

Como base vivencial para el presente estudio se tiene la experiencia de la investigadora en el entorno financiero ecuatoriano, debido a ha laborado en el mercado bancario desde hace 7 años. Actualmente se encuentra laborando en Banco del Pacífico institución que en la actualidad está en la posición No. 2 del ranking de Instituciones Financieras más grandes del Ecuador por su volumen de negocios de Activos, Pasivos y

Contingentes (SuperBancos, 2017), y ha sido durante muchos años el referente de innovación y de la generación de una potente cultura corporativa; el conocimiento de este mercado y generar mayor eficiencia se vuelve un desafío para conseguir los logros planteados dentro del plan de transformación digital de la institución. Este Banco implementó como parte del proceso de transformación digital un Centro de Innovación ubicado en el Edificio San Francisco 300 que trabaja de forma comprometida con el Área de Talento Humano para la generación de una cultura digital como parte fundamental del alcance del proyecto.

Dentro de los planes de actividades del proceso de transformación digital, se encuentran la selección y capacitación a embajadores de la cultura digital, implementación de proyectos innovadores desde el uso de herramientas públicas, planes y acciones de comunicación para generar la disrupción en el cliente interno, lanzamiento de plataformas para la implementación de proyectos, Apps colaborativas, redes sociales internas como WhatsApp, entre otras.

En las áreas mencionadas y en general para toda la administración bancaria, la innovación digital se convierte en el reto de la transformación digital del talento (Magro et al., 2014), ya que el factor humano que sustenta la cultura corporativa a través del conjunto de valores en los que cree y representa, es esencial para lograr la diferenciación en el negocio en un mercado altamente competitivo y demandante. La experiencia laboral sumada a las habilidades de adaptabilidad a las nuevas Tecnologías de información y comunicación (TIC) juegan un importante rol en el crecimiento y supervivencia de las instituciones financieras a nivel mundial.

Por estos motivos, una de las principales habilidades que se suman al perfil del colaborador de una empresa es su competencia digital, cuyo concepto se encuentra en constante transformación y ha sido abordado por varios autores y organizaciones a nivel internacional que han realizado estudios tanto a nivel empresarial como en el ámbito

educativo. Esta competencia digital de acuerdo a los estudios revisados se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, estrategias y valores que se requieren cuando se utilizan las TIC y medios digitales para “comunicarse, gestionar información, colaborar, crear y compartir contenidos, y construir conocimiento, de manera eficaz, eficiente, apropiada, crítica, creativa, autónoma, flexible, ética y reflexiva para el trabajo, el ocio, la participación, el aprendizaje, la socialización, el consumo y el empoderamiento”. (Esteve & Gisbert, 2013, p. 33). De esta manera, para las áreas que trabajan en torno a la generación de la cultura digital del personal, la necesidad de incorporar esta competencia; medirla, evaluarla y trabajar en programas de capacitación que aporten principalmente su desarrollo y formación.

Es importante resaltar que en la búsqueda de instrumentos o estudios que avalen la implementación de programas de innovación o alfabetización digital en empresas o bancos, como parte de la cultura corporativa; se han encontrado muy pocas investigaciones, a esto se suma la carencia de instrumentos de medición de la eficiencia de esta competencia digital en el aceleramiento de la construcción de la cultura digital corporativa. Los estudios sobre competencias digitales existentes, principalmente abordan el impacto de las TIC en los métodos de enseñanza y aprendizaje educativos.

Entre los más conocidos instrumentos de medición de esta competencia mencionados en algunos estudios se destacan: Inventario de competencias TIC (Incotic), Instant Digital Competence Assessment (IDCA), Iskills Assessment, entre otros (Cartelli, Dagiene & Futschek, 2012; Katz, 2007; Martínez, Vidal, Cid & Cervera, 2012). La pertinencia de dichos instrumentos radica en que tienen distintos alcances evaluativos, entre los que se pueden mencionar: análisis del alcance informacional, tecnológico, comunicativo y desarrollo multimedia. En relación a la revisión de estudios de cultura corporativa se destaca el planteamiento de un instrumento que evalúa la competitividad y la cultura organizacional en las PYMES utilizando como principales factores de la cultura corporativa la comunicación, la

calidad, las capacidades directivas, la identidad, los reconocimientos /incentivos, y la contribución personal; y como principales componentes de la competitividad: la capacidad de gestión, los recursos humanos, la internacionalización (Ruiz, 2002).

La investigación se realizó en el Banco del Pacífico, que tiene alrededor de 3,000 empleados, de los cuales el 57% forman parte del área de Atención al Cliente, Cajas y Negocios. El resto forman parte de áreas de apoyo como Riesgos, Operaciones, Mercadeo y Legal. Mantener las operaciones del Banco es una de las principales actividades que el 80% de los empleados realiza, desvinculándose de la construcción de valores corporativos enfocados en el servicio y la transformación digital, lo cual impacta en los índices de medición de estándar de calidad de servicio y la entrega de ofertas de valor de manera ágil y eficiente. La mayoría del personal (principalmente en Cajas y Servicio al Cliente) tiene menos de 30 años, prevaleciendo la generación Millennial. En altos cargos (Subgerentes, Gerentes y Vicepresidentes), tienen edades superiores a 40 años, siendo la Generación X o Baby Boomers los líderes de equipos de trabajo.

El Banco mantiene operaciones a nivel nacional en 90 agencias distribuidas en las principales localidades del país, sin embargo, el 65% de sus operaciones se concentran en el Edificio Matriz de la ciudad de Guayaquil y el Edificio Principal de la ciudad de Quito. El alcance del estudio se realizó en las ciudades de Guayaquil y Quito, desde donde surgen las directrices a implementarse a nivel nacional; sin embargo, es importante resaltar que los resultados no se pueden generalizar para todas las instituciones bancarias debido a que responderán a las condiciones propias del Banco del Pacífico.

Con base a los argumentos expuestos se propone una estrategia metodológica para evaluar los resultados de la generación de cambios en la cultura corporativa del Banco del Pacífico a partir de la implementación de herramientas digitales a través de Apps y sitios webs colaborativos; con esta base establecer relaciones que permitirán analizar cómo la

cultura corporativa del banco se ve impactada positivamente por el desarrollo de las competencias digitales, generando mayor productividad y eficiencia empresarial. Este estudio beneficia a todas las empresas e instituciones de diferentes sectores que buscan obtener información del impacto de las TIC en su cultura corporativa y en la eficiencia y productividad empresarial.

Revisión de la Literatura

Importantes conceptos giran en torno a la propuesta del presente estudio de investigación: cultura organizacional, transformación digital, cultura digital, empresa 2.0, colaborador 2.0, redes sociales y digitales; conceptos que son estudiados por diversos autores, impactan o influyen en el planteamiento del estudio de aquellos factores proclives de generación de cambios y transformación en la cultura organizacional actual de las empresas.

Cultura Organizacional

Este término durante décadas ha sido abordado por múltiples autores desde distintas perspectivas. Para el presente estudio se considera principalmente el concepto desde la perspectiva simbólica, el cual se aborda a continuación

La cultura organizacional desde la perspectiva simbólica

De acuerdo con Geertz citado por García (2005) "el hombre está suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido, refiriéndose a la cultura como esa red de significados." (pág. 5). De igual manera, según Hatch citado por García (2005) "La cultura se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en su interacción " (pág. 5). Desde este punto de vista, la observación y análisis de los símbolos y sus significados entre los miembros de una institución, se convierte en el foco de la investigación, y esta construcción constante de significados e interpretaciones de las experiencias en el día a día facilita entender cómo influye en su actuar en la realidad cotidiana.

Morgan, citado por Enríquez (2007) expresa que los cambios significativos a nivel organizacional solo son posibles si se abordan las representaciones, significados y valores

compartidos por las personas en la organización; es decir cambio en los esquemas interpretativos de la cultura de la organización.

De acuerdo a Hernández & Cendejas (2006) "La cultura organizacional está formada por una serie de símbolos, historias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización"(pág. 3). Los colaboradores van asimilando las preferencias colectivas, privilegiándolas consciente o inconscientemente sobre las individuales, adoptando pautas y normas de comportamientos similares.

Estos símbolos se representan en las prácticas, acciones, comportamientos y normas de los empleados de una organización y son el producto del pensamiento humano a partir de los cuales se construye la cultura permitiendo al colaborador identificarse con los valores y creencias que determina la organización.

Esta aproximación permite destacar que los símbolos de la cultura organizacional, pueden y deben ser utilizados para transformar o reforzar la cultura. De esta forma los recursos simbólicos se vuelven más tangibles, no se quedan en el concepto, son su representación y en muchos de los casos son una expresión real de los conceptos grupales compartidos. (Hernández y Cendejas, 2006)

A partir de la perspectiva simbólica, se puede comprender que dentro de las instituciones y en específico en el microambiente del Banco del Pacífico, unidad de análisis de este estudio, actualmente ya existe una cultura que está en un proceso continuo de transformación y que será de suma importancia para el presente estudio descifrar y describir los patrones a partir de los cuales los miembros de esta institución interactúan, construyen y comparten significados a partir de creencias, valores en común y su repercusión en la acción del día a día en el proceso de transformación digital en el que se encuentra inmerso. De

poder describir, a través del presente estudio, aquellos factores que inciden de mayor manera en el cambio de cultura organizacional que soporte la transformación digital con un paso acelerado, se podría realizar importantes logros en el aceleramiento del proyecto del Banco del Pacífico hacia la cultura digital deseada.

Cultura corporativa y estrategia de negocios

Por otro lado, la importancia de la influencia de la cultura corporativa en los objetivos de negocios y estrategia empresarial, determina el éxito tangible de una cultura consistente. De acuerdo a Diez, citado por Pérez (2009) "La relación cultura estrategia se ha visto como una dependencia de la segunda con la primera. La estrategia para lograr sus fines depende de que la cultura lo favorezca y lo permita" (pág. 3).

A partir de esta definición, para implementar estrategias gerenciales exitosas, se debe cambiar las conductas de las personas que a su vez están dictadas por los valores compartidos, por ende, se debe propiciar un cambio de cultura corporativa para lograr un cambio efectivo de la organización. Estos cambios deben ser introducidos como nuevas filosofías y valores desde la más alta administración, de tal forma que baje a la base de la pirámide trabajadora para que adquieran nuevos patrones y desechen los anteriores.

De acuerdo a Mendoza y González (2008) "la cultura organizacional es un recurso que generalmente explica lo que otros recursos no pueden explicar sobre la situación de la empresa, se lo considera como un recurso poco palpable, que puede llevar a la empresa a su desaparición o continuidad " (pág. 6)

Al final la cultura corporativa cobra vital importancia ya que de ella prácticamente depende la subsistencia de la empresa, siendo una posible causa de desaparición o deterioro

de un negocio, al no poder construir una cultura sólida y adaptable a los cambios sociales, tecnológicos, políticos y económicos globales.

Generación de cambios en la cultura organizacional

Cualquier cambio que se desee estudiar en la cultura corporativa implicará la descripción de los símbolos a partir de los cuales está construida la realidad de los individuos que forman parte de la colectividad de una institución, siendo este un proceso complejo a través del cual los valores corporativos juegan un importante rol. La descripción de este proceso continuo, es abordada por Freitas (2006), quien expresa lo siguiente:

Los diversos elementos formadores de la Cultura proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural”, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad sino por concordancia con los mismos, por lo tanto, los valores son construidos en su gran mayoría por quienes conforman la cúpula, de la organización y están directamente relacionados con los objetivos de la misma. El nivel de adhesión de los valores se encuentra más expresivo en los escalones jerárquicos más altos y es ahí donde pueden ser modificados, encaminados y transmitidos para la adhesión, involucramiento y final adopción en el resto de la organización. Lo que permitirá a lo largo de un tiempo dado, realizar una evaluación que permita conocer el grado de aceptación de los mismos (pág. 7).

Hernández y Cendejas (2006) sugieren a partir de su estudio que "la relación existente entre creencias y valores es muy estrecha. Por eso hoy se habla mucho del cambio de creencias y valores, más que del cambio de valores aisladamente" (pág. 7). Para estos autores juega un importante papel el desaprender las creencias actuales de los colaboradores para replantear valores, cambiar conductas y actitudes y de esta manera conseguir los logros planteados de acuerdo a la estrategia de la empresa. Por lo tanto, la empresa que desee generar un proceso de transformación deberá cambiar los filtros de las creencias de sus empleados para instaurar nuevos valores que den soporte a la organización.

Hernández y Cendejas (2006) proponen 4 nuevos ejes a partir de los cuales se originan estos nuevos valores y creencias: a) Gestión del conocimiento b) Aprendizaje organizacional c) Innovación y d) Responsabilidad social.

Con base a estos fundamentos, se plantea que, para iniciar el camino del cambio organizacional, se debe hacer énfasis en los 4 ejes mencionados y en el factor de la comunicación como uno de los elementos claves para lograr el éxito.

Cultura corporativa y generaciones

Otro aspecto importante a tomar en cuenta en los procesos de cambio de la cultura organizacional a propósito de la transformación digital, es entender cuán diverso es el grupo de colaboradores. Más allá de las diferencias de género, raza y edad, la generación puede tener un rol importante ya que este aspecto podría influir al momento de desear una aceleración del proceso de transformación digital de una empresa.

La definición de generación, de acuerdo a Medina (2009) se refiere "habitualmente a un conjunto de personas que crecieron en una misma época, experimentando la historia desde una misma perspectiva de la vida" (pág. 81).

En el presente estudio no se profundizó sobre las características de cada una de las generaciones, sólo se consideraron aquellos aspectos tecnológicos relevantes y los períodos de años en los que los autores se han puesto de acuerdo que cada una han existido. Salar (2014) realizó una revisión de las diferentes aproximaciones que tienen las 4 generaciones con respecto a la tecnología:

La aproximación tecnológica de la generación tradicional está representada por la radio, mientras que la televisión es el aparato que define la posición de los baby boomers. El ordenador, la Nintendo y la MTV serían a juicio de estos autores, los instrumentos que definen a los X y, evidentemente, Internet, junto con los aparatos como la X Box o la Wii los que han marcado el devenir tecnológico de los millenials. (pág. 4445)

Con respecto a los períodos que abarcan las generaciones, se toman aquellas fechas definidas por Reeves y Oh citados por Rodríguez y Segura (2010):

Tabla 1. *Clasificaciones de las Generaciones*

Generación Madura	Baby boomers	Generación X	Generación Y o Millennial
Nacidos aprox. De 1925 a 1945	Nacidos aprox. 1946 a 1964	Nacidos aprox. 1965 a 1980	Nacidos aprox. 1981 a 2000

Fuente: Clasificaciones de las Generaciones, Fuente: Reeves y Oh, citado por Rodríguez y Segura (2009)

Por otro lado, es importante para el presente estudio conocer si existe una relación directa entre las generaciones a las que pertenecen los colaboradores del Banco del Pacífico y la innovación. De acuerdo a Medina (2009) la generación Y es la elegida para desempeñar el rol del trabajador que reúne todas las características y competencias para transitar exitosamente por la transformación digital. Estos trabajadores tienen un perfil particular definido por el autor de la siguiente manera: “Poseedor de una concepción multidimensional de su entorno, con sólidas bases para la competencia, es decir una personalidad polifacética, sustentada en la imaginación, creatividad e innovación” (pág. 86).

Medina (2009) plantea el perfil del trabajador 2.0, y menciona entre sus cualidades esenciales el ser innovador, imaginativo, creativo, sensible, comprometido, comparte, posee una amplia cultura, intelectualmente inquieto, aprende de manera continua, no atado a un escritorio, no tiene fronteras, entre otras; entre sus conclusiones el autor menciona que el trabajador 2.0, tiene como masa crítica a la Generación Milenaria o Y, además indica en su artículo que "el perfil acuñado por estos trabajadores y sus herencias genealógicas los ha dotado con capacidades innovadoras para enfrentar el mundo" (pág. 89).

Desde estas aproximaciones, se podría plantear que los individuos con menores dificultades para convivir con el proceso de transformación digital son los de las generaciones más jóvenes conocidos como Millenials, ya que de alguna manera han nacido y han vivido en el mundo de las TIC's y esta convivencia a temprana edad los ha preparado para enfrentar los retos de la transformación de la cultura digital y ser los principales gestores del cambio de cultura en las instituciones y empresas que se enrumban hacia la organización 2.0 concepto que se abordó también en el presente desarrollo.

Cultura digital y Transformación digital

A partir del concepto de cultura organizacional desde el punto de vista simbólico, es importante resaltar que, al estar formada por las creencias, valores e interacción de los seres humanos, todo fenómeno externo que genere sensibilidad a los patrones construidos, conducirán a nuevos cambios.

En este punto en los últimos 20 años la sociedad en todos sus niveles de desarrollo presenta cambios importantes principalmente producto de los avances digitales que han influido en un aceleramiento del ritmo tecnológico, de los negocios y las relaciones sociales de todos los seres humanos.

Magro, Saltavella, Alvarez, Herrero, Paredes y Vélez (2014) resaltan la importancia de la influencia del personal de una empresa para lograr la adaptación y éxito de la empresa a los nuevos desafíos del entorno tecnológico acelerado y del dominio de las Tecnologías de Información y del Conocimiento en el siglo XXI.

Magro et al. (2014) mencionan que "la digitalización de una empresa no es un objetivo en sí mismo, no es un punto de destino sino un proceso de profunda transformación que exige actitudes de cambio y de adaptación permanente para salir de zonas de confort y explorar nuevas posibilidades (pág. 7).

Para las grandes empresas, como es el caso de las instituciones bancarias, que cuentan con personal administrativo en altos cargos que en promedio tienen entre 10 y 20 años de antigüedad laboral se vuelve complicado controlar la variable actitudinal y es uno de los factores en los que actualmente el Banco del Pacífico con los equipos de Desarrollo Organizacional y la directivos, han dado mayor énfasis para lograr aquellas competencias que se requieren para poder acelerar el acoplamiento del personal a la era digital y en paralelo mantener la competitividad y el ritmo de crecimiento del Negocio.

Magro et al. (2014) mencionan que “La transformación digital no es un tema tecnológico sino una cuestión de visión, estrategia, cultura corporativa y rediseño de procesos”. A partir de esta afirmación queda claro que aun cuando se innove en plataformas tecnológicas o se adquieran los sistemas más avanzados y modernos a nivel de tecnología, no tendrá mayor relevancia sino va de la mano del pensamiento digital de un equipo de trabajo.

Enríquez (2007) menciona la incidencia de la adopción de la cultura digital como factor de éxito en los negocios:

Acceptar la transformación digital significa asumir que hemos cambiado para siempre la forma en que nos comunicamos, nos informamos, trabajamos, nos relacionamos, amamos y protestamos. También se afirma que las empresas que han integrado las lógicas digitales son más competitivas, obtienen beneficios financieros y superan a sus homólogas menos digitales al menos en tres ámbitos clave: ingresos, rentabilidad y valoración en el mercado" (pág. 11).

En los procesos de transformación digital de una empresa es importante mencionar que algunos autores han observado las diferencias existentes en la forma de abordar el cambio dependiendo de los distintos tipos de empresas y las clases de culturas corporativas que manejan. Mendoza y Ortiz (2006) establecen una clasificación de diferentes culturas corporativas relacionado con el tipo de clima que cada una de ellas da como resultado. Entre las características de aquella cultura que definen como la más potente y con elementos para el

desarrollo de liderazgo, se encuentra la denominada Comunidad de visión e identidad compartida, la que describe de la siguiente manera:

Hay una cultura de convergencia, generalmente aparece la figura de un héroe fundador aún presente, ceremonias seguidas por la inmensa mayoría, actos concretos y resultado numerosos que facilitan el compartir, empleados investidos de poder, se garantiza el derecho al error y la posibilidad de ensayar, hay un compromiso de la empresa hacia el empleado respaldado en actos concretos; gerencia de puertas abiertas. El resultado es una percepción de un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos y la conformación de ambientes laborales saludables (pág. 123).

La unidad de análisis cobra una alta relevancia ya que, dependiendo de su estructura y tipo de cultura, logrará acoplarse a un proceso de transformación naturalmente asumido por su público interno y será de mayor facilidad el uso de todas las herramientas digitales y tecnológicas dotadas para su fin.

Con respecto a la cultura y su relación con los procesos de innovación González, García, Caro y Romero (2014) señala que:

Uno de los factores propios de la sociedad del conocimiento es la omnipresencia de la cultura de la innovación como forma de establecer el crecimiento sostenido a largo plazo". No obstante, para que la innovación se convierta en práctica efectiva de cualquier país, es de vital importancia promover una cultura tecnológica y de actitudes innovadoras apropiada a las necesidades y características de su contexto socioeconómico (p. 115).

Tomando estas últimas líneas como referencia aplicadas al campo empresarial, la implementación del cambio de cultura organizacional hacia la innovación supone la combinación del talento de las personas con los recursos financieros, a través de la acción de la administración de la empresa.

Tipos de Cultura

Es evidente que la cultura organizativa al ser el conjunto de comportamientos y actitudes normados que vive en los grupos humanos como parte de su identificación con un espacio

determinado, llámese país, pueblo o institución, tiene variados tipos de cultura ya identificados por algunos autores. Para este estudio es relevante poder evidenciar el tipo de cultura que posee el Banco y que podría “estimular la innovación pero también obstaculizarla, en función de los valores y de los comportamientos que potencie.” (Naranjo Valencia, 2012)

De acuerdo a Calderón et al quienes vieron importante realizar un análisis sobre los tipos de cultura, en su estudio Relaciones de Recursos Humanos y la Cultura Organizativa un estudio empírico (2009), decidiendo asumir el modelo de valores en competencia planteado por autores como Quinn y Rohbaugh (1981, 1983) y posteriormente adaptado por Howard (1998).

Este modelo plantea 4 cuadrantes (veáse la figura 1) a partir de 2 dimensiones: La primera dimensión Flexibilidad que promueve el dinamismo y discrecionalidad y su contraparte el Control que promueve la estabilidad y el orden. La segunda dimensión está conformada por dos valores centrados en la orientación o enfoque de la dirección estratégico, el primero enfocado en las personas y procesos internos y el segundo hacia los clientes, los competidores y el mercado. (Naranjo Valencia, 2012)

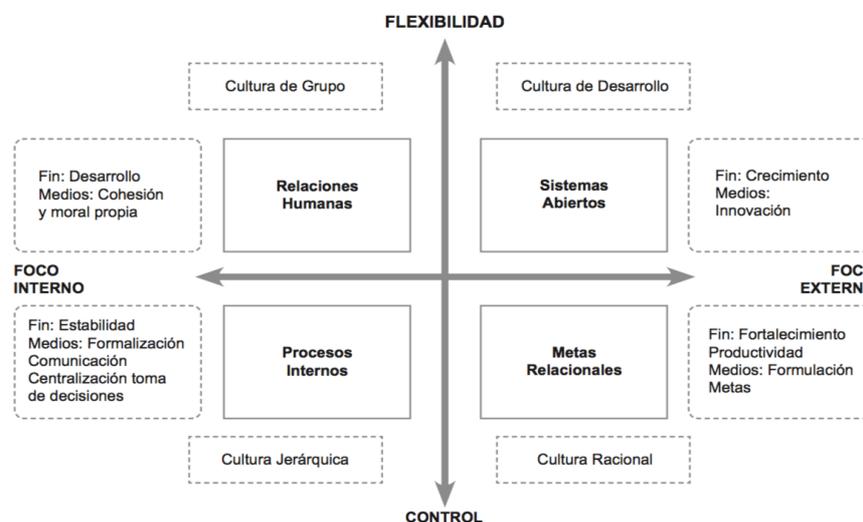


Figura 1. Modelo cultural desde la perspectiva de valores en competencia
Fuente: Quinn y Rohrbaugh (1983); Howard (1998).

A partir de las dimensiones descritas se tipifican las culturas que se describen a continuación:
Primer cuadrante: Cultura Adhocrática o de Desarrollo; Segundo cuadrante: Cultura Racional; Tercer Cuadrante: Cultura Jerárquica; Cuarto Cuadrante: Cultura de Grupo o Clan.

A continuación, se describe cada una de las culturas mencionadas a partir de distintas aproximaciones.

La cultura adhocrática, valora aspectos como la “flexibilidad, la orientación externa, el liderazgo en el mercado, el cambio permanente, y, en consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos” (Naranjo, Jiménez & Sanz, 2011, p. 3).

Según Narver y Slater citados por Steckerl (2006) la cultura racional o de orientación al mercado también llamada cultura del logro, centra sus acciones estratégicas en dos ejes. El primero es “el completo conocimiento del mercado objetivo” (pág. 203). Esta orientación está enfocada en que los vendedores conozcan las necesidades de los clientes y de toda la cadena de valor del mismo, tanto actual como futura, con la finalidad de generar valor. (Steckerl, 2006, p. 203). El segundo es la orientación a la competencia, a través de la cual los vendedores de la empresa deberán investigar constantemente que acciones están realizando o realizarán sus competidores directos. (Steckerl, 2006, p. 203)

La cultura jerárquica, que de acuerdo a Toca Torres (2009) deriva de las organizaciones militares o de la Policía, la describe de la siguiente manera:

"se establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento. Existe una estandarización y rutinización de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Además de una inclinación hacia la

medición, priman aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido". (pág. 124)

Por último se encuentra, la cultura clan, que según Valencia et al, "da importancia a la flexibilidad y la orientación interna. Enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia. Además, el papel del líder, como tutor y protector de todos, es fundamental"(2008).

Los resultados de algunos estudios realizados sobre la cultura organizacional y su impacto en la competitividad e innovación muestran que diferentes tipos de cultura tienen efectos distintos en los fines antes mencionados, en concreto que la cultura de tipo adhocrático favorece la innovación, mientras que la de tipo jerárquico la afecta negativamente. Así menciona Naranjo Valencia, Valle y Jiménez (2008):

"se puede deducir que el tipo de cultura organizacional del modelo de Cameron y Quinn (1999) que más favorece la innovación es la adhocrática, dado que los dos valores principales que la caracterizan son la flexibilidad y la orientación externa. En el otro extremo, caracterizado por la estabilidad y la orientación interna, estaría la cultura jerárquica, que al fomentar la concentración de autoridad en la toma de decisiones, la alta formalización, el énfasis en los procesos internos, estaría negativamente relacionada a la innovación". (pág. 7)

Dentro de este estudio de investigación se define cuál es la tipología con la que se identifica más la cultura corporativa del Banco del Pacífico para poder determinar si potencia la transformación digital y si esta cultura corporativa está relacionada con el uso de las TIC's proveídas por el Banco para generar un ambiente altamente colaborativo.

La Empresa 2.0

De acuerdo con Navajo (2012), el primero en utilizar el término Organización 2.0 o Empresa 2.0 fue el profesor de Harvard Business School Andrew McAfee proponiendo la siguiente definición:

Se les llama Empresa 2.0 a las empresas u organizaciones que utilizan las tecnologías de la Web 2.0 con el propósito de compartir el conocimiento y la colaboración entre sus empleados, tener un contacto más cercano y directo con proveedores, otras empresas y con los clientes para conocer sus necesidades, así como para crear una imagen de transparencia con el objetivo de aumentar el nivel de confianza para su negocio (pág. 2).

Las empresas 2.0 tienen las siguientes características de acuerdo a McAfee citado por Piraquive (2013):

Buscadores: Búsqueda constante de información que se requiere para la vida laboral navegando por el contenido de las intranets corporativas.

Enlaces: Búsquedas de un recurso a otro.

Autoría: Todos pueden crear contenido siempre que sea utilitario.

Etiquetas: Enriquecimiento del contenido a través de etiquetas creadas por los usuarios.

Extensiones: Las redes son la forma en que se organiza el conocimiento a partir de un punto de origen.

Señales: Signos que permiten saber cuándo ha ocurrido un cambio relevante.

Esta visión vanguardista sobre la empresa inmersa en lo digital, ha sido adoptada exitosamente por algunas empresas citadas por Piravique (2013). Los nombres de las empresas más relevantes que han adoptado este nuevo modelos de gestión son Coca Cola, Nike, Adidas, Audi, entre otros.

Entre los logros más relevantes que describe Navajo (2012) sobre la implementación de este modelo se encuentran la cultura 2.0 descrita como "el desarrollo de una cultura y una actitud de participación, de compartición y de trabajo en red" (pág. 8); la motivación 2.0 generando cultura de participación para que los integrantes aporten y colaboren de manera libre, sin obligación, ni compensación económica ni privilegio laboral alguno.

De acuerdo a Piravique (2013) "las herramientas virtuales colaborativas tienen un alto impacto en la gestión de un proyecto. Dependiendo de la efectividad y las virtudes del software se puede generar una mayor competitividad y liderazgo en el mercado" (pág. 9). De esta forma podríamos plantear que el uso de los Apps y herramientas digitales colaborativos gestionados de manera adecuada y efectiva podrían ser de efecto positivo para el cambio de la cultura corporativa, facilitando el camino de las empresas hacia la organización 2.0.

Sobre la transición de una organización 1.0 a una organización 2.0 Sánchez (2012) propone una visión de cambio desde del cliente interno y externo y desde el punto del uso de herramientas corporativas y ó a través de un cambio cultural profundo. Para efectos de las herramientas propuestas para el presente estudio se detalla la siguiente óptica desde el punto de vista del cliente interno:

Tabla 1. Aspectos analíticos del cliente interno y la influencia de herramientas aplicadas desde el punto de vista cultural

		Gestión del conocimiento	Pertenencia
Cliente Interno	Coordinación Hacer el trabajo en equipo más productivo utilizando herramientas colaborativas	Las herramientas son importantes, pero comienza a tener más importancia el cambio cultural. Es necesario convencer a los miembros de la organización que compartir información y conocimiento es más valioso que retenerla para uno solo.	La organización trata de conseguir un mayor sentimiento de pertenencia, que se traduce en una mayor implicación, fidelidad, compromiso, etc. Las herramientas 2.0 son necesarias, pero estamos sobretodo ante un problema cultural.

Fuente: Aspectos analíticos del cliente interno, desarrollo basado en Navajo (2012)

Factores de la cultura organizacional

El presente estudio analizó los factores que forman parte de la cultura corporativa del Banco del Pacífico y cómo estos factores repercuten en el proceso de transformación digital a partir del uso de aplicaciones digitales.

Algunos factores o variables de la cultura organizacional han sido evidenciados en los estudios realizados por Ausbert, Mendoza y González (2008) sobre la competitividad y la cultura organizacional en la mediana y pequeña empresa.

Entre las variables propuestas que influyen en la en la cultura organizacional se plantean: Identidad, Comunicación, Calidad, Capacidades directivas, Reconocimientos e Incentivos y Contribución personal; por otro lado entre las variables que influyen en la competitividad se encuentran: Capacidad de gestión, Recursos Humanos, e Internacionalización.

Hernández y Cendejas (2006) plantean nuevos ejes de la cultura organizacional del Siglo XXI, mencionando 7 características primarias: Innovación y toma de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad.

González, García, Lucero y Romero (2014) hacen énfasis en la incorporación de la innovación como elemento de la cultura corporativa, planteando una definición extensa sobre como este aspecto permite a la organización enfrentar el entorno competitivo actual.

A continuación, se revisaron las aproximaciones de algunas de estas variables para comprender sus conceptos y definiciones y poder estimar su relevancia al momento de plantear la metodología analítica que se aplicó para Banco del Pacífico.

Factor Identidad

El concepto de identidad tiene diferentes aproximaciones desde la óptica de diversos autores que han analizado este concepto desde el punto de vista de la psicología, comportamiento organizacional y de la comunicación.

Dentro de toda cultura país, comunidad o empresa, existe una cultura y con ella convive el concepto de identidad. Molano (2007) propone al concepto de identidad cultural como el sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias. La identidad "no es un concepto fijo, sino que se recrea individual y colectivamente y se alimenta de forma continua de la influencia exterior." (pág. 73)

Desde la perspectiva organizacional Pérez y Rodríguez (2014) mencionan que "la identidad se relaciona directamente con una orientación hacia el empleado al vincularse con la percepción, sentimientos y cognición del mismo con respecto a la empresa" (pág. 102).

Los trabajos más recientes que se han realizado con respecto a la conceptualización de la identidad organizativa, plantean una evolución de las perspectivas tradicionales que en primera instancia planteaban como pregunta "¿quiénes somos como empresas?" (Abratt, Van Riel y Balmer, 2014), para proponer a las empresas desde una perspectiva moderna responder a la pregunta "¿cómo queremos que otros nos perciban como empresa?" (Price, 2014)

Desde esta aproximación se plantea a las empresas dejar atrás la colocación de las placas en los principales pasillos de sus edificios o intranet que contenían la visión y misión de la misma, proponiendo a la identidad como la percepción compartida de los miembros de

la empresa, que se refleja en la personalidad corporativa, pudiendo abarcar características individuales que identifican a la organización y que la diferencian de otras (Rodríguez, 2014).

Al final la identidad como factor de la cultura corporativa, es el grado en que los empleados se identifican con el todo de la organización (Mendoza y Ortiz, pág. 124) y a partir de estas definiciones en el instrumento se plantea cómo este factor incide en el aceleramiento de la cultura digital, en especial en aquellos individuos más propensos al uso de las aplicaciones digitales del Banco.

Factor Comunicación

De acuerdo a Gómez y Prowesk (2011) "una empresa es un sistema lingüístico y que todo lo que ocurre en su interior puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones" (pág. 8). Esta comunicación crea un espacio de entendimiento entre las personas de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo que motiva. Además la comunicación también sirve para informar, intercambiar experiencias, generar opinión, compartir conocimientos e identificar mejoras.

La comunicación entendida se vuelve uno de los aspectos más importantes dentro del proceso de transformación de la cultura corporativa ya que a partir de este proceso se imparten directrices respecto a las normas éticas y actividades de integración de las áreas funcionales de la empresa.

De acuerdo a Kreps citado por Gómez y Prowestk (2011) la comunicación es:

El proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella... la comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización (Gómez & Prowesk, pág. 60).

La comunicación interna y la cultura corporativa están estrechamente ligadas, siendo la cultura la que establece los procesos comunicacionales y la forma en la que se van a desarrollar, pero por consecuencia las pautas comunicacionales nos acercan y nos ayudan a entender la cultura corporativa, cuando se analizan con detenimiento (Anzola, 2002)

Fleury (2006) señala que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura, bien como en su transmisión y consolidación, sobre todo en "los modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas institucionales que permiten la cohesión de grupos, que es un factor fundamental en una comunión de creencias" (pág. 5).

Luego de la revisión de las aproximaciones a la definición y la importancia de la comunicación organizacional desde diferentes autores, se destaca la relevancia de este factor para la generación y transformación de la cultura corporativa, al momento de determinar los mensajes comunicacionales de manera digital, midiendo su uso y prioridad junto con su respectivo impacto.

Factor Liderazgo y Capacidades Directivas

Este factor se refiere a las habilidades de los líderes de una organización para poder ejercer la influencia suficiente y la comunicación asertiva con sus equipos de trabajo, de tal manera que los objetivos, visión, misión de la institución sean plasmados de manera efectiva.

Al respecto Morelos y Fontalvo (2014) mencionan que "el liderazgo tiene un efecto considerable sobre la cultura de un grupo". Además mencionan que "la forma de trabajo del jefe es un ejemplo positivo que puede influir favorablemente en la eficacia del grupo" (pág. 100).

En la cultura corporativa y en la transformación digital se destaca la importancia del rol del Jefe para el colaborador, así lo expresan Morelos y Fontalvo (2014) "el liderazgo ejercido desde las prácticas directivas juegan un papel predominante en la evolución del

sistema, el cual consiste en orquestar lo inevitable (el caso, conflicto y la incertidumbre)". (pág. 100)

De acuerdo a Siliceo (2014) los líderes de las organizaciones deben gozar de algunas características prioritarias para desarrollar a plenitud los procesos de interacción humana en la cultura corporativa: comunicación e información, integración y trabajo en equipo, delegación y *empowerment*, motivación y reconocimiento, creatividad e innovación, capacitación, desarrollo humano, toma de decisiones y liderazgo.

Mendoza y Ortiz (2003) mencionan la importancia de tener líderes en las organizaciones con estilo transformacional y éste debe ser consciente de la repercusión que "tienen sus acciones sobre sus seguidores y que por lo tanto, puede de manera intencional fomentar los valores deseados para la organización" (pág. 124).

Luego de la comprensión del concepto de las capacidades directivas y liderazgo, este factor incide en la forma en que las personas que subyacen en una jerarquía y dependiendo del tipo de organización, van a ser capaces de impulsar los cambios de acuerdo a la guía, ejemplo y compromiso existente con sus jefes, quienes deberán ser los representantes al momento de generar cambios en la cultura corporativa influyendo además en el uso de todas las plataformas ideadas para el aceleramiento de la transformación digital.

Factor Innovación

El concepto de innovación es amplio y su alcance ha sido motivo de revisiones de algunos autores. Este factor está incluido en los nuevos valores de la cultura corporativa de muchas empresas, que buscan comunicar a sus empleados la importancia de incorporarlo en sus mapas mentales y por ende en sus actitudes y comportamientos corporativos.

De acuerdo a González (2014) para que exista innovación debe generarse la percepción de haber agregado valor a un usuario "la innovación tiene entonces en sí mismo el mérito de crear valor y empujar a las sociedades hacia adelante a través del crecimiento y

bienestar que este valor produce" (pág. 109).

González (2014) menciona la importancia de algunos elementos de la cultura corporativa como parte de la gestión de innovación de algunas empresas entre estos: valores, comunicación, motivación y creatividad.

Hernández y Cendejas (2006) plantean como uno de los nuevos ejes de la transformación de la cultura corporativa a la innovación, definiéndola como:

De las circunstancias externas a las organizaciones, se apela constantemente a la innovación como la forma de responder ciertamente a nuevas situaciones. Se supone que actuando con la diligencia adecuada y a veces con la anticipación suficiente, se puede responder a tiempo y certeramente incorporando cambios uno tras otro. La innovación es el nuevo instrumento de competitividad. Los instrumentos de gestión deben cambiar hacia formas más dinámicas de acción y reacción. En esencia el conocimiento en la empresa sirve para cambiar o para innovar (pág. 8).

Medina (2009) menciona en sus estudios sobre la Generación Y, la relevancia de nuevos conceptos como el colaborador 2.0 y la empresa 2.0. Sobre esta última menciona los cambios que deben ocurrir en la organización 1.0, entre estos migrar de la estructura vertical a la horizontal donde "la innovación individual cerrada se abandona para crear las condiciones propicias tendientes a una innovación social abierta" (pág. 85), proponiendo la conexión de los elementos de la innovación de la empresa 2.0 al aprendizaje, innovación y productividad.

Herramientas digitales y redes sociales en el trabajo colaborativo

Existen diversas intenciones por parte de las instituciones de implementar herramientas que permitan sustentar y apoyar el entorno comunicativo interno de colaboradores, y por este motivo existe un auge en el uso de herramientas que permitan mejorar los procesos productivos a través del contacto ágil y en línea de los grupos de trabajo

dentro de un ecosistema laboral. A continuación se abordan las distintas herramientas que existen para poder motivar el contacto social entre equipos multifuncionales de gestión desde la óptica de algunos autores y aproximaciones sobre el trabajo colaborativo.

Cada día las empresas se preocupan más por la efectividad en la implementación de sus proyectos, estrategias y planes de trabajo y están conscientes de que el éxito en la implementación de las mismas, depende de la sincronización y sinergia conseguida por los equipos de trabajo. Acorde a la definición de Lloyd (2004) el trabajo cooperativo consiste en "procesos intencionales de un grupo para alcanzar objetivos específicos más herramientas de software diseñadas para dar soporte y facilitar el trabajo" (pág. 23).

Estas herramientas de software son relevantes al momento de establecer las comunicaciones internas de una institución y tener logros en el aceleramiento a través de la implementación de herramientas digitales que contribuyan a la transformación digital.

En un estudio sobre portales colaborativos de trabajo como soporte de la administración del conocimiento (Lebrún, de la Parra y Carballido, 2005) se detallan las siguientes herramientas tecnológicas que apoyan los procesos de comunicación interna en el entorno empresarial:

1. Correo y Mensajería Electrónica: Este tipo de aplicaciones pretenden facilitar los procesos comunicacionales informales entre el grupo. Se encarga no sólo de transmitir texto, sino imágenes, sonido, video y archivos. Estas herramientas están enfocadas en ofrecer servicios de comunicación a través de chats, correos electrónicos, mensajería, foros de debate, entre otros. Algunos ejemplos de herramientas comerciales de este tipo son: Novell Goupwise, Lotus Notes, Netscape SuiteSpot 3.5 o Microsoft Exchange Server 2000.
2. Manejo de Calendario y Agenda: Este tipo de software, permite la organización de los tiempos del grupo, programación de actividades, menos gasto de tiempo y dinero en

reuniones, mejor planeación de tiempo y recursos.

3. Sistemas de reuniones electrónicas: Asiste al grupo en sus reuniones, apoya diferentes momentos identificados en ésta como: comunicación, planeación, pensamiento e información. Para cada uno de estos momentos se tienen mecanismos de control que garantizan la continuidad de la reunión y evitan pérdida de tiempo y esfuerzo.
4. Sistemas de Conferencia de datos o de escritorio: Permiten que un grupo de personas puedan ver y trabajar al mismo tiempo sobre los datos (documentos, archivos, etc).

En un estudio sobre las tecnologías de la web 2.0 en la empresa 2.0 realizado por Aguilar (2009) se mencionan como medios colaborativos utilizados por grandes Corporaciones a nivel mundial como General Motors, Microsoft y Walmart a los Wikis y los blogs corporativos. A continuación el detalle desde la aproximación del estudio mencionado, las definiciones de estos dos tipos de herramientas digitales desde la óptica colaborativa:

1. Los blogs corporativos son herramientas comunes dentro de las webs de organizaciones y empresas, ya que son sencillas de manejar y adicional son de bajo costo de implementación. Uno de los beneficios más importantes de esta herramienta es la capacidad que tiene para convertirse en un espacio donde se pueden publicar posiciones personales, opiniones institucionales o mensajes para la comunidad. "A través de los blogs, las empresas pueden compartir experiencias propias, de sus directivos o de sus empleados más relevantes y promover su imagen de marca." (Aguilar, 2009, pág. 125)

Los blogs internos aportan al trabajo cooperativo, ya que son herramientas de comunicación flexibles y dinámicas que permiten que las personas en distintos espacios geográficos en una empresa compartan opiniones, reemplazando inclusive las reuniones presenciales. "Pueden crear un sentido de comunidad dentro de la empresa" (Aguilar, 2009, pág. 126).

2. Los wikis tienen cualidades de flexibilidad y son fáciles de implementar. Son herramientas que permiten gestionar contenidos y manipular documentos compartidos. De esta manera facilita la interacción entre grupos de trabajo, que reemplazan los envíos de forma electrónica y archivos adjunto vía correo virtual, para trabajar en conjunto en un sitio web privado en tiempo real. "Los wikis sirven como entornos de comunicación dinámicos que pueden ayudar a que los equipos corporativos permanezcan ágiles y competitivos" (Aguilar, 2009, pág. 126).

Muchas herramientas de las mencionadas son desconocidas por las Organizaciones e inclusive no se conocen los beneficios que aportan al trabajo colaborativa la implementación de las mismas. Son pocas las empresas y principalmente las que tienen visión estratégica orientada a la transformación digital las que han analizado e investigado las ópticas de

diversos autores que han estudiado cómo estas herramientas permiten mejorar los procesos de comunicación, la gestión de conocimiento y las plataformas de colaboración (Pujol, Sallan y Fernández, 2009).

En un estudio realizado por Pujol, Sallan y Fernández (2009) sobre las herramientas de la web 2.0 y su aplicación en la metodología de proyectos, se mencionan además de los wikis y blogs, las siguientes herramientas colaborativas:

1. RSS

Es una nueva tecnología que sirve para notificar sobre los nuevos artículos. También apoya la organización de información que viene de blogs y otras fuentes de información. Las siglas RSS significan Really Simple Syndication y son alimentadores en una definición sencilla. Utiliza el lenguaje XML que permite " que las diferentes fuentes de información proporcionen 'metadatos enriquecidos' de su contenido para que pueda ser capturado y catalogado a través de lectores o agregadores RSS " (Pujol, Sallan y Fernández, 2009, pág. 417)

2. Podcast y Videocast

Esta es una herramienta a través de la cual se puede intercambiar videos y audios de forma organizada. "Los 'podcasts' son ficheros de audio a los que es posible suscribirse para que, regularmente y de manera automática, lleguen desde su fuente de producción. Los 'Videocasts' utilizan la misma tecnología que los 'podcasts' per con fichero de video en vez de audio. (Pujol, Sallan y Fernández, 2009, pág. 417).

Luego de citar estas herramientas es fundamental abordad uno de las que mayor repercusión tiene en el entorno organizacional y en general en todo ámbito: las redes sociales.

Redes Sociales

Las redes sociales han existido desde el comienzo de la humanidad ya que la naturaleza biológica y cultural impulsa a generar relaciones. Por tanto este concepto no es nuevo: "Somos seres sociales y formamos redes desde nuestros inicios evolutivos" (Freire, 2008). Sin embargo, en la Sociedad actual, por el impacto de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, se han generado un sinnúmero de posibilidades de comunidades red, las cuales podríamos describir como espacios virtuales más abiertos y en muchos casos de alta escala (muchos miembros).

Sus principales características según un estudio planteado por Campos (2008) son:

Concepto de comunidad, a través de la creación de redes de usuarios que interactúan, dialogan y aportan comunicación y conocimiento; tecnología flexible y ancho de banda necesario para el intercambio de información y estándares web de aplicación libre; y una arquitectura modular que favorece la creación de aplicaciones complejas de forma más rápida, a un menor coste. Mientras en la web 1.0 los usuarios eran meros receptores de servicios, en la web 2.0 producen contenidos (blogosfera), participan del valor (intercambio) y colaboran en el desarrollo de la tecnología. El proceso de comunicación genera, en definitiva, un flujo activo de participación (pág. 3).

Sintetizando los conceptos revisados, las redes sociales digitales se apoyan en servicios web y permiten conectar a muchos usuarios dándoles la oportunidad de interactuar desde sus intereses comunes sean familiares, de trabajo, de ocio, de amistad, etc.,

compartiendo en línea fotos, videos, experiencias o interactuando a través de chats, mensajería instantánea, video conferencia, entre otros.

Clasificación de las redes sociales por su funcionalidad

Desde el punto de vista de utilidad, Aguilar (2009) presenta la siguiente aproximación a la clasificación de las redes sociales:

Generalistas: Redes sociales con gran número de funcionalidades y dirigidas a un gran público objetivo, como estudiantes, profesionales, etc., que tienen intereses y costumbres comunes. Estas redes son las más demandadas por el gran público. Ejemplos de esta clasificación son MySpace, Facebook, Twitter, Friendster, Tuenti, Orkut.

Contactos: Redes sociales que facilitan las relaciones de contactos de amistad y/o amorosas. Ejemplos de estas redes son: Meetic, Match, etc.

Profesionales: Redes sociales que buscan contactar a profesionales entre sí y que poseen perfiles comerciales y profesionales. Ejemplos son: LinkedIn, la red social profesional, por experiencia; las españolas Neurona y eConozco, integradas en la red alemana OpenBC hoy denominada Xing.

Amigos: Son redes sociales muy similares a las generalistas y de contactos, pero que se constituyen en comunidades de amigos. Ejemplos típicos son Yahoo 360°, Orkut de Google y Linkara.

Las redes sociales en el ambiente colaborativo empresarial

Contextualizando la definición y usos de redes sociales en el ámbito empresarial, de acuerdo a Vossen y Hagemann (2006) una red social puede actuar como "un medio de conexión de empleados de diferentes experiencias en departamento y secciones de la empresa y ayudan a construir perfiles de un modo mucho más flexible y económico que los tradicionales sistemas de gestión del conocimiento" (pág. 12). IBM es un ejemplo de una empresa grande que actualmente utiliza las redes sociales para afianzar la relación de sus empleados en un entorno colaborativo.

Dentro del entorno de investigación sobre la influencia de las redes sociales en el comportamiento de los individuos, se ha revisado la importancia de la naturaleza de la red como uno de las principales características que influye al momento de analizar sus efectos. Una revisión de clasificación por la naturaleza de las redes sociales la realizada por Ibarra (1995) destaca que existen la red de apoyo, la red de amistad y la red informacional.

En este sentido se debe recalcar que cada tipo de red afecta el comportamiento individual de cada persona y dependiendo de su contexto de un modo diferente (Morrison, 2002). Se hace principal referencia a las redes de apoyo y de amistad, ya que de acuerdo a un estudio sobre: La influencia de las redes sociales en la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico, mencionan que éstas pueden ser especialmente importantes para empleados que sufren un gran cambio organizativo y son "un predictor importante de los comportamientos y actitudes individuales" (Moyano et al., 2007).

Las redes de apoyo social pueden ser clasificadas como redes expresivas ya que aportan un ámbito apropiado para compartir sentimientos, buscar comprensión, descargar frustración y para aumentar la autoestima. (Lin, Ye y Ensel, 1999). Desde este punto de vista las redes permiten que mediante los procesos de socialización la motivación compartida permita controlar los niveles de adaptación a los cambios planteados en el ambiente laboral.

Con respecto a las redes de amistad, éstas pueden influir entre los individuos, que pertenecen al grupo, para que usen y adopten de una determinada tecnología, siendo factible que en una red convengan a los miembros del grupo de amistad sobre la necesidad de una determinada innovación (Gupta y Rogers, 1991).

Las aproximaciones revisadas de las clasificaciones de las distintas herramientas tecnológicas con las que cuenta el mundo empresarial serán de utilidad para el instrumento y metodología que se aplicó para entender cuáles son las relaciones entre las variables de estudio.

Objetivo General

Describir las percepciones y usos de las redes sociales y herramientas digitales institucionales colaborativas por parte de los colaboradores de la Matriz de Guayaquil y Quito del Banco del Pacífico y analizar el impacto que las mismas generan sobre la cultura digital corporativa del banco durante el primer semestre del 2018.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es el nivel de cultura digital corporativa del personal del Banco del Pacífico?
2. ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en el Banco del Pacífico?
3. ¿Cuáles son los usos y apropiaciones de las herramientas digitales colaborativas y redes sociales de los colaboradores del Banco del Pacífico?
4. ¿Cuál es la percepción de los colaboradores del Banco del Pacífico frente a las redes sociales y herramientas digitales colaborativas?
5. ¿Cómo se relacionan los factores personales, los usos y las percepciones sobre las plataformas digitales y los factores de la cultura digital corporativa vinculados al personal del Banco del Pacífico?

Diseño y metodología de la investigación

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo y su enfoque será descriptiva correlacional, porque "tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables"(Hernández, Fernández y Baptista, 2010) debido a que se recogerá información que permita describir las características y propiedades relevantes de las variables a estudiar sobre las herramientas digitales y la cultura corporativa del grupo analizado.

De esta forma se describen las variables a investigar y su incidencia e interrelación en un momento dado (durante el primer semestre del 2018) y con una población definida

(colaboradores de las áreas de Cajas y servicios que tienen mayor representatividad en cantidad para el Banco del Pacífico).

La presente investigación se realizó con un diseño de tipo no experimental, ya que las variables objeto de estudio serán observadas en su contexto natural para recoger información de los individuos y después analizarla y no serán sometidas a un experimento donde se manipulen intencionalmente las mismas para observar las consecuencias dentro de un contexto controlado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se aplicó un enfoque transversal, ya que los datos se recolectó en un solo momento y en un tiempo único.

Población y muestra

La población para esta investigación serán los colaboradores de los Edificios principales, Sucursales y Agencias de las ciudades principales y localidades a nivel nacional. Se consideró el número total de colaboradores que se encuentran con status activo en el rol de pagos del Departamento de Desarrollo Humano a junio de 2018. En total 3,000 colaboradores del Banco. La información ha sido proveída por Área de Desarrollo Humano:

Tabla2. *Población total de empleados a nivel nacional Banco de Guayaquil*

Área	Cantidad de Empleados	Porcentaje
Guayaquil	1,525	51%
Quito	661	22%
Cuenca	119	4%
Machala	87	3%
Ambato	81	3%
Manta	76	3%
Ibarra	62	2%
Milagro	54	2%

Sto. Domingo	54	2%
Riobamba	50	2%
Portoviejo	47	2%
La Libertad	40	1%
Galápagos	35	1%
Babahoyo	24	1%
Quevedo	21	1%
Loja	16	1%
Cayambe	12	1%
Esmeraldas	10	0%
Puyo	10	0%
Tulcán	10	0%
Latacunga	9	0%
Daule	8	0%
Playas	8	0%
Total población	3,019	100%

Elaborado por Cecilia Viera

Muestra

El tipo de muestreo realizado fue estratificado y la selección de la muestra de los colaboradores fue no probabilística. El tipo estratificado significa que los elementos de la muestra son proporcionales a su presencia en la población (Hernández et al., 2010). Se utilizó la fórmula para calcular el tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E(N) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (1006)}{(0.05)^2 (10061) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confianza (1,96)

P = Probabilidad de que ocurra el evento (50%)

Q = Probabilidad de que no ocurra el evento (50%)

N = Población (3019 personal del banco)

E = Margen de error (5%)

El tamaño de la muestra fue de 341 colaboradores. Este cálculo será una referencia, sin embargo, la expectativa de los equipos de Desarrollo Humano e Innovación y Transformación digital del Banco del Pacífico era lograr la respuesta de más del 80% de la población total de la institución, debido a la relevancia que han encontrado en los instrumentos propuestos en el presente estudio.

Variables de investigación y su operacionalización

Cauas (2014) explica que una variable se "trata de una característica observable o un aspecto discernible en un objeto de estudio que puede adoptar diferentes valores o expresarse en varias categorías" (Cauas, 2014, pág. 3). Se determinaron las siguientes variables de interés para el presente estudio según el enfoque de cada uno de los instrumentos planteados:

Variables que inciden en la cultura organizacional con énfasis en la transformación

digital: Variables independientes: Género, edad, generación, cargo, antigüedad laboral; y

Variables dependientes: comunicación, identidad, liderazgo, innovación, tipo de cultura adhocrática o jerárquica.

Variables para el diagnóstico de las herramientas digitales

Percepciones acerca de las herramientas digitales y redes sociales colaborativas. Usos de las herramientas digitales y redes sociales colaborativas. Importancia dada al uso de las herramientas.

Tabla 5. Variables de investigación y su operacionalización

Variables	Conceptualización	Operacionalización	Indicadores y Dimensiones	Escala Va
Factores Personales que inciden en la Cultura Organizacional	Factores como el género, edad, formación académica, lugar de origen, entre otros pueden ejercer influencia en las reacciones e interpretaciones de la realidad (Vásquez et al., 2012, p. 4).	Medición en función de las características de los colaboradores.	Factores Personales: Edad, Género, Nivel Educativo, años de antigüedad en la empresa, Generación, Localidad y Área de Trabajo	Información recolectada en el Área de Desarrollo
Factores propios de la Cultura Organizacional	"La cultura organizacional está conformada por las condiciones y valores que delimitan el patrón de actividades, opiniones y acciones que permiten la adaptación interna a la organización, e inciden en la consecución de los objetivos propuestos por la misma " (Gómez y Prowesk, 2011, pág. 58)	Medición de los factores de mayor incidencia en la cultura organizacional del Banco y analizada desde las respuestas obtenidas por los colaboradores.	Factores propios de la Cultura Organizacional: Identidad, Comunicación, Liderazgo, Innovación, Tipo de cultura	Escala Cuestionario 1 Nunca, 2 Casi Nunca, 3 Algunas veces, 4. Siempre, 5. Siempre
Tipo de cultura Organizacional	"se puede deducir que el tipo de cultura organizacional del modelo de Cameron y Quinn (1999) que más favorece la innovación es la adhocrática, dado que los dos valores principales que la caracterizan son la flexibilidad y la orientación externa. En el otro extremo, caracterizado por la estabilidad y la orientación interna, estaría la cultura jerárquica, que al fomentar la concentración de autoridad en la toma de decisiones, la alta formalización, el énfasis en los procesos internos, estaría negativamente relacionada a la innovación". (Naranjo Valencia, Valle y Jiménez 2008, pág. 7)	Medición de las características percibidas de tipo de cultura categorizándolas como Adhocrática o Jerarquizada	Tipos de Cultura: Adhocrática o Jerarquizada	Escala Cuestionario 1 Nunca, 2 Casi Nunca, 3 Algunas veces, 4. Siempre, 5. Siempre
Percepciones y usos de las herramientas digitales y redes sociales colaborativas	"Estas herramientas han permitido dar un salto importante en la participación de los empleados en la colaboración, comunicación y la gestión del conocimiento, superando las limitaciones de los tradicionales sistemas de portales, intranets y sistemas de gestión documental de las compañías, gestionados por unos administradores de sistemas y que 'encorsetan' a los usuarios con unas estructuras muy rígidas, perfectamente definidas y con unas taxonomías predefinidas para el contenido "(Pujol et al, 2009, pág. 416)	Medición de los niveles de preferencias y usos de las herramientas digitales.	Factores del uso y percepciones de las herramientas digitales y redes colaborativas: frecuencia de uso, importancia, satisfacción.	Escala Cuestionario 1. Nunca, 2 Casi Nunca, 3 Algunas veces, 4. Siempre, 5. Siempre

Elaborado por Cecilia Viera

Entorno Digital Colaborativo del Banco del Pacífico

Banco del Pacífico es el segundo Banco del Sistema Financiero y su estructura y tamaño lo obligan a utilizar herramientas de la web 2.0 para poder interactuar con la red de colaboradores.

Tiene aproximadamente 3,000 colaboradores a nivel nacional, sin embargo, su estructura el mayor peso se concentra en el Edificio Matriz de la ciudad de Guayaquil y en el Edificio Principal de Quito, donde se encuentra la Administración principal y a partir de los cuales se generan las directrices de trabajo.

Entre las herramientas digitales formalizadas y aprobadas por la Administración del Banco se encuentran:

Intranet: portal que provee de información al cliente interno del ámbito social de la Organización. Desde este portal los clientes internos usan herramientas tecnológicas para acceder a diversas plataformas que permiten la gestión del día a día laboral. Además, pueden informarse de todos los sucesos más relevantes del Banco y acceder a información que cada Área desea compartir con el resto de colaboradores.

Correo electrónico: Tiene a disposición de su personal la herramienta Outlook Exchange a partir de la cual se realiza toda la interacción laboral. Esta herramienta sirve también de gestión de agendas y calendarios para manejar con eficiencia los proyectos y tareas de las distintas áreas. Esta herramienta recientemente incluyó al personal de Cajeros a nivel nacional.

Chat de Mensajería Instantánea y Video Conferencia: A través de los servicios de Link de Skype, los usuarios internos del Banco pueden interactuar con mensajería instantánea, compartir en tiempo real documentos y realizar reuniones desde sus puestos de trabajo.

Salas de Videoconferencia: Espacios creados con pantallas especiales para realizar sesiones de trabajo de varias personas entre las ciudades de Guayaquil y Quito. Mediante esta sala se elimina la necesidad de realizar reuniones cara a cara entre el personal de la alta administración de Guayaquil y Quito.

App Bordo: una aplicación para celulares manejada por el Departamento de Desarrollo Humano, a través de la cual los usuarios internos pueden jugar y contestar a trivias. De una manera lúdica se incentiva a los colaboradores a conocer la visión, misión y pilares estratégicos del Banco.

WhatsApp DDHH: El chat de mensajería instantánea de objeto informativo que le da la opción a los usuarios de conocer las noticias más relevantes del Banco. A través de este chat los usuarios se enteran de los cumpleaños del día, de nuevas ofertas laborales internas, entre otros.

Entre las herramientas que son de administración directa de las áreas y no del manejo ni consentimiento de la Administración del Banco se encuentran:

WhatsApp grupales: Los usuarios internos manejan grupos para temas laborales o para fomentar la unión del equipo. Comparten fotos y mensajes del día a día, convirtiéndose en redes de apoyo y de amistad. Generalmente se unen afinidad de gusto y en otros casos por temas laborales.

Facebook: Los usuarios internos manejan grupos de amistad en Facebook. A través de esta red principalmente se comparten fotos, videos y temas de reuniones, encuentros y espacios creados para el intercambio social.

Brightidea Platform: Esta plataforma es utilizada por el Dpto. de Innovación y Transformación Digital para desarrollar la programación de iniciativas de procesos o creación

de productos innovadores. Mediante esta herramienta los diferentes Departamentos del Banco participan otorgando ideas a solicitud del que son analizadas por el sistema para evaluarlas y darles viabilidad, brindando la posibilidad de un enfoque para generar impacto funcional y retorno financiero.

Instrumentos de Medición

La técnica para realizar la recolección de los datos será la encuesta en línea a través de correo electrónico y celular y los instrumentos de investigación serán dos cuestionarios previamente estandarizados y adaptados al medio ecuatoriano, atendiendo expresiones y parámetros adaptados al contexto ecuatoriano y al entorno del Banco del Pacífico.

Esta técnica según García Ferrando citado por Anguita et al (2003) " utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características" (pág. 1). La encuesta es una de las técnicas más utilizadas debido a que permite recabar información de forma rápida y eficiente. (Anguita et al, 2003). Además, el cuestionario de acuerdo a Martín (2004) " es un instrumento para la recogida de información, diseñado para cuantificarla y universalizarla" (pág. 1).

El instrumento 1 es la adaptación del Instrumento Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad realizado por Calzada, Moheno y Fernández (2008) y del Instrumento de ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? Además, se han agregado 2 preguntas adicionales sugeridas por el Departamento de Innovación y Transformación digital del Banco. El instrumento 1 final consta de 6 dimensiones con un total de 33 ítems y para su evaluación se utilizó el escalamiento de Likert con 5 categorías de respuesta que van desde Siempre = 5, Casi

siempre = 4, Algunas veces = 3, Casi nunca = 2 y Nunca = 1. La dimensión Comunicación tiene 9 enunciados a través de los cuales se indagan los niveles de percepción sobre los procesos de comunicación interna, la dimensión Capacidades Directivas tiene 4 enunciados con los cuales se podrá indagar acerca del estilo de liderazgo de la empresa, la dimensión Identidad tiene 6 enunciados con los cuales se obtiene información sobre el nivel de cercanía e identificación de los colaboradores con el Banco. En la dimensión Innovación se agregaron 6 ítems con el objeto de indagar el nivel de percepción que tienen los colaboradores sobre los aspectos de innovación en el Banco y por último se agregaron 8 ítems en la dimensión tipo de cultura, divididos en 4 ítems que califican Cultura Adhocrática y 4 ítems para Cultura Jerárquica, para conocer el tipo de cultura organizacional que tiene el Banco a partir de las percepciones de sus colaboradores.

A continuación, el detalle de las preguntas del Cuestionario:

Instrumento 1: Diagnóstico de la Cultura digital Organizacional y del Tipo de cultura

Se aplicó a todos los colaboradores del Banco del Pacífico a nivel nacional.

Cuestionario 1

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer sus percepciones acerca de las acciones realizadas por el Banco para sostener su cultura corporativa y fomentar el acoplamiento hacia la cultura digital organizacional. La información registrada en el cuestionario es confidencial.

Lea con atención cada una de las preguntas del cuestionario y seleccione la alternativa que considere apropiada. Para cada pregunta debe elegir solo una opción de respuesta.

Muchas gracias por su colaboración.

1. La existencia de canales de comunicación ágiles y de fácil acceso garantizan el éxito de nuestro trabajo.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

2. En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

3. Todos los departamentos de la empresa trabajamos como un solo equipo.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

4. En la empresa valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un adecuado sistema de comunicación con el personal.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

5. Los programas de calidad de la empresa como las normas y certificaciones ISO, funcionan adecuadamente.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

6. Las reuniones de trabajo son previamente anunciadas para que los participantes preparen los temas a tratar

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

7. La comunicación dentro de las reuniones de trabajo permite llegar a avances y/ o acuerdos sobre los temas tratados.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

8. La empresa dispone de un plan de capacitación continua

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

9. Los valores institucionales son conocidos y aceptados por la mayoría de los miembros de la institución.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

10. Los líderes de mi área proporcionan nuevas formas para enfocar los problemas fomentando el empoderamiento de los miembros del equipo

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

11. Los líderes de mi área fomentan el desarrollo de competencias como: creatividad, recursividad y trabajo en equipo.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

12. Los líderes de mi área se preocupan por nuestra formación para superar nuestras metas.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

13. Las acciones y directrices proporcionadas por los líderes de mi área son los que permiten alcanzar los objetivos de la Institución.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

14. Asumo la misión de la empresa y trabajo por ella.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

15. Contribuyo efectivamente con los objetivos de la empresa.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

16. Al escuchar la historia de la empresa y sus logros más importantes me identifico con ellos.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

17. La visión de la empresa es clara y precisa.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

18. Me siento identificado(a) plenamente con la empresa.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

19. Siento que la cultura de la Institución refleja los valores corporativos que profesa.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

20. El Banco se preocupa por introducir nuevos productos y/o servicios cada año

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

21. El Banco se preocupa por modificar los procesos de los productos y servicios cada año.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

22. Impacta positivamente al Banco la introducción de los nuevos productos o servicios o procesos.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

23. La Institución destina recursos (en tiempo, dinero y colaboradores) para el desarrollo de nuevos productos o procesos.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

24. La Institución se preocupa por patentar o licenciar nuevos productos.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

25. La Institución mantiene actualizado el software y el hardware de sus equipos tecnológicos.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

26. La empresa es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

27. El estilo de dirección de la empresa se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

28. Los valores compartidos por el personal de la empresa son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

29. El éxito de la empresa se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos, busca ser líder en productos e innovación.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

30. La empresa es una entidad formalmente estructurada jerárquicamente, para cualquier actividad dispone de normas y procedimientos establecidos.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

31. La empresa se caracteriza por políticas que promueven la estabilidad del empleo y su permanencia.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

32. Los valores compartidos por el personal de la empresa son el respeto a la jerarquía y el cumplimiento de las normas establecidas.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

33. El éxito de la empresa se basa en la eficiencia, entendiéndose ésta como el adecuado cumplimiento de funciones de los colaboradores y el bajo coste de sus servicios.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

El instrumento 2 es la adaptación del Instrumento Integración de Herramientas de Tecnologías de la información "portales colaborativos de trabajo" como soporte en la administración del conocimiento realizado por Vega (2005). Además, se agregaron 4

preguntas adaptadas al formato mencionado anteriormente y adaptado a las herramientas digitales del Banco del Pacífico. El instrumento consta de 2 dimensiones con un total de 20 ítems y 5 categorías de respuesta que van desde Siempre = 5, Casi siempre = 4, Algunas veces = 3, Casi nunca = 2 y Nunca = 1. La dimensión Usos tiene 9 enunciados a través de los cuales se indagan la frecuencia de usos de las herramientas colaborativas, la dimensión Percepción tiene 11 enunciados con los cuales se podrá indagar acerca de la utilidad y valoración que le atribuye la persona desde el observador de la empresa.

Instrumento 2

Diagnóstico de la percepción y usos de las herramientas digitales y redes sociales colaborativas.

Se aplicó a todos los colaboradores a nivel nacional del Banco del Pacífico.

Cuestionario 2

Estimado Colaborador, este instrumento es utilizado como parte de la valoración de los servicios que se entregan a través de las aplicaciones y herramientas tecnológicas disponibles por parte del Banco, el nivel de importancia en la utilización de aplicaciones y su frecuencia de utilización. La información registrada en el cuestionario es confidencial.

Lea con atención cada una de las preguntas del cuestionario y seleccione la alternativa que considere apropiada. Para cada pregunta debe elegir solo una opción de respuesta.

1. ¿Con qué frecuencia utiliza la intranet del Banco?

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

2. En su entorno laboral, es importante la utilización de la intranet.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

3. ¿Con qué frecuencia utilizas el chat de Desarrollo Humano en la aplicación WhatsApp?

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

4. En su entorno laboral, es importante la utilización chat de Desarrollo Humano en la aplicación Whatsapp.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

5. ¿Con qué frecuencia utiliza el correo electrónico de tu empresa?

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

6. En su entorno laboral, es importante la utilización del correo electrónico.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

7. ¿Con qué frecuencia utiliza aplicaciones de Flujo de trabajo (Herramientas que permiten la integración de aplicaciones y administración de contenidos como Folders públicos de información)

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

8. En su trabajo diario, es importante la utilización de aplicaciones del flujo de trabajo.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

9. ¿Con que frecuencia publicas información y distribuyes artículos en las Redes Sociales que mantienes con tu equipo de trabajo?

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

10. En su trabajo diario, es importante la publicación de información y distribución de artículos Redes Sociales que mantienes con tu equipo de trabajo.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

11. ¿Con qué frecuencia utiliza la aplicación APP Bordo?

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

12. ¿Para el Banco es importante el uso de la aplicación APP Bordo?

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

13. El área en la que trabajas fomenta el uso de alguna otra herramienta digital para compartir el trabajo entre los integrantes del área?

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

14. ¿Con qué frecuencia utiliza la herramienta digital mencionada en la pregunta 13?

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

15. Para usted las bondades de las aplicaciones del intranet de la Empresa y las herramientas de trabajo evaluadas, apoyan la gestión y dinámica ágil de su día a día laboral

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

16. ¿En general, para usted las aplicaciones del intranet y herramientas digitales de trabajo que utilizamos en el Banco del Pacífico son útiles para el cumplimiento de sus objetivos laborales?

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

17. Considera útil y necesario que el Banco le proporcione una intranet móvil.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

18. Con qué frecuencia utiliza o revisa el LinkedIn del Banco del Pacífico

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

19. Con qué frecuencia sigues las redes sociales del Banco del Pacífico

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

20. Considera útil que el Banco desarrolle una red social propia.

Siempre 5 4 3 2 1 Nunca

Validez y fiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos planteados han sido recopilados de diversos estudios; que fueron validados e implementados a nivel mundial. Se verificó la validez de contenido de los instrumentos mediante un juicio o panel de expertos que de acuerdo a Escobar y Cuervo (2008) "se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones", lo que permitirá hacer los ajustes necesarios para su

aplicación; además, se realizó el Análisis de Fiabilidad de los cuestionarios calculando su consistencia interna mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach.

Validez de Contenido

De acuerdo a Dawson citado por Rodríguez (1996) en referencia a la validez de contenido indicaban que:

Verificar las conclusiones de un estudio significa, por tanto, comprobar el valor de verdad de los descubrimientos realizados, o lo que es igual, comprobar su validez. En los estudios cualitativos, la estimación de la validez es menos precisa que la investigación cuantitativa, basándose en juicios sobre la correspondencia entre los hallazgos y la realidad. La validez de los resultados puede incrementarse, o simplemente se recalibrada, de acuerdo con estrategias desarrolladas en las fases de diseño, recogida de datos, análisis de datos o redacción del informe (pág. 31).

Se planteó el Índice de Validez de Contenido (IVC) propuesto por Lawshe citado por Tristán López (2008) el cual consiste en "organizar un Panel de Evaluación de Contenido, integrado por especialistas en la tarea a evaluar (pudiendo ser competencias, conocimientos, habilidades, funciones u otro tipo de elemento distintivo de la capacidad de un sujeto que va a ser evaluado), quienes contaron con un ejemplar de la prueba o del conjunto de ítems a analizar y sobre los cuales deberán emitir su opinión en tres categorías: esencial, útil pero no esencial, no necesario" (pág. 38)

El Índice se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$IVC = \frac{n_e N/2}{N/2}$$

Donde n_e es el número de expertos que han valorado el ítem como esencial o útil y N es el número total de expertos que han evaluado el ítem. El IVC oscila entre +1 y 1, siendo los puntajes positivos los que indican una mejor validez de contenido. Lawshe sugiere que para la evaluación de 10 expertos se necesita un IVC mínimo de 0.62.

Análisis de Fiabilidad

La fiabilidad de un instrumento se conceptualiza "como el porcentaje de error de medición que tiene todo instrumento aplicado en una determinada situación" (Cerón, 2006, pág. 101). Mientras más bajo sea el porcentaje de error que arroje la medición, el instrumento será más fiable.

Para establecer la fiabilidad de los dos cuestionarios, se calculó su consistencia interna por medio del Coeficiente Alfa de Cronbach que de acuerdo a Oviedo y Arias (2005) "es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. En otras palabras, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento". Para calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach se realizó una prueba piloto y se aplicó los instrumentos a 30 colaboradores del área de Cajas y Servicios Bancarios del Banco del Pacífico de Guayaquil.

Procedimientos

Se procedió a obtener los debidos permisos de la Alta Administración del Banco del Pacífico (Anexo 3), específicamente del Área de Desarrollo Humano, quienes tienen un Departamento de Cultura Organizacional y son los responsables de toda medición que se plantee a los colaboradores del Banco. Para implementar la encuesta se compartieron los objetivos del proyecto de Investigación con el personal del Área de Desarrollo Humano y de Innovación y Transformación Digital y se explicaron los fines académicos de los instrumentos de medición y su estricta confidencialidad. El Comité de la Transformación de la Cultura del Banco del Pacífico aprobó en el mes de mayo de 2018 la aplicación de los instrumentos a todos los colaboradores del Banco del Pacífico y consideraron al estudio de relevancia, ya que requerían realizar un diagnóstico del tipo de cultura a la que se orienta el Banco para ejecutar planes de acción como parte de los objetivos del Comité mencionado.

El Comité solicitó realizar una campaña de comunicación que fomente el interés de los colaboradores (Anexo 4) y logre la mayor cantidad de evaluaciones respondidas en el lapso de 5 días laborables. Los mensajes de comunicación que se elaboraron se enviaron durante el primer día que se publicó la encuesta a todos los colaboradores del Banco del Pacífico a través de correo electrónico interno y WhatsApp de Desarrollo Humano. También se realizaron 2 mensajes de recordatorio de respuesta de la campaña.

Los cuestionarios se publicaron en 2 bloques a través de la herramienta de e-learning del Banco del Pacífico. Posteriormente, se procedió a clasificar y analizar los datos para determinar los resultados.

Análisis de datos

El análisis cuantitativo de frecuencias de cada uno de los ítems de los instrumentos de medición se realizó mediante procedimientos de estadística descriptiva como la tabla de contingencia o tabla cruzada y la prueba no paramétrica Chi cuadrado X^2

Las respuestas que se recolectaron de los cuestionarios fueron ingresadas en una base de datos y se utilizó el programa estadístico SPSS versión 22, para obtener los resultados, tablas de medidas de tendencia central, frecuencias y porcentajes.

Para contestar la primera pregunta de investigación ¿Cuál es el nivel de cultura digital corporativa del personal del Banco del Pacífico? se aplicó el Cuestionario 1 cuyo objetivo fue el medir el nivel de cultura a partir de los aspectos más influyentes que potencian la cultura corporativa competitiva y digital de una Institución; la escala de medición permitió determinar los niveles como:

Tabla 6. *Niveles de cultura organizacional Innovadora*

Nivel	Interpretación	Puntaje
Baja Cultura Innovativa	La cultura se caracteriza por ser apegada a los procesos, no rompen esquemas. Los líderes potencian el cumplimiento de la jerarquía. La comunicación no fluye de	1 a 42

forma ágil.		
Media Cultura Innovativa	La cultura es más flexible, pero aún no lo suficiente como para tomar riesgos en las decisiones del día a día. Las decisiones las toma sólo el líder. La comunicación fluye pero no de manera ágil.	43 a 85
Alta Cultura Innovativa	La cultura se caracteriza por ser flexible, la comunicación es vital para los miembros del equipo, se considera a la innovación como uno de los valores más relevantes de la Institución.	86 a 125

Elaborado por Cecilia Viera

El puntaje obtenido por cada colaborador que respondió a la encuesta, con base a sus respuestas al cuestionario de 23 ítems, dio como resultado un máximo de 125 puntos, toda vez que el colaborador haya respondido cada ítem con la categoría "siempre", y como resultado mínimo 1 punto si respondió "nunca".

Con los puntajes obtenidos en este instrumento se pudo categorizar los niveles la cultura corporativa a través de aquellos factores que la caracterizan como potencial para innovar y facilitar los procesos de transformación digital. Estos niveles se aplicaron a cada una de los factores establecidos en el instrumento de medición de acuerdo a la tabla 7:

Tabla 7. Niveles de cultura de acuerdo a cada factor del cuestionario 1

Dimensión	Nivel	Puntaje
Comunicación	Baja Cultura Innovativa	1 a 15
	Media Cultura Innovativa	16 a 31
	Alta Cultura Innovativa	32 a 45
Capacidades directivas	Baja Cultura Innovativa	1 a 7
	Media Cultura Innovativa	8 a 15
	Alta Cultura Innovativa	16 a 20
Identidad	Baja Cultura Innovativa	1 a 10
	Media Cultura Innovativa	11 a 21
	Alta Cultura Innovativa	22 a 30
Innovación	Baja Cultura Innovativa	1 a 10
	Media Cultura Innovativa	11 a 21
	Alta Cultura Innovativa	22 a 30

Elaborado por Cecilia Viera

Para responder a la segunda pregunta de investigación ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en el Banco del Pacífico? se incluyeron en el Cuestionario, ocho preguntas cuyo objetivo fue medir el tipo de cultura a partir de las características que más predominan en las clasificaciones adhocrática y jerarquizada que potencia o no la innovación y el aceleramiento del proceso de transformación digital de una Institución; la escala de medición permitió determinar los niveles como:

Tabla 8. *Tipos de Cultura Adhocrática o Jerárquica del cuestionario 1*

Dimensión	Nivel	Puntaje
Cultura Adhocrática	Baja Cultura Innovativa	1 a 7
	Media Cultura Innovativa	8 a 15
	Alta Cultura Innovativa	16 a 20
Cultura Jerárquica	Alta Cultura Innovativa	1 a 7
	Media Cultura Innovativa	8 a 15
	Baja Cultura Innovativa	16 a 20

Elaborado por Cecilia Viera

Para el caso de la medición de la Cultura Jerárquica se tuvo que adaptar el nivel calificado de cultura, ya que únicamente para este caso el planteamiento del instrumento generaba una relación inversa entre la calificación y la descripción del nivel, de esta manera a mayor calificación más bajo se establece el nivel.

Para responder a la tercera pregunta de la investigación ¿cuáles son los usos y apropiaciones de las herramientas digitales colaborativas y redes sociales de los colaboradores del Banco del Pacífico?, se aplicó el cuestionario 2 cuyo objeto era medir la frecuencia de uso de las herramientas y apps digitales que los colaboradores utilizan en el entorno laboral de la Institución, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 8. *Frecuencia de empleo de apps y herramientas digitales colaborativas*

Nivel	Interpretación	Puntaje
Raramente	El empleo de las apps y herramientas digitales colaborativas es casi nulo o limitado	1 a 15
Ocasionalmente	Empleo medio de las apps y herramientas digitales colaborativas, es decir no son empleadas de manera cotidiana.	16 a 31
Muy frecuentemente	Elevado uso de las apps y herramientas digitales colaborativas, constituyéndose prácticamente en herramientas que aportan y facilitan el cumplimiento de sus objetivos.	32 a 45

Elaborado por Cecilia Viera

El puntaje obtenido por cada uno de los colaboradores del Banco, sumaban 45 puntos en total siempre que respondieron con la escala más alta "siempre" y como mínimo 1, cuando los colaboradores respondieron "nunca".

Para responder a la cuarta pregunta de investigación ¿Cuál es la percepción de los colaboradores del Banco del Pacífico frente a las redes sociales y herramientas digitales colaborativas? en el cuestionario 2 se incluyeron 11 ítems con los cuales se planteó conocer cómo los colaboradores evalúan a las herramientas con las que cuentan en su entorno colaborativo y si las mismas les facilitan la consecución de sus objetivos laborales y profesionales. La tabla 9 muestra la escala y los niveles de calificación:

Tabla 9. Niveles de percepción de apps y herramientas digitales colaborativas del BdP

Nivel	Interpretación	Puntaje
Desfavorable	Perciben que las apps y herramientas digitales colaborativas no contribuyen a fomentar la agilidad del trabajo y son poco útiles para la consecución de los objetivos.	1 a 28
Favorable	Perciben a las apps y herramientas digitales colaborativas como herramientas que facilitan su trabajo diario y son útiles para cumplir con sus objetivos.	29 a 55

Elaborado por Cecilia Viera

El puntaje obtenido por cada uno de los colaboradores del Banco, sumaban 55 puntos en total siempre que respondieron con la escala más alta "siempre" y como mínimo 1, cuando los colaboradores respondieron "nunca".

Con los datos obtenidos de las encuestas, se realizó tablas de contingencia, matriz de correlaciones, pruebas de significancia estadística y comparaciones. Finalmente, se relacionó la información obtenida en los cuestionarios I, II y la información obtenida de factores personales de los colaboradores, para determinar si existe alguna influencia responder a la pregunta ¿Cómo se relacionan los factores personales, los usos, las percepciones sobre las plataformas digitales y los factores de la cultura digital corporativa vinculados al personal del Banco del Pacífico?

Las relaciones realizadas se detallan a continuación:

- a) Edades y generaciones de los colaboradores con respecto a los factores de cultura corporativa digital del BdP y su tipo de cultura.
- b) Localidad o ciudad de ubicación de la oficina con respecto a los factores de cultura corporativa digital del BdP y su tipo de cultura.
- b) Área a la que pertenece el colaborador con respecto a los factores de cultura corporativa digital del BdP y su tipo de cultura.
- c) Nivel de educación que tiene el colaborador con respecto a los factores de cultura corporativa digital del BdP y su tipo de cultura.
- d) Antigüedad del colaborador con respecto a los factores de cultura corporativa digital del BdP y su tipo de cultura.
- e) Percepción y usos de redes y herramientas digitales del Banco del Pacífico y los factores la cultura corporativa digital del Banco.

Para realizar las relaciones anteriormente descritas se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado; a través de la que se pusieron en relación las variables del cuestionario I (Cultura baja, Medial y Alta) con las frecuencias (Raramente, Ocasionalmente y muy Frecuentemente) y las percepciones (Favorables y Desfavorables) del Cuestionario II.

Validez y fiabilidad de los instrumentos

Se realizó el cálculo del Índice de Validez de Contenido (IVC) mediante una evaluación de 10 expertos y el Análisis de Fiabilidad de los cuestionarios mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach.

Validez de contenido

El cuestionario I dio un IVC = 1 en 17 ítems, un IVC de 0.90 en 11 ítems y un IVC de 0.80 en 3 ítems; dichos elementos fueron el 11, 28 y 30. El cuestionario II, dio un IVC = 1 en 14 ítems y un IVC de 0.90 en 2 ítems. Debido a la importancia de dichas preguntas para el presente estudio se decidió mantener los ítems.

Los ítems 1, 7, 9, 10, 11, 20, 23, 29 y 31 del Cuestionario I inicial, fueron considerados útiles o esenciales, sin embargo, fueron modificados en el texto para poder contextualizar de mejor manera la pregunta hacia el colaborador de acuerdo al lenguaje del Banco. A este cuestionario se adicionaron 2 preguntas, 1 al factor Comunicación (Pregunta 7 del Cuestionario Final I) y 1 al factor Identidad (Pregunta 19 del Cuestionario Final I).

Los ítems 2, 4, 6, 8, 10, 12, 23, 29 y 31 del Cuestionario II inicial, fueron considerados útiles o esenciales, sin embargo, fueron modificados en el texto para poder contextualizar de mejor manera la pregunta hacia el colaborador de acuerdo al lenguaje del Banco. A este cuestionario se adicionaron 4 preguntas, 2 al factor Uso (Pregunta 18 y 19 del Cuestionario II Final) y 2 al factor Percepción (Pregunta 18 y 19 del Cuestionario II Final).

El IVC global del cuestionario I fue 0.95 y el IVC del cuestionario II fue 0.96, resultados que permitieron determinar que los instrumentos miden realmente los aspectos asociados a sus indicadores. Los valores del IVC se muestran en el Anexo 3.

Cálculo de la fiabilidad

Los resultados de la prueba piloto realizada a 30 colaboradores del área de Cajas y servicios del Banco del Pacífico que permitieron determinar un Alfa de Cronbach de 0,931 para el cuestionario I y de 0,893 para el cuestionario II. Como criterio general, se consideró que un Coeficiente Alfa > 0.9 es excelente, > 0.8 es muy bueno, > 0.7 es aceptable, > 0.6 es cuestionable, > 0.5 es pobre y < 0.5 es inaceptable (George y Mallery, 2011, p. 231). Por lo tanto, los Coeficientes Alfa de Cronbach obtenidos reflejan una adecuada consistencia interna de los instrumentos.

Tabla 10

Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario I Evaluación de la cultura organizacional digital y Tipo de cultura

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,931	30

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 11

Estadísticas de fiabilidad para el Cuestionario II Evaluación de los usos y percepciones de las herramientas digitales y APPs colaborativas del Banco del Pacífico.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,893	30

Elaborado por Cecilia Viera

Caracterización de la muestra

Los instrumentos de medición fueron enviados al personal del Banco del Pacífico durante la primera y segunda semana de junio de 2018 y tuvieron un nivel de respuesta del 47% de la población, contando con información de cuestionarios completos de 1,407 colaboradores.

La muestra estuvo distribuida de la siguiente manera:



Gráfico 1. Distribución de muestra por áreas o estructuras del Banco del Pacífico.

Los cuestionarios fueron respondidos en mayor porcentaje por las áreas que tienen mayor peso de colaboradores en el Banco: Operaciones y Negocios Banca de Empresas y Personas. En la primera área mencionada se encuentra el grupo de cajeros que atienden a los clientes del Banco a nivel nacional, además de la Fábrica de Operaciones del Banco. El Área de Negocios comprende la red comercial del Banco que brinda asesoría de negocios a través de canales presenciales de los segmentos de Banca de Personas y Empresas.

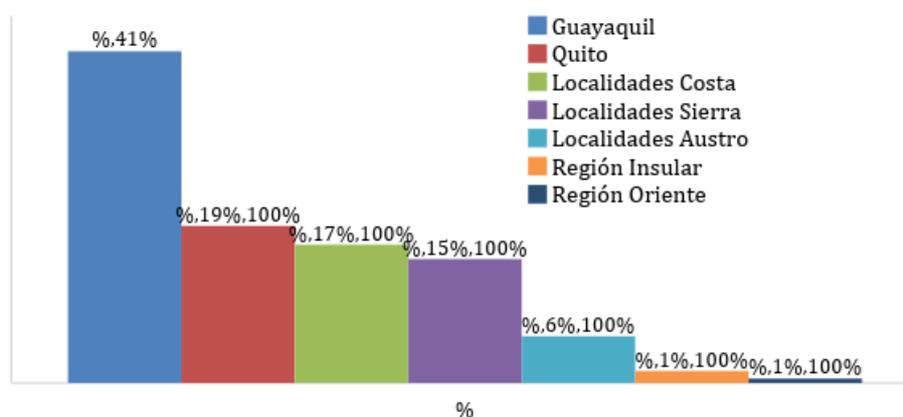


Gráfico 2. Distribución de muestra por ciudades principales y Regionales del país.

Los cuestionarios se respondieron en un 41% por parte de los colaboradores de la ciudad de Guayaquil, en un 19% en la ciudad de Quito y en un 17% y 15% por parte de las localidades Costa y Sierra respectivamente. Este comportamiento es proporcional a la distribución de colaboradores por Regional.

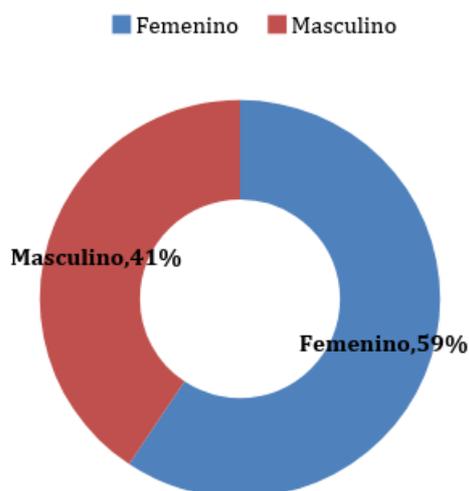


Gráfico 3. Distribución de muestra por género.

El 59% de los colaboradores que respondieron a los instrumentos de medición son género femenino y el 41% son género masculino.

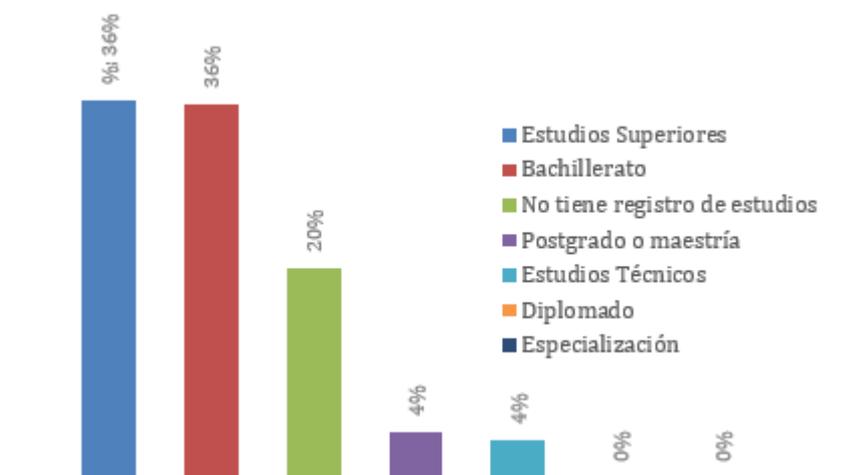


Gráfico 4. Distribución de muestra por nivel de instrucción de los colaboradores.

El 36% de los colaboradores que respondieron a los instrumentos de medición tienen estudios superiores. Otro 36% son bachilleres, y el 20% no tiene registrado estudios.

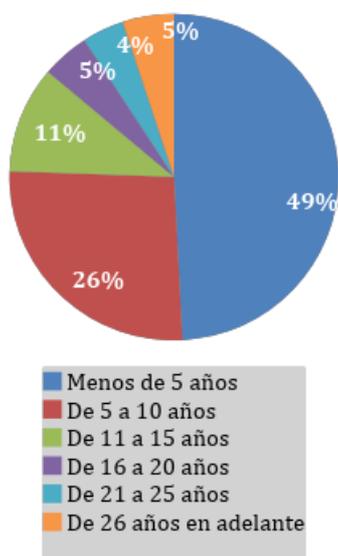


Gráfico 5. Distribución de muestra por rangos de años de antigüedad de los colaboradores en el Banco.

El 49% de los colaboradores que respondió los cuestionarios tienen menos de 5 años de antigüedad en el Banco, seguido del 26% que tiene de 5 a 10 años.

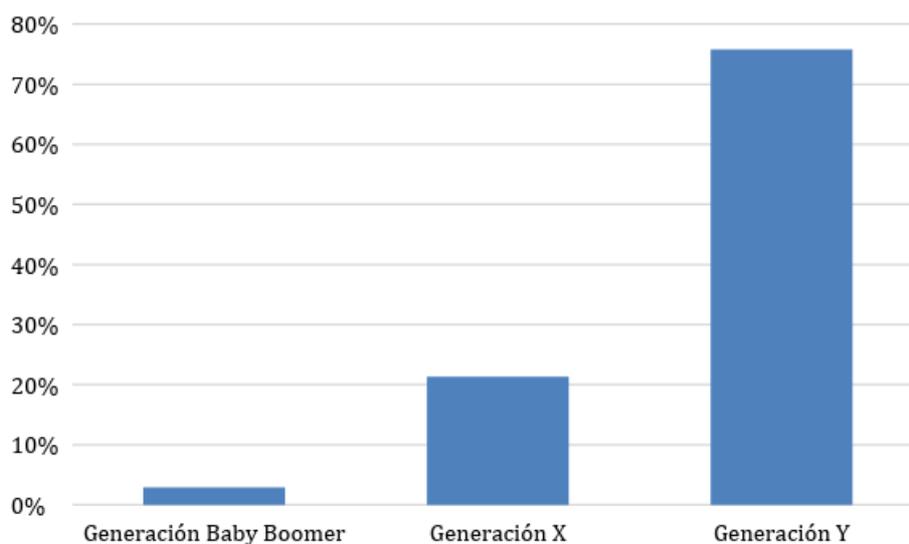


Gráfico 6. Distribución de muestra por Generación

El 76% de los colaboradores encuestados pertenecen a la Generación Y.

Análisis de Resultados

Respondiendo a la primera pregunta de investigación del presente estudio **¿Cuál es el nivel de cultura digital corporativa del personal del Banco del Pacífico?**, se obtuvieron los siguientes resultados totalizando las respuestas a las preguntas planteadas por factor para esta dimensión en la siguiente tabla resumen:

Tabla 12. Resultados Totalizados Dimensión Cultura distribuido por factores

Preguntas	Nunca	%	Casi Nunca	%	Algunas Veces	%	Casi Siempre	%	Siempre	%	Total general
Capacidades directivas	37	0	154	3%	723	13%	2,016	36%	2,698	48%	5,628
Comunicación	35	0	180	1%	1,360	11%	4,222	33%	6,867	54%	12,664
Identidad	6	0	13	0%	156	2%	1,328	16%	6,946	82%	8,449
Innovación	6	0	39	0%	276	3%	1,708	20%	6,415	76%	8,444
Total Cultura	84	0%	386	1%	2,515	7%	9,274	26%	22,926	65%	35,185

Elaborado por Cecilia Viera

El 92% de las respuestas al primer instrumento de medición se concentraron en las respuestas “Casi Siempre” y “Siempre”. Los resultados obtenidos han permitido calificar en el nivel más alto a la dimensión cultura organizacional. A continuación, se detalla la puntuación obtenida:

Tabla 12. Resultados globales de Medición de Cultura por parte de los colaboradores de Banco del Pacífico

Dimensiones	Calificación	Nivel
Cultura Organizacional	114	Alta cultura innovativa

Elaborado por Cecilia Viera

Luego de los resultados globales sobre la medición de cultura, se detallan los valores de cada uno de los factores que intervienen en esta dimensión:

Tabla 14. Resultados Factor Capacidades Directivas

Preguntas	Nunca	%	Casi Nunca	%	Algunas Veces	%	Casi Siempre	%	Siempre	%	Total general
Pregunta 1	6	0%	20	1%	160	11%	519	37%	702	50%	1,407
Pregunta 2	10	1%	41	3%	183	13%	489	35%	684	49%	1,407
Pregunta 3	10	1%	36	3%	167	12%	547	39%	647	46%	1,407
Pregunta 4	11	1%	57	4%	213	15%	461	33%	665	47%	1,407
Total	37	1%	154	3%	723	13%	2016	36%	2698	48%	5,628

Elaborado por Cecilia Viera

El 84% de las respuestas al factor Capacidades Directivas se concentraron en las opciones “Casi Siempre” y “Siempre”. Los resultados obtenidos han permitido calificar en el más alto nivel a este factor como “Alta Cultura Innovativa” (Tabla 18).

El enunciado mejor calificado de este factor fue “Las acciones y directrices proporcionadas por los líderes de mi área son los que permiten alcanzar los objetivos de la Institución.” (87% suma de los niveles “Casi Siempre” y “Siempre”).

De los 5 Factores que intervienen en la Cultura Organizacional Digital, el que más baja calificación obtuvo fue “Capacidades directivas” con un promedio global en la escala “Nunca”, “Casi Nunca” y “A veces” del 16%.

El enunciado con más baja calificación sumando los porcentajes de las escalas “Nunca”, “Casi Nunca” y “Algunas veces” fue “Los líderes de mi área se preocupan por nuestra formación para superar nuestras metas”.

Tabla 15. Resultados Factor Comunicación

Preguntas	Nunca	%	Casi Nunca	%	Algunas Veces	%	Casi Siempre	%	Siempre	%	Total general
Pregunta 5	5	0%	39	3%	231	16%	529	38%	603	43%	1,407
Pregunta 6	3	0%	15	1%	170	12%	498	35%	721	51%	1,407
Pregunta 7	4	0%	10	1%	138	10%	565	40%	690	49%	1,407
Pregunta 8	5	0%	18	1%	151	11%	413	29%	820	58%	1,407

Pregunta 9	1	0%	9	1%	76	5%	324	23%	997	71%	1,407
Pregunta 10	4	0%	25	2%	113	8%	421	30%	844	60%	1,407
Pregunta 11	1	0%	5	0%	76	5%	464	33%	861	61%	1,407
Pregunta 12	1	0%	5	0%	77	5%	459	33%	866	62%	1,407
Pregunta 13	11	1%	54	4%	328	23%	549	39%	465	33%	1,407
Total	35	0%	180	1%	1,360	11%	4,222	33%	6,867	54%	12,663

Elaborado por Cecilia Viera

El 88% de las respuestas al factor Comunicación se concentraron en los niveles “Casi Siempre” y “Siempre”. Los resultados obtenidos han permitido calificar en el nivel más alto a este factor.

Los enunciados mejor calificados dentro del análisis de este factor con el 94% de la escala “Casi Siempre” y “Siempre” fueron:

“La existencia de canales de comunicación ágiles y de fácil acceso garantizan el éxito de nuestro trabajo”.

“Los programas de calidad de la empresa como las normas y certificaciones ISO, funcionan adecuadamente”.

“Los valores institucionales son conocidos y aceptados por la mayoría de los miembros de la institución”.

De los factores que intervienen en la cultura Organizacional Digital, Comunicación es el segundo que ha obtenido más baja calificación con un promedio global en la escala “Nunca”, “Casi Nunca” y “Algunas veces” del 12%.

El enunciado con más baja calificación sumando los resultados porcentuales de las escalas “Nunca”, “Casi Nunca” y “Algunas veces”, fue “Todos los departamentos de la empresa trabajamos como un solo equipo”.

Tabla 16. Resultados Factor Identidad

Preguntas	Nunca	%	Casi Nunca	%	Algunas Veces	%	Casi Siempre	%	Siempre	%	Total general
-----------	-------	---	------------	---	---------------	---	--------------	---	---------	---	---------------

Pregunta 14	1	0%	4	0%	32	2%	257	18%	1,114	79%	1,407
Pregunta 15	1	0%	1	0%	9	1%	164	12%	1,234	88%	1,407
Pregunta 16	1	0%	1	0%	11	1%	224	16%	1,172	83%	1,407
Pregunta 17	1	0%	2	0%	16	1%	170	12%	1,219	87%	1,407
Pregunta 18	1	0%	1	0%	31	2%	183	13%	1,192	85%	1,407
Pregunta 19	1	0%	4	0%	57	4%	330	23%	1,015	72%	1,407
Total	6	0%	13	0%	156	2%	1,328	16%	6,946	82%	8,442

Elaborado por Cecilia Viera

El 98% de las respuestas al factor Identidad se concentraron en las respuestas “Casi Siempre” y “Siempre”. Los resultados obtenidos han permitido calificar en el nivel más alto a este factor. Todos los ítems de este factor fueron altamente calificados, obteniendo resultados en la suma porcentual de cada uno superiores al 95%.

Tabla 17. Resultados Factor Innovación

Preguntas	Nunca	%	Casi Nunca	%	Algunas Veces	%	Casi Siempre	%	Siempre	%	Total general
Pregunta 20	1	0%	2	0%	13	1%	166	12%	1,225	87%	1,407
Pregunta 21	1	0%	12	1%	74	5%	291	21%	1,029	73%	1,407
Pregunta 22	1	0%	3	0%	35	2%	317	23%	1,051	75%	1,407
Pregunta 23	1	0%	3	0%	50	4%	327	23%	1,027	73%	1,407
Pregunta 24	1	0%	12	1%	59	4%	341	24%	995	71%	1,407
Pregunta 25	1	0%	7	0%	45	3%	266	19%	1,088	77%	1,407
Total	6	0%	39	0%	276	3%	1,708	20%	6,415	76%	8,442

Elaborado por Cecilia Viera

El 96% de las respuestas al factor Innovación se concentraron en las respuestas “Casi Siempre” y “Siempre”. Los resultados obtenidos han permitido calificar en el nivel más alto a este factor.

Todos los ítems de este factor fueron altamente calificados, obteniendo resultados en la suma porcentual de cada uno superiores al 95%.

Todos los factores de la Dimensión Cultura, cada uno por separado, han logrado los rangos más elevados de la calificación, categorizándolos cada uno como “alta cultura innovativa”. El detalle de las calificaciones se observa a continuación en la Tabla 17:

Tabla 18. Resultados de Medición de los factores que intervienen en la Cultura Organizacional del Banco del Pacífico.

Factor de la cultura	Calificación	Nivel
Comunicación	40	Alta cultura innovativa
Capacidades Directivas	17	Alta cultura innovativa
Identidad	29	Alta cultura innovativa
Innovación	28	Alta cultura innovativa

Elaborado por Cecilia Viera

Respondiendo a la segunda pregunta de investigación del presente estudio **¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en el Banco del Pacífico?**, se obtuvo los siguientes resultados totalizando las respuestas a las preguntas planteadas por factor para esta dimensión en la siguiente tabla resumen:

Tabla 19. Resultados Totalizados Dimensión Tipo de Cultura

Preguntas	Nunca	%	Casi Nunca	%	Algunas Veces	%	Casi Siempre	%	Siempre	%	Total general
C. Adhocrática	4	0%	29	1%	291	5%	1,415	25%	3,892	69%	5,628
C. Jerárquica	4	0%	11	0%	126	2%	1167	21%	4323	77%	5,628
Total Tipo de Cultura	8	0%	40	0%	417	4%	2582	23%	8215	73%	11256

Elaborado por Cecilia Viera

El 96% de las respuestas al primer instrumento de medición se concentraron en los niveles “Casi Siempre” y “Siempre”. Los resultados obtenidos han permitido calificar los tipos de cultura de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 20. Resultados de Medición de tipo de cultura Banco del Pacífico

Dimensiones	Calificación	Nivel
Tipo de Cultura Adhocrática	19	Alta cultura innovativa
Tipo de Cultura Jerárquica	19	Baja cultura innovativa

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 21. Resultados Factor Tipo de Cultura Adhocrática

	Nunca	%	Casi Nunca	%	Algunas Veces	%	Casi Siempre	%	Siempre	%	Total general
Pregunta 26	1	0%	9	1%	89	6%	416	30%	893	63%	1,407
Pregunta 27	1	0%	1	0%	58	4%	258	18%	1,090	77%	1,407
Pregunta 28	1	0%	4	0%	31	2%	312	22%	1,059	75%	1,407
Pregunta 29	1	0%	2	0%	28	2%	230	16%	1,147	82%	1,407
Total	4	0%	29	1%	291	5%	1,415	25%	3,892	69%	5,628

Elaborado por Cecilia Viera

El enunciado mejor calificado del factor Adhocrática fue “El éxito de la empresa se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos, busca ser líder en productos e innovación.” (96% suma de los niveles “Casi Siempre” y “Siempre”).

El enunciado con más baja calificación sumando los resultados % de las escalas “Nunca”, “Casi Nunca” y “Algunas veces”, fue “El estilo de dirección de la empresa se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad”.

Tabla 22. Resultados Factor Tipo de Cultura Jerárquica

	Nunca	%	Casi Nunca	%	Algunas Veces	%	Casi Siempre	%	Siempre	%	Total general
Pregunta 30	1	0%	10	1%	79	6%	397	28%	921	65%	1,407
Pregunta 31	1	0%	3	0%	39	3%	295	21%	1,070	76%	1,407
Pregunta 32	1	0%	9	1%	65	5%	344	24%	988	70%	1,407
Pregunta 33	1	0%	2	0%	28	2%	330	23%	1,047	74%	1,407

Total	4	0%	11	0%	126	2%	1,167	21%	4,323	77%	5,628
-------	---	----	----	----	-----	----	-------	-----	-------	-----	-------

Elaborado por Cecilia Viera

Todos los enunciados del factor Cultura Jerárquica obtuvieron calificaciones superiores al 96% en los niveles “Casi Siempre” y “Siempre”, entre los que se menciona: “La empresa es una entidad formalmente estructurada jerárquicamente, para cualquier actividad se dispone de normas y procedimientos establecidos” y Los valores compartidos por el personal de la empresa son el respeto a la jerarquía y el cumplimiento de las normas establecidas”. (Ambos sumaron el 98% de los niveles “Casi Siempre” y “Siempre”).

Respondiendo a la tercera pregunta de investigación del presente estudio **¿Cuáles son los usos y apropiaciones de las herramientas digitales colaborativas y redes sociales de los colaboradores del Banco del Pacífico?**, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 23. Resultados Usos y apropiaciones de las herramientas digitales colaborativas del Banco del Pacífico.

Preguntas	Nunca	%	Casi Nunca	%	Algunas Veces	%	Casi Siempre	%	Siempre	%	Total general
Pregunta 34	6	0%	29	2%	78	6%	258	18%	1036	74%	1,407
Pregunta 36	244	17%	248	18%	338	24%	266	19%	311	22%	1,407
Pregunta 38	28	2%	25	2%	66	5%	170	12%	1118	79%	1,407
Pregunta 40	85	6%	111	8%	243	17%	421	30%	547	39%	1,407
Pregunta 42	258	18%	259	18%	325	23%	286	20%	279	20%	1,407
Pregunta 44	319	23%	306	22%	387	28%	217	15%	178	13%	1,407
Pregunta 47	82	6%	156	11%	311	22%	418	30%	440	31%	1,407
Pregunta 51	238	17%	224	16%	343	24%	330	23%	272	19%	1,407
Pregunta 52	34	2%	62	4%	251	18%	436	31%	624	44%	1,407
Total	1,294	10%	1,420	11%	2,342	18%	2,802	22%	4,805	38%	12,663

Elaborado por Cecilia Viera

Las aplicaciones o herramientas digitales que fueron calificadas con el menor indicador “nunca” o “casi nunca” fueron la Aplicación App Bordo (Pregunta 44, 45%),

LinkedIn de Banco del Pacífico (Pregunta 51, 33%), el Chat de Desarrollo Humano (Pregunta 36, 35%) y la publicación de información y artículos en redes internas de grupos de trabajo (Pregunta 42, 36%).

Las herramientas digitales que fueron calificadas con el mayor indicador “casi siempre” y “siempre” fueron el correo electrónico (Pregunta 38, 92%), la intranet del Banco (Pregunta 34, 92%) y las redes sociales del Banco (Pregunta 52, 75%).

La dimensión de usos de las TIC’s, ha logrado los rangos más elevados de la calificación, categorizándolo como “Muy frecuentemente”. El detalle de la calificación se observa a continuación:

Tabla 24. Resultados globales de Medición de Usos de TIC’s por parte de los colaboradores de Banco del Pacífico

Dimensiones	Calificación	Nivel
Usos TIC’s	33	Muy frecuentemente

Elaborado por Cecilia Viera

Respondiendo a la cuarta pregunta de investigación del presente estudio ¿Cuál es la percepción de los colaboradores del Banco del Pacífico frente a las redes sociales y herramientas digitales colaborativas?, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 25. Resultados Percepciones frente a las redes sociales y herramientas digitales colaborativas del Banco del Pacifico.

Preguntas	Nunca	%	Casi Nunca	%	Algunas Veces	%	Casi Siempre	%	Siempre	%	Total general
Pregunta 35	6	0%	12	1%	83	6%	200	14%	1106	79%	1,407
Pregunta 37	126	9%	164	12%	330	23%	339	24%	448	32%	1,407
Pregunta 39	8	1%	6	0%	41	3%	120	9%	1232	88%	1,407
Pregunta 41	64	5%	72	5%	203	14%	406	29%	662	47%	1,407
Pregunta 43	183	13%	167	12%	275	20%	352	25%	430	31%	1,407
Pregunta 45	63	4%	77	5%	286	20%	378	27%	603	43%	1,407
Pregunta 46	97	7%	144	10%	261	19%	355	25%	550	39%	1,407

Pregunta 48	12	1%	18	1%	111	8%	421	30%	845	60%	1,407
Pregunta 49	4	0%	12	1%	75	5%	383	27%	933	66%	1,407
Pregunta 50	13	1%	38	3%	946	67%	121	9%	289	21%	1,407
Pregunta 53	24	2%	37	3%	939	67%	128	9%	279	20%	1,407

Elaborado por Cecilia Viera

Las herramientas que fueron calificadas con el menor indicador de nivel de percepción “nunca” o “casi nunca” fueron el Chat de Desarrollo Humano (Pregunta 37, 21%), la publicación de información y artículos en redes internas de grupos de trabajo (Pregunta 43, 25%), el uso de herramientas alternativas a las que otorga el Banco (Pregunta 46, 17%) y el uso de la aplicación de App Bordo (Pregunta 45, 10%).

Las herramientas digitales que fueron calificadas con el mayor indicador de percepción “casi siempre” y “siempre” fueron el correo electrónico (Pregunta 39, 96%) y la intranet del Banco (Pregunta 35, 93%); también fueron altamente calificadas la necesidad y la utilidad de implementar una red social propia del Banco y una intranet móvil (Pregunta 53, 87% y Pregunta 50, 88%).

El nivel de percepción de las herramientas digitales y aplicaciones otorgadas por el Banco es calificado como favorable con un elevado indicador “siempre” y “casi siempre”, ya que consideran que éstas apoyan a la gestión y dinámica ágil de su día a día laboral y son útiles para el cumplimiento de los objetivos.

El detalle de la calificación se observa a continuación:

Tabla 25. Resultados de Medición de percepción de las TIC´s por parte de los colaboradores de Banco del Pacífico

Dimensiones	Calificación	Nivel
Percepción TIC´s	46	Favorable

Elaborado por Cecilia Viera

Para responder a la pregunta **¿Cómo se relacionan los factores personales, las percepciones sobre las plataformas digitales y los factores de la cultura digital corporativa vinculados al personal del Banco del Pacífico?**, se analizaron las variables: género, generación, años de antigüedad, localidades de ubicación, área de trabajo de la muestra de colaboradores para establecer si existen diferencias en relación a los puntajes obtenidos y la cultura corporativa digital.

La Generación y el factor Comunicación de la Cultura Corporativa Digital

Para conocer cómo influye la generación de los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el factor Comunicación de la Cultura Corporativa Digital, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 26 y 27.

Tabla 26. Tabla de Contingencia para el nivel del factor cultural Comunicación y la Generación de los colaboradores del Banco del Pacífico.

Código	Media	Recuento	Código Generación			Total
			Baby Boomer	Generación X	Generación Y	
Comunicación	Innovativa	% dentro de Código Generación	2 4,9%	34 11,3%	46 4,3%	82 5,8%
	Alta Innovativa	% dentro de Código Generación	39 95,1%	266 88,7%	1020 95,7%	1325 94,2%
Total		Recuento	41	300	1066	1407
		% dentro de Código Generación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 27. Pruebas de chi-cuadrado

Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
-------	----	------------------------------

Chi-cuadrado de Pearson	21,080 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	18,111	2	,000
Asociación lineal por lineal	12,515	1	,000
N de casos válidos	1407		

a. 1 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,39.

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en las diferentes generaciones a la que pertenecen los colaboradores del Banco y el nivel del factor de comunicación ($X^2(2) = 21,080, p < 0.05$). La generación X es la que se relacionó levemente un poco más con la Comunicación Media Innovativa (11,3%), la generación Y y Baby Boomer se relacionaron en mayor medida con la Comunicación Alta Innovativa (95.7% y 95,1% respectivamente).

La localidad de ubicación del colaborador y el factor Comunicación de la Cultura Corporativa Digital

Para conocer cómo influye la localidad donde trabajan los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el factor Comunicación de la Cultura Corporativa Digital, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 28 y 29.

Tabla 28. Tabla de Contingencia para el nivel del factor cultural Comunicación y la localidad de los colaboradores

Código Comunicación	Media Innovativa	Código Localidad	Código Localidad							Total
			Guayaquil	Quito	L. Costa	L. Sierra	L. Austro	R. Insular	R. Oriente	
	Recuento		57	14	4	2	1	4	0	82
	% dentro de Localidad		9,9%	5,2%	1,7%	0,9%	1,2%	19,0%	0,0%	5,8%
	Alta Innovativa	Recuento	516	257	235	212	80	17	8	1325
	% dentro de Localidad		90,1%	94,8%	98,3%	99,1%	98,8%	81,0%	100,0%	94,2%
Total	Recuento		573	271	239	214	81	21	8	1407
	% dentro de Localidad		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 29. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	45,083 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	49,287	6	,000
Asociación lineal por lineal	21,165	1	,000
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en las diferentes localidades a la que pertenecen los colaboradores del Banco y el nivel del factor de comunicación ($X^2(6) = 45,083$, $p < 0.05$). A pesar de que la mayoría de colaboradores se encuentran en la categoría de Comunicación alta innovativa, es en las ciudades de Guayaquil, Quito y la Región Insular en los que se presentan casos de colaboradores que se relacionaron con la Comunicación Media Innovativa (9,9% y 5,2% y 19% respectivamente).

El nivel de instrucción del colaborador y el factor Comunicación de la Cultura

Corporativa Digital

Para conocer cómo influye el nivel de instrucción de los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el factor Comunicación de la Cultura Corporativa Digital, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 30 y 31.

Tabla 30. Tabla de Contingencia para el nivel del factor cultural Comunicación y el nivel de instrucción de los colaboradores

Código	Media	Recuento	Código Nivel Estudios					Total		
			Bachillerato	Diplomado	Especiali zación	Sin estudios	Postgrado /Maestría		Superior	Técnico
Comunicación Innovativa			19	1	0	9	13	35	5	82
		% dentro de Código Nivel Estudios	3,8%	50,0%	0,0%	3,2%	21,0%	6,9%	9,8%	5,8%
Alta Innovativa		Recuento	482	1	1	274	49	472	46	1325
		% dentro de Código Nivel Estudios	96,2%	50,0%	100,0%	96,8%	79,0%	93,1%	90,2%	94,2%
Total		Recuento	501	2	1	283	62	507	51	1407

% dentro de Código Nivel Estudios	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
---	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Elaborador por Cecilia Viera

Tabla 31. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	43,000 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	30,089	6	,000
Asociación lineal por lineal	7,930	1	,005
N de casos válidos	1407		

Elaborador por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en el nivel de instrucción que tienen los colaboradores del Banco y el nivel del factor de comunicación ($X^2(6) = 43,000$, $p < 0.05$). A pesar de que la mayoría de colaboradores con nivel de instrucción de bachillerato o sin estudios reportados se encuentran en la categoría de Comunicación alta innovativa, se presentan casos de colaboradores que se relacionaron con la Comunicación Media Innovativa con instrucción de nivel técnico, superior y Postgrado o Maestría. (9,8%, 6,9% y 21.0 respectivamente)

La antigüedad del colaborador en el Banco y el factor Comunicación de la Cultura Corporativa Digital

Para conocer cómo influye los años de antigüedad de los colaboradores en el Banco del Pacífico en relación con el factor Comunicación de la Cultura Corporativa Digital, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 32 y 33.

Tabla 32. Tabla de Contingencia para el nivel del factor cultural Comunicación y la antigüedad del colaborador

		Código Antigüedad						Total	
		Menos de 5 años	De 5 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	De 21 a 25 años	De 26 años en adelante		
Código	Media	Recuento	26	21	12	9	7	7	82
Comunicación	Innovativa	% dentro de Código Antigüedad	3,8%	5,7%	8,1%	13,6%	12,1%	9,9%	5,8%
	Alta	Recuento	666	350	137	57	51	64	1325
n	Innovativa	% dentro de Código Antigüedad	96,2%	94,3%	91,9%	86,4%	87,9%	90,1%	94,2%
	Total	Recuento	692	371	149	66	58	71	1407
		% dentro de Código Antigüedad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 33. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	20,321 ^a	5	,001
Razón de verosimilitud	17,765	5	,003
Asociación lineal por lineal	16,656	1	,000
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en los años de antigüedad que tienen los colaboradores del Banco en la institución y el nivel del factor de comunicación ($X^2(5) = 20,321$, $p < 0.05$). A pesar de que la mayoría de colaboradores se encuentran en la categoría de Comunicación alta innovativa, se presentan casos de colaboradores con antigüedad en los rangos de 16 a 20 años

y 21 hasta 25 años, que se relacionaron con la Comunicación Media Innovativa. (13,2%, 12,1% y 9,9 respectivamente)

La Generación del colaborador del Banco y el factor Capacidades Directivas de la Cultura Digital Corporativa

Para conocer cómo influye la Generación de los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el factor Capacidades Directivas de Cultura Corporativa Digital, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 34 y 35.

Tabla 34. Tabla de Contingencia para el nivel del factor cultural Capacidades Directivas y la Generación de los colaboradores

Código Capacidades directivas			Código Generación			Total
			Baby Boomer	Generación X	Generación Y	
Baja Innovativa	Recuento		0	2	9	11
	% dentro de Código Generación		0,0%	0,7%	0,8%	0,8%
Media Innovativa	Recuento		9	89	217	315
	% dentro de Código Generación		22,0%	29,7%	20,4%	22,4%
Alta Innovativa	Recuento		32	209	840	1081
	% dentro de Código Generación		78,0%	69,7%	78,8%	76,8%
Total	Recuento		41	300	1066	1407
	% dentro de Código Generación		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 35. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	12,042 ^a	4	,017
Razón de verosimilitud	11,823	4	,019
Asociación lineal por lineal	5,335	1	,021
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en la Generación de los colaboradores del Banco del Pacífico y el nivel del factor Capacidades Directivas ($X^2(4) = 12,042$, $p < 0.05$). Los

colaboradores que pertenecen a la Generación X, se relacionaron en mayor medida con las Capacidades Directivas Media Innovativa (29,7%) y con el Nivel Baja Innovativa (0,7%) y aquellos colaboradores de la Generación Y y Baby Boomer, se relacionaron en mayor medida con las Capacidades Directivas Alta Innovativa (78,8% y 78,0% respectivamente).

La localidad de ubicación del colaborador y el factor Capacidades Directivas de la Cultura Corporativa Digital

Para conocer cómo influye la localidad donde trabajan los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el factor Capacidades Directivas de la Cultura Corporativa Digital, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 36 y 37.

Tabla 36. Tabla de Contingencia para el nivel del factor cultural Capacidades Directivas y las localidades de los colaboradores

			Código Localidad						Total	
			Guayaquil	Quito	L. Costa	L. Sierra	L. Austro	R. Insular		Región Oriente
Código Capacidades directivas	Baja Innovativa	Recuento	9	1	1	0	0	0	0	11
		% dentro de Código Localidad	1,6%	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
	Media Innovativa	Recuento	153	58	35	40	16	13	0	315
		% dentro de Código Localidad	26,7%	21,4%	14,6%	18,7%	19,8%	61,9%	0,0%	22,4%
	Alta Innovativa	Recuento	411	212	203	174	65	8	8	1081
		% dentro de Código Localidad	71,7%	78,2%	84,9%	81,3%	80,2%	38,1%	100,0%	76,8%
	Total	Recuento	573	271	239	214	81	21	8	1407
		% dentro de Código Localidad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 37. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gf	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	46,763 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	47,040	12	,000
Asociación lineal por lineal	7,536	1	,006
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en las diferentes localidades a la que pertenecen los colaboradores del Banco y el nivel del factor de comunicación ($X^2(12) = 46,763$, $p < 0,05$). Las ciudades de Guayaquil y Quito se relacionaron en mayor medida con las Capacidades Directivas Media Innovativa (26,7% y 21,4% respectivamente) y Baja Innovativa (1,6% y 0,4%) y las localidades de la Costa, Sierra, Austro y Oriente se relacionaron en mayor medida con las Capacidades Alta Innovativa (en todos los casos mencionados superior al 80%). Para el caso de la Región Insular se relacionó en mayor medida con las Capacidades Directivas Media Innovativa (61,9%).

La antigüedad en el Banco del colaborador y el factor Capacidades Directivas de la Cultura Corporativa Digital

Para conocer cómo influye los años de antigüedad de los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el factor Capacidades Directivas de la Cultura Corporativa Digital, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 38 y 39.

Tabla 38. Tabla de Contingencia para el nivel del factor cultural Capacidades Directivas y los años de antigüedad de los colaboradores

Código	Baja	Recuento	Código Antigüedad					Total	
			Menos de 5 años	De 5 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	De 21 a 25 años		De 26 años en adelante
Capacidades directivas	Innovativa		3	5	3	0	0	0	11
		% dentro de Código Antigüedad	0,4%	1,3%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
	Media Innovativa	Recuento	113	83	60	21	14	24	315
		% dentro de Código Antigüedad	16,3%	22,4%	40,3%	31,8%	24,1%	33,8%	22,4%
	Alta Innovativa	Recuento	576	283	86	45	44	47	1081
		% dentro de Código Antigüedad	83,2%	76,3%	57,7%	68,2%	75,9%	66,2%	76,8%
Total	Recuento	692	371	149	66	58	71	1407	
	% dentro de Código Antigüedad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 39. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	58,955 ^a	10	,000
Razón de verosimilitud	56,383	10	,000
Asociación lineal por lineal	24,510	1	,000
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en los años de antigüedad que tienen los colaboradores del Banco en la institución y el nivel del factor de Capacidades Directivas ($X^2(10) = 58,955$, $p < 0.05$). Los colaboradores que tienen antigüedad en los rangos de 11 a 15 años, 16 a 20 años y 26 años en adelante, se relacionaron en mayor medida con Capacidades Directivas Media Innovativa (40%, 31% y 33% respectivamente) y aquellos colaboradores con antigüedad de menos de 5 años y de 6 a 10 años, se relacionaron en mayor medida con Capacidades Directivas Alta Innovativa (83,2% y 76,3% respectivamente).

La localidad de ubicación del colaborador y el factor Innovación de la Cultura Corporativa Digital

Para conocer cómo influye la localidad donde trabajan los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el factor Innovación de la Cultura Corporativa Digital, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 40 y 41.

Tabla 40. Tabla de Contingencia para el nivel del factor cultural Innovación y la localidad de los colaboradores

Código	Media	Código	Código Localidad						Total	
			Guayaquil	Quito	L. Costa	L. Sierra	L. Austro	R. Insular		R. Oriente
Innovación	Media	Recuento	23	9	2	0	0	0	0	34
	Innovativa	% dentro de Código Localidad	4,0%	3,3%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%
	Alta	Recuento	550	262	237	214	81	21	8	1373
	Innovativa	% dentro de Código Localidad	96,0%	96,7%	99,2%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	97,6%
Total		Recuento	573	271	239	214	81	21	8	1407
		% dentro de Código Localidad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 41. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	17,694 ^a	6	,007
Razón de verosimilitud	25,251	6	,000
Asociación lineal por lineal	15,735	1	,000
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en las diferentes localidades a la que pertenecen los colaboradores del Banco y el nivel del factor Innovación ($X^2(6) = 17,694$, $p < 0.05$). A pesar de que la mayoría de colaboradores de todas las localidades reportados se encuentran en la categoría de Innovación alta innovativa, se presentan casos de colaboradores que se relacionaron con el nivel Media Innovativa de las ciudades de Guayaquil y Quito. (4% y 3% respectivamente).

La antigüedad en el Banco del colaborador y el factor Innovación de la Cultura

Corporativa Digital

Para conocer cómo influye los años de antigüedad de los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el factor Innovación de la Cultura Corporativa Digital, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 42 y 43.

Tabla 42. Tabla de Contingencia para el nivel del factor cultural Innovación y la antigüedad de los colaboradores

Código Antigüedad Total

Código Innovación	Media Innovativa	Recuento % dentro de Código Antigüedad	Menos	De 5 a	De 11 a	De 16 a	De 21 a	De 26	
			de 5 años	10 años	15 años	20 años	25 años	años en adelante	
			11	11	3	2	1	6	34
			1,6%	3,0%	2,0%	3,0%	1,7%	8,5%	2,4%
	Alta Innovativa		681	360	146	64	57	65	1373
			98,4%	97,0%	98,0%	97,0%	98,3%	91,5%	97,6%
Total			692	371	149	66	58	71	1407
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 43. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gf	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	13,769 ^a	5	,017
Razón de verosimilitud	9,782	5	,082
Asociación lineal por lineal	7,336	1	,007
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en los años de antigüedad que tienen los colaboradores del Banco en la institución y el nivel del factor de Innovación ($X^2(5) = 13,769$, $p < 0.05$). A pesar de que la mayoría de colaboradores reportados se encuentran en la categoría de Innovación alta innovativa, se presentaron casos que se relacionaron con el nivel Media Innovativa en el rango de 26 años en adelante (8,5%)

La Generación del colaborador del Banco y Tipo de Cultura Adhocrática

Para conocer cómo influye la Generación de los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el tipo de cultura Adhocrática, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 44 y 45.

Tabla 44. Tabla de Contingencia para tipo de cultura Adhocrática y la generación de los colaboradores

Código Tipo de Cultura Adhocrática	Media Innovativa	Recuento % dentro de Código	Código Generación			Total
			Baby Boomer	Generación X	Generación Y	
			2	35	71	108
			4,9%	11,7%	6,7%	7,7%

		Generación			
		Recuento	39	265	995
Alta Innovativa	% dentro de Código Generación	95,1%	88,3%	93,3%	92,3%
	Recuento	41	300	1066	1407
Total	% dentro de Código Generación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 45. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	8,746 ^a	2	,013
Razón de verosimilitud	8,020	2	,018
Asociación lineal por lineal	3,666	1	,056
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en la Generación que tienen los colaboradores del Banco en la institución y el Tipo de Cultura Adhocrática ($X^2(2) = 8,746, p < 0.05$). Los colaboradores de la Generación X, se relacionaron en mayor medida con la Adhocrática Media Innovativa (11,7%) y aquellos colaboradores de la Generación Y, se relacionaron en mayor medida con la Adhocrática Alta Innovativa (de 93,3% en adelante). La Generación Baby Boomer también se relacionó en mayor medida con la Adhocrática Alta Innovativa en un 95%.

La localidad de ubicación del colaborador y la Cultura Adhocrática

Para conocer cómo influye la localidad donde trabajan los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el factor Cultura Adhocrática del tipo de Cultura, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 46 y 47.

Tabla 46. Tabla de Contingencia para tipo de cultura Adhocrática y la localidad de los colaboradores

			Código Localidad						Total	
			Guayaquil	Quito	L. Costa	L. Sierra	L. Austro	R. Insular		R. Oriente
Código Tipo de Cultura Adhocrática	Media Innovativa	Recuento	75	23	4	3	2	1	0	108
		% dentro de Código Localidad	13,1%	8,5%	1,7%	1,4%	2,5%	4,8%	0,0%	7,7%
	Alta	Recuento	498	248	235	211	79	20	8	1299

Innovativa	% dentro de Código Localidad	86,9%	91,5%	98,3%	98,6%	97,5%	95,2%	100,0%	92,3%
Total	Recuento	573	271	239	214	81	21	8	1407
	% dentro de Código Localidad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 47. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	51,996 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	60,778	6	,000
Asociación lineal por lineal	41,409	1	,000
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en las diferentes localidades a la que pertenecen los colaboradores del Banco y el nivel de tipo de cultura adhocrática ($X^2(6) = 51,996$, $p < 0.05$). Los colaboradores de Guayaquil, Quito y la Región Insular, se relacionaron en mayor medida con la Adhocrática Media Innovativa (13,1%, 8,5% y 4,8%). Los colaboradores del resto de localidades encuestadas, tienen una relación con la cultura Adhocrática alta innovativa superior al 90%.

La antigüedad en el Banco del colaborador y la cultura Adhocrática

Para conocer cómo influye el nivel de instrucción de los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con la cultura adhocrática, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 48 y 49.

Tabla 48. Tabla de Contingencia para tipo de cultura Adhocrática el nivel de instrucción de los colaboradores

Código	Media Innovativa	Recuento	Código Nivel Estudios					Superior	Técnico	Total
			Bachillero	Diplomado	Especialización	Sin estudios registrados	Postgrado o Maestría			
		25	1	0	15	12	50	5	108	
Tipo de Cultura Adhocrática	% dentro de Código Nivel		5,0%	50,0%	0,0%	5,3%	19,4%	9,9%	9,8%	7,7%

		Estudios								
Alta Innovativa	Recuento	476	1	1	268	50	457	46	1299	
	% dentro de Código Nivel	95,0%	50,0%	100,0%	94,7%	80,6%	90,1%	90,2%	92,3%	%
Total	Estudios									
	Recuento	501	2	1	283	62	507	51	1407	
		% dentro de Código Nivel	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Estudios								

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 49. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	28,170 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	23,088	6	,001
Asociación lineal por lineal	10,257	1	,001
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en los niveles de instrucción que tienen los colaboradores del Banco y el nivel de cultura adhocrática ($X^2(6) = 28,170$, $p < 0.05$). A pesar de que la mayoría de colaboradores de todos los niveles de instrucción reportados se encuentran en la categoría de Adhocrática alta innovativa, se presentan casos de colaboradores que se relacionaron con el nivel Media Innovativa de nivel de instrucción Diplomado y Doctorado o Maestría (50% y 19,4% respectivamente).

La antigüedad en el Banco del colaborador y la cultura Adhocrática

Para conocer cómo influye los años de antigüedad de los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el tipo de Cultura Adhocrática, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 50 y 51.

Tabla 50. Tabla de Contingencia para tipo de cultura Adhocrática y la antigüedad de los colaboradores

		Código Antigüedad						Total	
		Menos de 5 años	De 5 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	De 21 a 25 años	De 26 años en adelante		
Código Tipo de Cultura Adhocrática	Media Innovativa	Recuento	31	34	16	8	7	12	108
		% dentro de Código Antigüedad	4,5%	9,2%	10,7%	12,1%	12,1%	16,9%	7,7%
	Alta Innovativa	Recuento	661	337	133	58	51	59	1299
		% dentro de Código Antigüedad	95,5%	90,8%	89,3%	87,9%	87,9%	83,1%	92,3%
Total		Recuento	692	371	149	66	58	71	1407
		% dentro de Código Antigüedad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 51. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	25,053 ^a	5	,000
Razón de verosimilitud	23,941	5	,000
Asociación lineal por lineal	22,509	1	,000
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en los años de antigüedad que tienen los colaboradores del Banco en la institución y el nivel del factor de Capacidades Directivas ($X^2(5) = 25,053$, $p < 0.05$). Los colaboradores que tienen antigüedad 5 años en adelante se relacionaron en mayor medida con la cultura adhocrática Media Innovativa (desde 9% hasta 17%).

La Generación del colaborador del Banco y Tipo de Cultura Jerárquica

Para conocer cómo influye la Generación de los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el tipo de cultura Jerárquica, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 52 y 53.

Tabla 52. Tabla de Contingencia para tipo de cultura Jerárquica y la Generación de los colaboradores

Código Tipo de Cultura Jerárquica	Baja Innovativa	Recuento	Código Generación			Total
			Baby Boomer	Generación X	Generación Y	
			39	265	995	1299
		% dentro de Código Generación	95,1%	88,3%	93,3%	92,3%
	Alta Innovativa	Recuento	2	35	71	108
		% dentro de Código Generación	4,9%	11,7%	6,7%	7,7%
Total		Recuento	41	300	1066	1407
		% dentro de Código Generación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 53. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	8,746 ^a	2	,013
Razón de verosimilitud	8,020	2	,018
Asociación lineal por lineal	3,666	1	,056
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en la Generación que tienen los colaboradores del Banco en la institución y el Tipo de Cultura Jerárquica ($X^2(2) = 8,746$, $p < 0.05$). Los colaboradores de la Generación Y y los Baby Boomers, se relacionaron en mayor medida con la Jerárquica Media Innovativa (93% y 95%). La Generación X también se relacionó en alta medida con la Jerárquica Media Innovativa en un 88%.

La localidad del colaborador del Banco y Tipo de Cultura Jerárquica

Para conocer cómo influye la localidad donde trabajan los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el tipo de cultura Jerárquica, se utilizó la prueba no paramétrica

Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 54 y 55.

Tabla 54. Tabla de Contingencia para tipo de cultura Jerárquica y la localidad de los colaboradores

Código Tipo de Cultura Jerárquica	Media Innovativa	Recuento	Código Localidad					Total		
			Guayaquil	Quito	L. Costa	L. Sierra	L. Austro		R. Insular	R. Oriente
			498	248	235	211	79	20	8	1299
		% dentro de Código Localidad	86,9%	91,5%	98,3%	98,6%	97,5%	95,2%	100,0%	92,3%
	Alta Innovativa	Recuento	75	23	4	3	2	1	0	108
		% dentro de Código Localidad	13,1%	8,5%	1,7%	1,4%	2,5%	4,8%	0,0%	7,7%
Total		Recuento	573	271	239	214	81	21	8	1407
		% dentro de Código Localidad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 55. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	51,996 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	60,778	6	,000
Asociación lineal por lineal	41,409	1	,000
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en las diferentes localidades a la que pertenecen los colaboradores del Banco y el nivel tipo de cultura jerárquica ($X^2(6) = 51,996$, $p < 0.05$). A pesar de que la mayoría de colaboradores reportados se encuentran en la categoría de cultura jerárquica media innovativa, se presentaron casos que se relacionaron con el nivel Alta Innovativa en la ciudad de Guayaquil (13,1%).

El nivel de estudios del colaborador del Banco y Tipo de Cultura Jerárquica

Para conocer cómo influye el nivel de instrucción de los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el tipo de cultura Jerárquica, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 56 y 57.

Tabla 56. Tabla de Contingencia para tipo de cultura Jerárquica y el nivel de instrucción de los colaboradores

Código	Tipo de Cultura Jerárquica	Media	Código Nivel Estudios						Técnico	Total
			Bachillerato	Diplomado	Especialización	Sin estudios registrados	Postgrado o Maestría	Superior		
		Recuento	476	1	1	268	50	457	46	1299
		% dentro de Código Nivel Estudios	95,0%	50,0%	100,0%	94,7%	80,6%	90,1%	90,2%	92,3%
		Alta								
		Recuento	25	1	0	15	12	50	5	108
		% dentro de Código Nivel Estudios	5,0%	50,0%	0,0%	5,3%	19,4%	9,9%	9,8%	7,7%
Total		Recuento	501	2	1	283	62	507	51	1407
		% dentro de Código Nivel Estudios	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 57. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	28,170 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	23,088	6	,001
Asociación lineal por lineal	10,257	1	,001
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en el nivel de instrucción que tienen los colaboradores del Banco en la institución y el Tipo de Cultura Jerárquica ($X^2(6) = 28,170$, $p < 0.05$). A pesar de que la mayoría de colaboradores reportados se encuentran en la categoría de Jerárquica Media innovativa, se presentaron casos que se relacionaron con el nivel alta Innovativa en un grupo de colaboradores con Maestría o Doctorado y Diplomado. (19% y 50%)

Antigüedad del colaborador del Banco y Tipo de Cultura Jerárquica

Para conocer cómo influye la antigüedad de los colaboradores del Banco del Pacífico en relación con el tipo de cultura Jerárquica, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 58 y 59.

Tabla 58. Tabla de Contingencia para tipo de cultura Jerárquica y la antigüedad de los colaboradores

		Código Antigüedad							
		Menos de 5 años	De 5 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	De 21 a 25 años	De 26 años en adelante	Total	
Código Tipo de Cultura Jerárquica	Media Innovativa	Recuento	661	337	133	58	51	59	1299
		% dentro de Código Antigüedad	95,5%	90,8%	89,3%	87,9%	87,9%	83,1%	92,3%
	Alta Innovativa	Recuento	31	34	16	8	7	12	108
		% dentro de Código Antigüedad	4,5%	9,2%	10,7%	12,1%	12,1%	16,9%	7,7%
Total		Recuento	692	371	149	66	58	71	1407
		% dentro de Código Antigüedad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 59. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	25,053 ^a	5	,000
Razón de verosimilitud	23,941	5	,000
Asociación lineal por lineal	22,509	1	,000
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en los años de antigüedad que tienen los colaboradores del Banco en la institución y el tipo de cultura Jerárquica ($X^2(5) = 25,053$, $p < 0.05$). Aunque la mayoría de colaboradores reportados se encuentran en la categoría de cultura jerárquica media innovativa, existe una tendencia creciente a partir de los 5 años de antigüedad que se relaciona con el nivel alta Innovativa (a partir del 9%).

La cultura del Banco del Pacífico y los usos de las herramientas y apps colaborativos del Banco.

Para conocer cómo influye la percepción que tienen los colaboradores del Banco del Pacífico hacia las herramientas digitales y apps colaborativos que provee el Banco en relación con el nivel de cultura Corporativa digital calificada en el presente estudio, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 60 y 61.

Tabla 60. Tabla de Contingencia para Cultura y la percepción de los colaboradores de las TIC's del Banco

Código Cultura		Código Percepción		Total
		Desfavorable	Favorable	
Media Innovativa	Recuento	4	15	19
	% dentro de Código Percepción	25,0%	1,1%	1,4%
Alta Innovativa	Recuento	12	1376	1388
	% dentro de Código Percepción	75,0%	98,9%	98,6%
Total	Recuento	16	1391	1407
	% dentro de Código Percepción	100,0%	100,0%	100,0%

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 61. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	67,949 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad ^b	51,178	1	,000		
Razón de verosimilitud	17,600	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	67,900	1	,000		
N de casos válidos	1407				

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en los niveles de percepción que tienen los colaboradores del Banco y el nivel de Cultura Corporativa Digital ($X^2(1) = 67,949$, $p < 0.05$). El 25% de los colaboradores que tienen una percepción desfavorable hacia las herramientas digitales, han calificado el nivel de cultura corporativa digital como media innovativa.

La cultura del Banco del Pacífico y los usos de las herramientas y apps colaborativos del Banco.

Para conocer cómo influye los usos que le dan los colaboradores del Banco del Pacífico a las herramientas digitales y apps colaborativos que provee el Banco en relación con el nivel de cultura Corporativa digital, se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrado para calcular la relación entre ambas variables. La tabla de contingencia para el cruce de las variables y la prueba Chi Cuadrado se presentan en las Tablas 62 y 63.

Tabla 62. Tabla de Contingencia para Cultura y usos de las TIC's por parte de los colaboradores

Código	Media	Código Usos	Código Usos			Total
			Raramente	Ocasionalmente	Muy frecuentemente	
Cultura	Innovativa	Recuento	1	18	0	19
		% dentro de Código Usos	8,3%	3,2%	0,0%	1,4%
	Alta Innovativa	Recuento	11	544	833	1388
		% dentro de Código Usos	91,7%	96,8%	100,0%	98,6%
Total	Recuento	12	562	833	1407	
	% dentro de Código Usos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Elaborado por Cecilia Viera

Tabla 63. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	30,272 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	35,142	2	,000
Asociación lineal por lineal	29,946	1	,000
N de casos válidos	1407		

Elaborado por Cecilia Viera

Se encontraron diferencias en la frecuencia de uso que le dan los colaboradores del Banco a las herramientas digitales y apps colaborativos y el nivel de Cultura Corporativa Digital ($X^2(2) = 30,272$, $p < 0.05$). Aun cuando existe una calificación de alta frecuencia de usos de las herramientas en el entorno colaborativo, el 11% de los colaboradores que calificaron con una baja frecuencia de uso de las herramientas digitales, han calificado el nivel de cultura corporativa digital como media innovativa.

Bibliografía

Aguilar, L. J. (2009). Empresa 2.0:¿ Cómo llevar las tecnologías de la Web 2.0 y la Web Social a la empresa?. Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, (77), 115150.

Altuna, N., Contri, A., Dell'Era, C., Frattini, F., & Maccarrone, P. (2015). Managing social innovation in forprofit organizations: the case of Intesa Sanpaolo. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 258280.

Anguita, J. C., Labrador, J. R., Campos, J. D., (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Atención primaria, 31(8), 527538.

Anzola, O. L. G. A. Lucía (2002).“Caracterizando la cultura organizacional”. Revista Sotavento, Serie I, (6).

Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta. Fidas G. Arias Odón.

Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas profesión*, 5(17), 2329.

Castellary, A. C. (2010). Perspectivas de la cultura digital. *ZerRevista de Estudios de Comunicación*, 15(28).

Campos Freire, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de comunicación social*, 11(63).

Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia.

Cartelli, A., Dagiene, V., & Futschek, G. (2012). Bebras contest and digital competence assessment: Analysis of frameworks. *Current trends and future practices for digital literacy and competence*, 3546.

Calderón Hernández, G., & SERNA GÓMEZ, H. É. C. T. O. R. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: Un estudio empírico. *Acta colombiana de psicología*, 12(2), 97114.

Calzada, M. A. H., Moheno, J. M., & Fernández, L. G. (2008). Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC). In *Estableciendo puentes en una economía global* (p. 9). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Cerón, M. C. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago de Chile: LOM ediciones, 219.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2 (4), 133153.

Comisión Europea. Dirección General de Educación y Cultura. (2007). *Competencias clave para el aprendizaje permanente: Un Marco de Referencia Europeo*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Echenique, E. E. G. (2013). Hablemos de estudiantes digitales y no de nativos digitales. *Universitas Tarraconensis. Revista de Ciències de l'Educació*, 1(1), 721.

Enríquez Martínez, Á. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *UNIVERSITAS PSYCHOLOGICA*, 6(1).

EscobarPérez, J., & CuervoMartínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 2736.

Fernández, M. D., Esmeraldo, M. E., & Giesbrecht, H. O. (2002). Análisis comparativo de instrumentos de evaluación de la innovación tecnológica. *Ingeniería Industrial*, 23(3), 1.

Freire, J. (2008). Redes sociales:¿ modelos organizativos o servicios digitales?. El profesional de la información, 17(6), 585588.

Gallardo, E. G., Sellarés, M. E., & i Ivern, X. M. T. (2007). ¿ Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. In El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (p. 50). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

García, Claudia, 2005. Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. Colombia: Universidad Psychol.

García, M., Expósito, M., & Verdugo, M. (2015). La expansión de las redes sociales. Un reto para la gestión de marketing. *Contabilidad y Negocios*, 10(20), 5969.

Gilster, P., & Glister, P. (1997). Digital literacy. New York: Wiley Computer Pub..

Gómez, D. M., & Prowesk, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento psicológico*, 9(17), 5768.

González Candía, J., García Coliñanco, L., Caro, C. L., & Romero Hernández, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 36.

Hernández, G., & Cendejas, G. (2006). Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. *Razón y Palabra*, 11 (52)

Hernández, A. C., Martín, A., Mendoza, M. J., & González, F. L. (2008). Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad. In *Estableciendo puentes en una Economía Global* (p. 292). Universidad de Salamanca Salamanca.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación.

Ibarra, H. (1995), «Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks». *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 3, págs. 673-703.

i Pujol, R. C., Sallan, J. M., & Fernandez, V. (2009, April). Herramientas de comunicación web 2.0 en la dirección de proyectos. In XIII Congreso de Ingeniería de Organización (pp. 411-420).

Katz, I. (2007). Testing information literacy in digital environments: ETS's iSkills assessment. *Information technology and Libraries*, 26(3), 3.

Lebrún, C. A. V., de la Parra, J. P. N., & Carballido, J. M. (2005). Integración de herramientas de tecnologías de información "portales colaborativos de trabajo" como soporte en la administración del conocimiento. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

LIN, N.; YE, X. y KESSEL, W. M. (1999), «Social support and depressed mood: A structural analysis». *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 40, no 4, págs. 344-359.

Magro, C., Salvatella, J., Alvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., Vélez, G., (2014). Cultura digital y transformación de las Organizaciones, 8 competencias digitales para el éxito profesional, Barcelona: RocaSalvatella. 8-9.

Martínez, J., Vidal, C., de Cid, M. & Cervera, M. (2012). INCOTICESO. Cómo autoevaluar y diagnosticar la competencia digital en la Escuela 2.0. *Revista de Investigación Educativa*, 30(2), 287-302.

Magro, C., Salvatella, J., Alvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., Vélez, G., (2014). Cultura digital y transformación de las Organizaciones, 8 competencias digitales para el éxito profesional, Barcelona: RocaSalvatella. 8-9.

Medina, C. M. (2009). La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0. *Revista Gestión y estrategia*, (36), 8192.

Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1).

Molano L., O. (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, (7), 6984.

MorelosGómez, J., & FontalvoHerrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1).

Morrison, E. W. (2002), «Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization». *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 6, págs. 1.149

Moyano, J., Bruque S., Eisenberg, J., 2007. La influencia de las redes sociales en la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*.

NaranjoValencia, J. C., JiménezJiménez, D., & SanzValle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 5572.

NaranjoValencia, J. C., Jiménez, D. J., & SanzValle, R. (2012). ¿ Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 6372.

Navajo Gómez, P. (2012). Hacia una ONG 2.0: Cambiar o morir. *Materiales para el Posgrado redes sociales e intercambio de conocimiento*. Madrid: Iniciativasocial.net.

Oviedo, H. C., & Arias, A. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572580.

Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14 (1), 97126.

Piraquive, F. N. D., García, V. H. M., & Crespo, R. G. (2013). La empresa 2.0 en la gestión de proyectos y las organizaciones. Recuperado el, 10(06), 2015.

Ruiz, C. (2002). Empresarialidad y desarrollo económico en México. El caso de las Mipymes. *Desarrollo empresarial en América Latina*, 109145.

Salar, M. (2014). Convivencia de Generaciones en la Empresa, una aproximación a la Generación Y.

Sánchez, M. (2018). *BBVA Bancomer presenta su Centro de Innovación BBVA*. [online] BBVA NOTICIAS. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/bbvabancomerpresentasucentrodeinnovacion/> [Acceso 19 Feb. 2018].

Segura, E. R., & García, M. A. P. (2010, October). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. In 4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management (pp. 160170).

Steve, F. y Gisbert, M., 2013. Competencia digital en la educación superior, instrumentos de evaluación y nuevos entornos. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*.

Steckerl Guerrero, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, (20).

Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17).

TristánLópez, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en medición*, 6(1), 3748.

Valencia, J. C. N., Valle, R. S., & Jiménez, D. J. (2008). Cultura organizacional e innovación: un estudio empírico. In *Estableciendo puentes en una economía global* (p. 5). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

ANEXO 1 – VERSIONES ORIGINALES DE LOS INSTRUMENTOS

Cuestionario I - Encuesta dirigida a colaboradores del Banco del Pacífico de la Ciudad de Guayaquil

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer sus percepciones acerca de las acciones realizadas por el Banco para sostener su cultura corporativa y fomentar el acoplamiento hacia la cultura digital organizacional; los resultados de este diagnóstico serán utilizados para fines académicos en la investigación de los factores que inciden en el aceleramiento de la transformación digital. La información registrada en el cuestionario es confidencial.

Lea con atención cada una de las preguntas del cuestionario y seleccione la alternativa que considere apropiada. Para cada pregunta debe elegir solo una opción de respuesta.

Muchas gracias por su colaboración.

Información General

Género:	Nivel de educación:	Área o Departamento en el cual
Masculino <input type="checkbox"/>	Pre Grado <input type="checkbox"/>	labora.
Femenino <input type="checkbox"/>	Post Grado <input type="checkbox"/>	_____

Antigüedad en el Banco	Año de nacimiento
___ años	<input type="text"/>
___ meses	

INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DE LA CULTURA DIGITAL Y CORPORATIVA

INDICADORES	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. La existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantizan el éxito de nuestro trabajo					
2. En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.					
3. Todos los departamentos de la empresa trabajamos como un solo equipo.					
4. En la empresa valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal.					
5. Los programas de calidad de la empresa funcionan adecuadamente					
6. Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente los temas a tratar.					
7. La empresa se preocupa porque yo esté actualizado.					
8. En la empresa existen valores institucionales aceptados y compartidos por la práctica total de los miembros.					
9. Los líderes de mi área proporcionan nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes.					
10. Los líderes de mi área fomentan la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
11. Los líderes de mi área se preocupan por nuestra formación para ser mejores.					
12. Las acciones y directrices que emiten nuestros líderes de mi área son las más adecuadas para alcanzar los objetivos de la Institución.					
13. Me involucro con la misión de la empresa y trabajo por ella.					
14. Me involucro con los objetivos de la empresa.					
15. Al escuchar la historia de la empresa y sus logros más importantes me identifico con ellas.					
16. La visión de la empresa es clara y precisa.					
17. Me siento identificado(a) plenamente con la empresa.					

18. El Banco se preocupa por introducir nuevos productos y/o servicios cada año					
19. El Banco se preocupa por modificar los procesos de los productos y servicios cada año					
20. Afecta positivamente al Banco la introducción de los nuevos productos o servicios o procesos.					
21. La Institución destina recursos (en tiempo, dinero y colaboradores) para el desarrollo de nuevos productos o procesos.					
22. La Institución se preocupa por patentar o licenciar nuevos productos.					
23. La Institución actualiza su equipamiento tecnológico.					
24. Su empresa es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos.					
25. El estilo de dirección de su empresa se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad.					
26. Los valores compartidos por el personal de su empresa son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.					
27. El éxito de su empresa se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líder en productos e innovación.					
28. Su empresa es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos					
29. El estilo de dirección de su empresa se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.					
30. Los valores compartidos por el personal de su empresa son el respeto por las normas formales y el cumplimiento con la jerarquía.					
31. El éxito de su empresa se basa en la eficiencia. La adecuada programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos.					

Cuestionario II - Encuesta dirigida a colaboradores del Banco del Pacífico de la Ciudad de Guayaquil

Estimado Colaborador, este instrumento es utilizado como parte de la valoración de los servicios que se entregan a través de las aplicaciones y herramientas tecnológicas disponibles por parte del Banco, el nivel de importancia en la utilización de aplicaciones y su frecuencia de utilización. Los resultados de este diagnóstico serán utilizados para fines académicos en la formulación de un modelo integral de portales y Apps colaborativas de trabajo como soporte en la administración del conocimiento. La información registrada en el cuestionario es confidencial.

Lea con atención cada una de las preguntas del cuestionario y seleccione la alternativa que considere apropiada. Para cada pregunta debe elegir solo una opción de respuesta.

INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DE USOS Y PERCEPCIONES DE LAS HERRAMIENTAS COLABORATIVAS DEL BDP

INDICADORES	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.- ¿Con qué frecuencia utiliza la intranet del Banco?					
2.- Para el Banco es importante la utilización de la intranet.					
3.- ¿Con qué frecuencia utilizas el Whatsapp de Desarrollo Humano?					
4.- Para el Banco es importante la utilización del Whatsapp de Desarrollo Humano?					
5.- ¿Con qué frecuencia utiliza el correo electrónico de tu empresa?					
6.- Para el Banco es importante la utilización del correo electrónico?					
7.- ¿Con qué frecuencia utiliza aplicaciones Work Flow (Herramientas que permiten la integración de aplicaciones y administración de contenidos como Folders públicos de información)					
8.- Para el Banco es importante la utilización de aplicaciones Work Flow.					

9.- ¿Con que frecuencia publicas información y distribuyes artículos en las Redes Sociales que mantienes con tu equipo de trabajo?					
10.- Para el Banco es importante la publicación de información y distribución de artículos Redes Sociales que mantienes con tu equipo de trabajo.					
11.- ¿Con qué frecuencia utiliza la aplicación APP Bordo?					
12.- ¿Para el Banco es importante el uso de la aplicación APP Bordo?					
13.- El área en la que trabajas fomenta el uso de alguna otra herramienta digital para compartir el trabajo entre los integrantes del área?					
14.- ¿Con qué frecuencia utiliza la herramienta digital mencionada en la pregunta 13?					
15. Para usted las aplicaciones y herramientas de trabajo mencionadas anteriormente apoyan la gestión y dinámica ágil de su día a día laboral					
16.- En general, para usted las aplicaciones y herramientas digitales de trabajo que utilizamos en el Banco del Pacífico son útiles para sus objetivos laborales?					

ANEXO 2 – VERSIÓN FINAL DE LOS CUESTIONARIOS

Encuesta dirigida a colaboradores del Banco del Pacífico de la Ciudad de Guayaquil

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer sus percepciones acerca de las acciones realizadas por el Banco para sostener su cultura corporativa y fomentar el acoplamiento hacia la transformación digital. La información registrada en el cuestionario es confidencial.

Lea con atención cada una de las preguntas del cuestionario y seleccione la alternativa que considere apropiada. Para cada pregunta debe elegir solo una opción de respuesta.

Muchas gracias por su colaboración.

INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DE LA CULTURA DIGITAL Y CORPORATIVA

BLOQUE I

INDICADORES	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. La existencia de canales de comunicación ágiles y de fácil acceso garantizan el éxito de nuestro trabajo					
2. En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.					
3. Todos los departamentos de la empresa trabajamos como un solo equipo.					
4. En la empresa valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un adecuado sistema de comunicación con el personal.					
5. Los programas de calidad de la empresa como las normas y certificaciones ISO, funcionan adecuadamente.					
6. Las reuniones de trabajo son previamente anunciadas para que los participantes preparen los temas a tratar					
7. La comunicación dentro de las reuniones de trabajo permite llegar a avances y/ o acuerdos sobre los temas tratados.					
8. La empresa dispone de un plan de capacitación continua.					
9. Los valores institucionales son conocidos y aceptados por la mayoría de los miembros de la institución.					
10. Los líderes de mi área proporcionan nuevas formas para enfocar los problemas fomentando el empoderamiento de los miembros del equipo.					
11. Los líderes de mi área fomentan el desarrollo de competencias como: creatividad, recursividad y trabajo en equipo.					
12. Los líderes de mi área se preocupan por nuestra formación para superar nuestras metas.					
13. Las acciones y directrices proporcionadas por los líderes de mi área son los que permiten alcanzar los objetivos de la Institución.					
14. Asumo la misión de la empresa y trabajo por ella.					
15. Contribuyo efectivamente con los objetivos de la empresa.					
16. Al escuchar la historia de la empresa y sus logros más importantes me identifico con ellos.					

17. La visión de la empresa es clara y precisa.					
18. Me siento identificado(a) plenamente con la empresa.					
19. Siento que la cultura de la Institución refleja los valores corporativos que profesa.					
20. El Banco se preocupa por introducir nuevos productos y/o servicios cada año.					
21. El Banco se preocupa por modificar los procesos de los productos y servicios cada año.					
22. Impacta positivamente al Banco la introducción de los nuevos productos o servicios o procesos.					
23. La Institución destina recursos (en tiempo, dinero y colaboradores) para el desarrollo de nuevos productos o procesos.					
24. La Institución se preocupa por patentar o licenciar nuevos productos.					
25. La Institución mantiene actualizado el software y el hardware de sus equipos tecnológicos.					
26. La empresa es una entidad muy dinámica y emprendedora. Sus colaboradores apuestan por sus ideas y asumen riesgos.					
27. El estilo de dirección de la empresa se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad.					
28. Los valores compartidos por el personal de la empresa son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.					
29. El éxito de la empresa se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos, busca ser líder en productos e innovación.					
30. La empresa es una entidad formalmente estructurada jerárquicamente, para cualquier actividad dispone de normas y procedimientos establecidos.					
31. La empresa se caracteriza por políticas que promueven la estabilidad del empleo y su permanencia.					
32. Los valores compartidos por el personal de la empresa son el respeto a la jerarquía y el cumplimiento de las normas establecidas.					
33. El éxito de la empresa se basa en la eficiencia, entendiéndose esta como el adecuado cumplimiento de funciones y los costes de sus servicios.					

BLOQUE II

Estimado Colaborador, este instrumento es utilizado como parte de la valoración de los servicios que se entregan a través de las aplicaciones y herramientas tecnológicas disponibles por parte del Banco, el nivel de importancia en la utilización de aplicaciones y su frecuencia de utilización. La información registrada en el cuestionario es confidencial.

Lea con atención cada una de las preguntas del cuestionario y seleccione la alternativa que considere apropiada. Para cada pregunta debe elegir solo una opción de respuesta.

INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DE USOS Y PERCEPCIONES DE LAS HERRAMIENTAS COLABORATIVAS DEL BDP

INDICADORES	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. ¿Con qué frecuencia utiliza la intranet del Banco?					
2. En su entorno laboral, es importante la utilización de la intranet.					
3. ¿Con qué frecuencia utilizas el chat de Desarrollo Humano en la aplicación Whatsapp?					
4. En su entorno laboral, es importante la utilización chat de Desarrollo Humano en la aplicación Whatsapp					
5. ¿Con qué frecuencia utiliza el correo electrónico de tu empresa?					
6. En su entorno laboral, es importante la utilización del correo electrónico.					
7. ¿Con qué frecuencia utiliza aplicaciones de flujo de trabajo (Herramientas que permiten la integración de aplicaciones y administración de contenidos como Folders públicos de información)					
8. En su trabajo diario, es importante la utilización de aplicaciones de flujo de trabajo.					
9. ¿Con que frecuencia publicas información y distribuyes artículos en las redes sociales internas que mantienes con tu equipo de trabajo?					
10. En su trabajo diario, es importante la publicación de información y distribución de artículos Redes Sociales que mantienes con tu equipo de trabajo.					

11. ¿Con qué frecuencia utiliza la aplicación APP Bordo?					
12. ¿Para el Banco es importante el uso de la aplicación APP Bordo?					
13. El área en la que trabajas fomenta el uso de otra herramienta digital para compartir el trabajo entre los integrantes del área fuera de intranet?					
14. ¿Con qué frecuencia utiliza otras herramientas digitales fuera de intranet?					
15. Para usted las bondades de las aplicaciones del intranet de la Empresa y las herramientas de trabajo evaluadas, apoyan la gestión y dinámica ágil de su día a día laboral					
16. En general, para usted las aplicaciones del intranet y herramientas digitales de trabajo que utilizamos en el Banco del Pacífico son útiles para el cumplimiento de sus objetivos laborales?					
17. Considera útil y necesario que el Banco le proporcione una intranet móvil					
18. Con qué frecuencia utiliza o revisa el LinkedIn del Banco del Pacífico					
19. Con qué frecuencia sigues las redes sociales del Banco del Pacífico					
20. Considera útil y necesario que el Banco desarrolle una red social propia					

**ANEXO 2 – INDICE DE VALIDEZ DE CONTENIDO
DE LOS CUESTIONARIOS I Y II**

	Innecesaria	Útil	Esencial	U+E	IVC
Enunciado 1	0	3	7	10	1,00
Enunciado 2	0	6	3	9	0,90
Enunciado 3	1	3	6	9	0,90
Enunciado 4	0	3	7	10	1,00
Enunciado 5	1	7	2	9	0,90
Enunciado 6	0	3	7	10	1,00
Enunciado 7	0	2	8	10	1,00
Enunciado 8	0	2	8	10	1,00
Enunciado 9	1	3	6	9	0,90
Enunciado 10	1	5	4	9	0,90
Enunciado 11	2	3	5	8	0,80
Enunciado 12	0	3	7	10	1,00
Enunciado 13	0	1	9	10	1,00
Enunciado 14	0	0	10	10	1,00
Enunciado 15	1	3	6	9	0,90
Enunciado 16	0	0	10	10	1,00
Enunciado 17	1	1	8	9	0,90
Enunciado 18	0	2	8	10	1,00
Enunciado 19	0	3	7	10	1,00
Enunciado 20	0	2	8	10	1,00
Enunciado 21	1	2	7	9	0,90
Enunciado 22	1	2	7	9	0,90
Enunciado 23	0	3	7	10	1,00
Enunciado 24	0	2	8	10	1,00
Enunciado 25	0	4	6	10	1,00
Enunciado 26	0	1	9	10	1,00
Enunciado 27	1	4	5	9	0,90
Enunciado 28	2	2	6	8	0,80
Enunciado 29	1	3	6	9	0,90
Enunciado 30	2	2	6	8	0,80
Enunciado 31	0	4	6	10	1,00
				IVC GLOBAL	0,95

	Innecesaria	Útil	Esencial	U+E	IVC
Enunciado 1	0	1	9	10	1,00
Enunciado 2	0	0	10	10	1,00
Enunciado 3	0	4	6	10	1,00
Enunciado 4	0	3	7	10	1,00
Enunciado 5	0	1	9	10	1,00
Enunciado 6	0	0	10	10	1,00
Enunciado 7	0	3	7	10	1,00
Enunciado 8	0	2	8	10	1,00
Enunciado 9	1	4	6	10	1,00
Enunciado 10	1	5	5	10	1,00
Enunciado 11	1	3	7	10	1,00
Enunciado 12	1	3	7	10	1,00
Enunciado 13	1	2	7	9	0,90
Enunciado 14	1	1	8	9	0,90
Enunciado 15	0	2	8	10	1,00
Enunciado 16	0	1	9	10	1,00
				IVC GLOBAL	0,96

ANEXO 3 – CARTA DE AUTORIZACIÓN ENTREGADA A DESARROLLO HUMANO DE BANCO DEL PACÍFICO

Sra.

Silvia Del Pino

Gerente de Desarrollo Humano

Banco del Pacífico

Ciudad.-



Estimada Silvia,

Es de mi agrado comunicarle que estoy realizando el proceso de titulación de la **Maestría en Comunicación con Mención en Comunicación digital de la Universidad Casa Grande**; la tesis trata sobre los usos y apropiaciones de las aplicaciones y herramientas colaborativas y su influencia en la cultura organizacional digital.

La presente comunicación tiene por objeto solicitar formalmente su autorización para desarrollar la investigación de campo en la Institución y aplicar un cuestionario a los colaboradores a nivel nacional, con la finalidad de conocer los usos y percepciones frente a las aplicaciones tecnológicas que ha puesto el Banco a disposición de ellos, así como medir el nivel de cultura de innovación del personal.

Su participación en esta investigación aportará, no solo a la elaboración de la presente tesis, sino que contribuirá al desarrollo de conocimientos sobre la cultura de la innovación en el contexto empresarial y generar una propuesta que permita fomentarla.

La información que se obtenga de los cuestionarios es absolutamente anónima. Dejo constancia de total reserva y confidencialidad en el manejo de los datos. Las respuestas formarán parte del análisis de los aspectos desarrollados en la investigación y serán entregados al Comité de Transformación y Cultura que usted preside.

Expreso mi profundo agradecimiento por su apoyo y contribución en este estudio.

Cordialmente,

Ing. Cecilia Viera R.

Cédula: 0917939761

Celular: 0980703817

Correo: cviera@pacifico.fin.ec

ANEXO 4 – CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN



Interfaz del celular



La encuesta estará disponible a través de la plataforma de aprendizaje virtual InGenio con el nombre de "Encuesta de Medición de Cultura Organizacional" por lo que solo debemos su valioso participación hasta antes jueves 11 de junio. Para acceder a la plataforma debes digitar el siguiente link:

Interfaz Correo electrónico

