



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR Y  
SU INCIDENCIA EN EL SERVICIO QUE OFRECE EL TALENTO HUMANO AL  
CLIENTE EXTERNO**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Grado de Magister en  
Gestión del Talento Humano

Autor

Germán Ramiro Portilla Sierra

Director

Ing. M.Sc. Jaime Saavedra

Quito, D.M. - Ecuador

Febrero - 2015

## **CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO**

Yo, Germán Portilla Sierra, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además, de acuerdo a la ley de Propiedad Intelectual, todos los derechos del Presente Trabajo de Grado, por su reglamento y normatividad institucional vigente, pertenecen a la Universidad Tecnológica Equinoccial.

---

**Germán Portilla Sierra**

**C.I. 170678569-6**

## **INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el señor Germán Portilla Sierra, previo a la obtención del Grado Magister en Gestión del Talento Humano, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Quito, a los 29 días del mes de noviembre de 2014.

---

**Jaime Saavedra M.Sc.**

**CI.**

## **Agradecimiento**

Al finalizar el presente trabajo de grado agradezco profundamente a mi Dios por su presencia e inspiración de cada mañana que no permitió que desmaye y siempre encuentre un motivo más para agradecerle por su infinita gracia, por recordarme cada vez que él está conmigo, que nunca me dejara y nada me faltará.

A mis padres que apoyaron mis primeras letras, hicieron de mí un hombre de bien y me inculcaron el hábito del estudio y del trabajo, el valor de la honradez y del esfuerzo; forjaron mi carácter y personalidad.

A mi esposa e hijos por su amor, comprensión y respaldo. Por su sacrificio y entendimiento a mi falta de tiempo para compartir con ellos.

A mis hermanos por su cariño y apoyo. Por estar pendientes de mis asuntos en todo sentido.

A mi director, gracias por comprender mis horarios y dedicar parte de su apretada agenda para la revisión de mi tesis, por su amabilidad, paciencia y deseos. No me cabe duda que su aporte enriqueció el presente trabajo y mi conocimiento.

Al Banco Central del Ecuador que me prestó las facilidades para hacer la presente investigación.

A todos aquellos que me vieron desmayar en este propósito, que con sus palabras lograron motivarme, levantarme y seguir.

**Germán.**

## **Dedicatoria**

*Dedico este trabajo con todo mi cariño a Dios, a mis Padres, hermanos, esposa e hijos, porque son el impulso para continuar cumpliendo mis sueños; el tenerlos cerca para compartir esta alegría es el más grande de los privilegios.*

*-Germán*



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR Y  
SU INCIDENCIA EN EL SERVICIO QUE OFRECE EL TALENTO HUMANO AL  
CLIENTE EXTERNO**

Autor: Germán Portilla

Director: MSc. Jaime Saavedra

Fecha: Febrero 2015

**Resumen**

La presente investigación tiene como propósito fundamental estudiar la incidencia que tiene la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador en el servicio que ofrece al cliente externo. Para ello, se investigó los componentes de la cultura institucional imperante en la Entidad, considerando los valores institucionales, traducidos en premisas que reflejan comportamientos y actitudes del personal, en procura de identificar en ellos, el enfoque del servicio al cliente. De la misma manera, se consultó a los clientes externos con la finalidad de establecer el nivel de satisfacción respecto del servicio recibido.

La metodología empleada se apoyó en lineamientos inherentes a la investigación cuanti-cualitativa, con una doble estrategia metodológica que incluye una investigación de campo y documental-bibliográfica de carácter descriptivo. Se aplicaron instrumentos (encuestas) de escala de tipo Likert, a la totalidad de servidores de la Dirección Nacional de Servicios Bancarios que desempeñan sus funciones en relación directa con el cliente externo, en un número de cuarenta y nueve. Así mismo, se estableció una muestra de ciento veintiséis ciudadanos que acudieron a obtener los productos y servicios que ofrece la Entidad. Dichos

resultados fueron tabulados y procesados con ayuda de programas especializados de estadística como el SPSS y Excel. Se trabajó la comprobación de hipótesis estableciendo las correlaciones entre cada variable y sub variable; y, aplicando la prueba de coeficiente de correlación de Pearson, se comprobó las hipótesis de investigación planteadas, concluyendo que la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador incide en el servicio que ofrece el talento humano al cliente externo, que el enfoque del servicio al cliente participa dentro de estructura de la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador, que los servidores del Banco Central del Ecuador se encuentran identificados con el enfoque del servicio al cliente dentro de la cultura organizacional y, que la evaluación del enfoque del servicio al cliente en la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador influye en la mejora de la prestación de servicios a la ciudadanía

**Descriptor:** Cultura Organizacional, Servicio al Cliente Externo



## MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

### THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE CENTRAL BANK OF ECUADOR AND ITS IMPACT ON THE SERVICE OFFERED BY THE HUMAN TALENT TO THE EXTERNAL CUSTOMER

Author: Germán Portilla

Head Teacher: MSc. Jaime Saavedra

Date: February 2015

#### **Abstract**

This research has as main purpose to study the impact that has the organizational culture of the Central Bank of Ecuador in the service that provides external customer. To do this, the components of the institutional culture was investigated in the Bank , considering the institutional values, translated into assumptions that reflect behaviors and attitudes of staff, seeking to identify them, the focus of customer service. In the same way, was consulted to external customers in order to establish the level of satisfaction with the service received.

The methodology was based on guidelines inherent quantitative - qualitative, research with a dual strategy that includes field research and documentary - bibliographic descriptive. Instruments (surveys ) Likert scale were applied to all servers of the National Banking performing their duties directly related to the external client, in a number of forty-nine. Also, a sample of one hundred twenty-six people who came to get the products and services offered by the Bank was established. These results were tabulated and processed using specialized statistical software such as SPSS and Excel. Testing hypotheses worked establishing correlations between each variable and floating sub; and, applying the test of Pearson correlation coefficient, the research hypotheses raised was found, concluding that the organizational culture of the Central Bank of Ecuador affects



the service offered human talent external customer, the customer service approach structure involved in the organizational culture of the Central Bank of Ecuador, which servers the Central Bank of Ecuador are identified with the approach of customer service within the organizational culture and approach to the evaluation of customer service in the organizational culture of the Central Bank of Ecuador impact on improving service delivery to citizens.

Keywords: Organizational Culture, External Customer Service

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO.....	I
INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO .....	II
Agradecimiento .....	III
Dedicatoria.....	IV
Resumen.....	V
Abstract .....	VII
CAPÍTULO I.....	1
1.- EL PROBLEMA .....	1
1.1.- Planteamiento del Problema.....	1
1.2.- Formulación del Problema .....	3
1.3.- Sistematización del Problema .....	3
1.4.- Objetivos de la investigación: .....	4
1.4.1.- Objetivo General:.....	4
1.4.2.- Objetivos Específicos: .....	4
1.5.- Justificación de la Investigación .....	4
CAPÍTULO II.....	7
2.- MARCOS DE REFERENCIA .....	7
2.1.- Marco de Referencia.....	7
2.2. Marco Teórico.....	8
2.2.1. Cultura Organizacional .....	8
2.2.1.1.- Implicación .....	12
2.2.1.1.2.- Trabajo en equipo.....	13
2.2.1.1.3.- Desarrollo de capacidades.....	13
2.2.1.2.- Consistencia .....	13

2.2.1.2.1.- Valores Centrales .....	14
2.2.1.2.2.- Acuerdo .....	14
2.2.1.2.3.- Coordinación e integración .....	14
2.2.1.3.- Adaptabilidad .....	14
2.2.1.3.1.- Orientación al cambio .....	15
2.2.1.3.2.- Orientación al cliente.....	15
2.2.1.3.3.- Aprendizaje organizativo .....	15
2.2.1.4.- Misión.....	15
2.2.1.4.1- Dirección y propósitos estratégicos .....	16
2.2.1.4.2- Metas y objetivos .....	16
2.2.1.4.3- Visión .....	16
2.2.2.- Servicio al Cliente .....	16
2.2.2.1.- Calidad de Servicio .....	17
2.2.2.2.- Servicio al Cliente en el sector público ecuatoriano.....	18
2.2.2.3.- Norma Técnica para la Certificación de la Calidad del Servicio.....	19
2.2.2.4.- Norma Técnica Atención al Usuario en el Servicio Público .....	20
2.2.2.5.- Unidad o Proceso de Calidad del Servicio y de Atención Ciudadana .....	23
2.2.3. Marco Institucional.....	25
2.2.3.1. Datos Generales.....	25
2.2.3.2.- Plan Estratégico del Banco Central del Ecuador.....	25
2.2.3.2.1.- Misión .....	26
2.2.3.2.2.- Visión .....	26
2.2.3.2.3.- Valores institucionales .....	26
2.2.3.2.4.- Ejes Estratégicos.....	27
2.2.3.2.4.1.- Fortalecimiento del Sistema de Pagos.....	27

2.2.3.2.4.3.- Información Macroeconómica.....	28
2.2.3.2.4.4.- Eficiencia Operativa.....	29
2.2.3.2.4.5.- Desarrollo del Talento Humano.....	29
2.2.3.3. Estructura Organizacional:.....	30
2.2.3.4. Organigrama .....	32
2.4.- Marco legal .....	34
2.5.- Marco Temporal, Espacial.....	36
2.6.- Sistema de Hipótesis .....	36
2.6.1.- Hipótesis General.....	36
2.6.2.- Hipótesis Específicas.....	36
CAPÍTULO III.....	37
3.- MARCO METODOLÓGICO .....	37
3.1.- Diseño de la Investigación .....	37
3.2.- Tipo de Investigación .....	37
3.3.- Métodos de Investigación.....	38
3.3.1.- Selección de métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....	38
3.3.2.- Fuentes de datos.....	39
3.4.- Población y Muestra.....	39
3.4.1.- Población .....	39
3.4.2.- Muestra .....	39
3.6.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	40
3.7.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	41
3.8.- Confiabilidad y Validez de los Instrumentos.....	41
3.8.1.- Confiabilidad.....	41
3.8.2.- Validez.....	42
3.9.- Instrumentos.....	42

3.9.1.- Instrumento para Cultura Organizacional.....	43
3.9.1.- Instrumento para Servicio al Cliente Externo .....	43
CAPÍTULO IV .....	45
ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	45
4.1.- Población investigada.....	45
4.1.- Por Dependencia.....	45
4.2.- Por Género .....	46
4.3.- Por Edad .....	46
4.4.- Por Estado Civil .....	47
4.5.- Por Años de Servicio .....	48
4.6.- Por Nivel de Instrucción.....	48
4.7.- Por Denominación del Puesto .....	49
4.9.- Por Rol del Puesto .....	51
4.10.- Por Modalidad Laboral.....	52
4.2.- Cultura Organizacional .....	52
4.2.1.- Análisis e Interpretación de los Resultados.....	52
4.2.1.1.- Fiabilidad .....	52
4.2.1.2.- Distribución de frecuencias .....	53
4.2.1.2.1.- Subdimensión Empoderamiento .....	53
4.2.1.2.2.- Subdimensión Trabajo en Equipo.....	53
4.2.1.2.3.- Subdimensión Desarrollo de Capacidades .....	54
4.2.1.2.4.- Subdimensión Valores Centrales.....	54
4.2.1.2.5.- Subdimensión Acuerdo.....	55
4.2.1.2.6.- Subdimensión Coordinación e Integración.....	57
4.2.1.2.7.- Subdimensión Orientación al Cambio .....	57
4.2.1.2.8.- Subdimensión Orientación al Cliente .....	58

4.2.1.2.9.- Aprendizaje Organizativo .....	59
4.2.1.2.10.- Dirección y Propósitos Estratégicos .....	60
4.2.1.2.11.- Metas y Objetivos .....	61
4.2.1.2.12.- Visión .....	61
4.2.2.- Discusión de los resultados.....	63
4.2.2.1.- Subdimensión Empoderamiento .....	63
4.2.2.2.- Subdimensión Trabajo en Equipo .....	63
4.2.2.3.-Subdimensión Desarrollo de Capacidades.....	64
4.2.2.4.- Subdimensión Valores Centrales .....	65
4.2.2.5.- Subdimensión Acuerdo .....	66
4.2.2.6.- Subdimensión Coordinación e Integración .....	66
4.2.2.7.- Subdimensión Orientación al Cambio .....	68
4.2.2.8.-Subdimensión Orientación al Cliente.....	68
4.2.2.9.- Subdimensión Aprendizaje Organizativo .....	69
4.2.2.10.- Subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos.....	70
4.2.2.11.-Sub dimensión Metas y Objetivos.....	71
4.2.2.12.- Subdimensión Visión.....	72
4.3.- Satisfacción del Cliente .....	73
4.3.1.- Análisis e Interpretación de los Resultados.....	73
4.3.1.1.- Fiabilidad .....	73
4.3.1.2.- Distribución de frecuencias .....	73
4.3.1.2.1.- Satisfacción del cliente – Generalidades del servicio .....	73
4.3.1.2.2.- Satisfacción del cliente – Características del servicio .....	74
4.3.1.2.3.- Satisfacción del cliente – Servicios institucionales .....	74
4.3.1.2.2.- Discusión de resultados.....	75
4.3.1.2.2.1.- Satisfacción del Cliente-Características del servicio .....	75

4.3.1.2.2.2.- Satisfacción del Cliente-Características del servicio .....	76
4.3.3.- Pruebas de hipótesis .....	77
4.3.3.1.- La cultura organizacional del Banco Central del Ecuador incide en el servicio que ofrece el talento humano al cliente externo. ....	78
4.3.3.2.- El enfoque del servicio al cliente participa dentro de estructura de la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador. ....	78
4.3.3.1.3.- Los servidores del Banco Central del Ecuador se encuentran identificados con el enfoque del servicio al cliente dentro de la cultura organizacional. ....	79
CAPÍTULO V .....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
5.1.- Conclusiones .....	82
5.2.- Recomendaciones .....	84
Bibliografía .....	87
ANEXOS .....	93
Anexo 1 .....	93
Anexo 2 .....	101
Anexo 3 .....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 4. 1 Servidores por Dependencia.....	45
TABLA 4. 2 Servidores por Género .....	46
TABLA 4. 3 Servidores por Edad .....	46
TABLA 4. 4 Servidores por Estado Civil .....	47
TABLA 4. 5 Servidores por Años de Servicio .....	48
TABLA 4. 6 Servidores por Nivel de Instrucción.....	48
TABLA 4. 7 Servidores por Denominación del Puesto.....	49
TABLA 4. 8 Servidores por Grupo Ocupacional.....	50
TABLA 4. 9 Servidores por Rol del Puesto .....	51
TABLA 4. 10 Servidores por Modalidad Laboral .....	52
TABLA 4. 11 Ítems de la Sub dimensión Empoderamiento.....	53
TABLA 4. 12 Ítems de la Sub dimensión Trabajo en Equipo .....	54
TABLA 4. 13 Ítems de la Sub dimensión Desarrollo de Capacidades.....	56
TABLA 4. 14 Ítems de la Subdimensión Valores Centrales .....	56
TABLA 4. 15 Ítems de la Sub dimensión Acuerdo .....	57
TABLA 4. 16 Ítems de la Sub dimensión Coordinación e Integración .....	58
TABLA 4. 17 Ítems de la Sub dimensión Orientación al Cambio.....	58
TABLA 4. 18 Ítems de la Subdimensión Orientación al Cliente .....	59
TABLA 4. 19 Ítems de la Subdimensión Aprendizaje Organizativo.....	60
TABLA 4. 20 Ítems de la Subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos .....	61
TABLA 4. 21 Ítems de la Subdimensión Metas y Objetivos .....	62
TABLA 4. 22 Ítems de la Subdimensión Visión .....	62
TABLA 4. 23 Subdimensión Empoderamiento .....	63
TABLA 4. 24 Subdimensión Trabajo en Equipo .....	64



TABLA 4. 25 Subdimensión Desarrollo de Capacidades.....	65
TABLA 4. 26 Subdimensión Valores Centrales .....	66
TABLA 4. 27 Subdimensión Acuerdo .....	67
TABLA 4. 28 Subdimensión Coordinación e Integración .....	67
TABLA 4. 29 Subdimensión Orientación al Cambio .....	68
TABLA 4. 30 Subdimensión Orientación al Cliente.....	69
TABLA 4. 31 Subdimensión Aprendizaje Organizativo .....	70
TABLA 4. 32 Subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos.....	71
TABLA 4. 33 Subdimensión Metas y Objetivos .....	72
TABLA 4. 34 Subdimensión Visión .....	73
TABLA 4. 35 Satisfacción del cliente–Generalidades del servicio .....	74
TABLA 4. 36 Satisfacción del cliente–Características del servicio.....	74
TABLA 4. 37 Satisfacción del cliente–Servicios institucionales .....	75
TABLA 4. 38 Satisfacción del cliente–Servicios institucionales .....	75
TABLA 4. 39 Satisfacción del cliente–Características del servicio.....	76
TABLA 4. 40 Satisfacción del cliente–Servicios institucionales.....	77
TABLA 4. 41 Análisis Cultura Organizacional – Servicio al Cliente Externo .....	78
TABLA 4. 42 Análisis Orientación al Cliente - Cultura Organizacional .....	79
TABLA 4. 43 Análisis Orientación al Cliente - Cultura Organizacional .....	79
TABLA 4. 44 Análisis Orientación al Cliente - Cultura Organizacional .....	80
TABLA 4. 45 Análisis Orientación al Cliente - Cultura Organizacional .....	80
TABLA 4. 46 Análisis Orientación al Cliente – Servicio al Cliente Externo.....	81

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Elementos del modelo de Denison.....	12
Gráfico 4. 1 Supervisores por Dependencia .....	45
Gráfico 4. 2 Servidores por Género .....	46
Gráfico 4. 3 Servidores por Edad.....	47
Gráfico 4. 4 Servidores por Estado Civil .....	47
Gráfico 4. 5 Servidores por Años de Servicio .....	48
Gráfico 4. 6 Servidores por nivel de Instrucción .....	49
Gráfico 4. 7 Servidores por Denominación del Puesto.....	50
Gráfico 4. 8 Servidores por Grupo Ocupacional.....	51
Gráfico 4. 9 Servidores por Rol del Puesto .....	51
Gráfico 4. 10 Servidores por Modalidad Laboral .....	52

## **CAPÍTULO I**

### **1.- EL PROBLEMA**

#### **1.1.- Planteamiento del Problema**

La Constitución de la República del Ecuador (2008), determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad, las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad; por ello, las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deben incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación, reconociendo y garantizando a las personas el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato.

Conforme consta en el Plan Nacional para el Buen Vivir (2009 y 2013), se debe fomentar un servicio público eficiente y competente y, promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura así como fortalecer los mecanismos de regulación; así como garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez y, afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

En este sentido, la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP (2010), señala que los resultados esperados de la gestión institucional se evaluarán en forma integral y complementaria, considerando entre sus parámetros de medición la percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe.

Respecto de la calidad de los servicios públicos en el Ecuador, datos del estudio “Aproximación y Análisis: Calidad de los Servicios Públicos”, realizado por la SENPLADES, en el año 2008, han determinado que los ciudadanos atribuyen gran importancia a los servicios públicos, calificando de “mediocre” al

funcionamiento de las instituciones; señalando también que existen problemas para realizar los trámites, percibiendo como principales problemas a la corrupción, la lentitud y el “maltrato de los funcionarios”.

El Banco Central del Ecuador es una persona jurídica de derecho público, encargada de instrumentar las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, cuenta en su estructura organizacional, dentro de los procesos sustantivos con la Gerencia de Servicios, cuya misión es canalizar los flujos de liquidez de la economía de manera oportuna, eficiente y segura a través del Sistema Nacional de Pagos, el suministro de medios de pago y la prestación de servicios de banca central, fomentando la inclusión financiera de la población.

El Plan Estratégico del Banco Central del Ecuador (2012-2017), contempla entre los valores institucionales los siguientes:

- Respeto: Involucra la consideración de la dignidad de la persona, los derechos y libertades que le son inherentes, el trato correcto con la ciudadanía y los colaboradores del Banco Central del Ecuador.
- Profesionalismo y actitud de servicio: Implica poseer y demostrar actitudes que pongan en evidencia el compromiso con las necesidades de la población, orientando el servicio y la satisfacción de los clientes internos y externos como prioridad; involucra el ejercicio eficiente del puesto, la capacitación permanente para enfrentar el progreso y evolución de las ciencias y las técnicas, así como los cambios en la legislación.

Dentro del proceso de certificación de calidad del servicio público, el Ministerio de Relaciones Laborales, mediante Informes de Resultados de Certificación de Calidad del Servicio, certificó para el Banco Central del Ecuador la Calidad del Servicio, determinando entre los parámetros de evaluación, el nivel de satisfacción del cliente en un 94% para el nivel 2 (Oficio No. MRL-VSP-2013-0670

de 17 de abril de 2013; y, de 92.70 % para el nivel 4. (Oficio No. MRL-SECSP-2014-EDT-0871 de 28 de febrero de 2014).

Según el resultado de la evaluación presentado por el Ministerio de Relaciones Laborales respecto del nivel de satisfacción del cliente obtenido por el Banco Central del Ecuador, basada en los resultados de la percepción de los usuarios se identifican oportunidades de mejora continua, que posibiliten cumplir a cabalidad con el propósito de brindar a la ciudadanía servicios de calidad, con calidez y oportunidad.

Con este propósito, se considera de vital importancia investigar los componentes de la cultura institucional imperante en el Banco Central del Ecuador, considerando sus valores institucionales, traducidos en premisas que reflejan comportamientos y actitudes del personal, en procura de identificar en ellos, el enfoque del servicio al cliente, lo que evidenciaría una mejora en la calidad del servicio que se ofrece al cliente externo.

## **1.2.- Formulación del Problema**

¿De qué manera incide la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador en el servicio que ofrece al cliente externo?

## **1.3.- Sistematización del Problema**

1.3.1.- ¿Cuáles son los elementos que estructuran la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador?

1.3.2.- ¿Cuál es la participación del enfoque del servicio al cliente dentro de estructura de la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador?

1.3.3.- ¿Cómo contribuye la evaluación del enfoque del servicio al cliente dentro de la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador en la mejora de la prestación de servicios a la ciudadanía?

1.3.4.- ¿Los servidores del Banco Central del Ecuador se encuentran identificados con el enfoque del servicio al cliente dentro de la cultura organizacional?

#### **1.4.- Objetivos de la investigación:**

##### **1.4.1.- Objetivo General:**

Analizar la incidencia de la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador en el servicio al cliente.

##### **1.4.2.- Objetivos Específicos:**

1.4.2.1.- Identificar los elementos que estructuran la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador.

1.4.2.2.- Evaluar la participación del enfoque del servicio al cliente dentro de la estructura de la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador.

1.4.2.3.- Analizar si la evaluación del enfoque del servicio al cliente en la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador contribuirá a mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía.

1.4.2.4.- Analizar si los servidores del Banco Central del Ecuador se encuentran identificados con el enfoque del servicio al cliente dentro de la cultura organizacional.

#### **1.5.- Justificación de la Investigación**

La nueva concepción del Servicio Público, determina que la gestión institucional se evaluará en forma integral y complementaria, considerando entre otras

perspectivas o variables de medición, la percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe.

Una operatividad institucional eficiente, denota la acción estratégica de su gestión, por tanto, la evaluación de la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador bajo el enfoque del servicio al cliente, permitirá fortalecer y mantener su capacidad operativa vinculada a las estrategias institucionales, así como visualizar su aporte al mejoramiento de la calidad de los productos y servicios institucionales y la satisfacción de sus usuarios externos.

La presente investigación beneficiará de manera directa a los clientes del Banco Central del Ecuador, quienes como resultado de la cultura organizacional con enfoque de servicio se verán beneficiados con la prestación de servicios con calidad, calidez y oportunidad.

En tal sentido, es necesario realizar la evaluación de la incidencia de la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador en el servicio al cliente, lo cual permitirá identificar los incidentes críticos y corregir sus desviaciones, como base para la formulación de programas de mejoramiento continuo de la funcionalidad organizacional en el marco de la atención al cliente.

Ésta investigación se constituiría en un marco técnico referencial para ser aplicado en las instituciones que integran la banca pública dentro del sector público y, se enmarca en la línea de investigación de la Maestría de Gestión de Talento Humano Dirección de Posgrados de la Universidad Tecnológica Equinoccial denominada: “Cultura Organizacional sobre la base de valores individuales y organizacionales”.

#### 1.6.- Alcance de la Investigación

La investigación se desarrollará en la Dirección Nacional de Servicios Financieros

perteneciente a la Gerencia de Servicios del Banco Central del Ecuador, encargada de la prestación de servicios de banca central, durante el período comprendido entre enero y marzo del 2014.



## CAPÍTULO II

### 2.- MARCOS DE REFERENCIA

#### 2.1.- Marco de Referencia

Arciniega R., (2011), en su proyecto de investigación “Cultura Organizacional y Productividad”, al tratar sobre la caracterización de culturas organizacionales, analiza el concepto de cultura organizacional y realiza una caracterización de culturas organizacionales a partir de estudios de casos de empresas del Estado de México.

Martínez M., (2010), en su investigación “Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas”, presenta resultados de una investigación sobre la cultura organizacional a partir de dos ejercicios: (1) identifica los elementos mínimos que deberían considerarse para examinar la pertinencia de un modelo sobre la cultura organizacional y (2) realiza un estudio exploratorio sobre las relaciones entre cultura y desempeño organizacional con base en el modelo de Denison y sus colegas.

Bonavia T., Prado V., y García A., (2010), en su proyecto de investigación “Influencia de la cultura organizativa y el flujo del conocimiento de los grupos de I + D tecnológicos. Aplicación en la Universidad Politécnica de Valencia”, realizaron la adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison, presentando los resultados de la adaptación a grupos I + D universitarios de habla hispana de la encuesta sobre cultura organizacional de Denison.

Martínez E., y Robles C., (2009), en su investigación sobre “Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México”, presentaron los resultados de una investigación que demuestra una incidencia directa en la participación del personal para la implementación de la norma ISO 9000:2000 y, por lo tanto, en la homogeneización de la cultura de la organización.

García C., Rodríguez S., y Suárez K., (2011), en su investigación “Construcción de la cultura de calidad en un hospital público a partir de la gestión humana: tensiones y paradojas”, presentan resultados del estudio de indagación acerca del significado del discurso de calidad en un hospital público de Bogotá y particularmente, el papel que juega la gestión humana en la construcción de la cultura de calidad, con el fin de vislumbrar los intereses a los que responde este discurso y las tensiones que suscita.

Hernández V., Quintana L., y Guedes R., (2010), en su “Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el hospital Mario Muñoz Monroy”, presentaron los resultados de una investigación de primer orden en el camino hacia la excelencia hospitalaria, en el contexto del proceso de perfeccionamiento hospitalario que se lleva a cabo en México.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES, (2008), en el estudio “Aproximación y Análisis: Calidad de los Servicios Públicos”, presentó resultados de la investigación sobre la calidad de los servicios públicos en el Ecuador.

El Ministerio de Relaciones Laborales, (2013 - 2014), presentó el “Informe de Resultados de Certificación de Calidad del Servicio-Niveles 2 y 4”, para el Banco Central del Ecuador, determinando entre los parámetros de evaluación, el nivel de satisfacción del cliente

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Cultura Organizacional**

Sobre cultura organizacional, varios autores han señalado sus respectivas conceptualizaciones, así:

Para Pettigrew (1979, p. 171), la cultura organizacional es "el sistema de (...) significados aceptados públicamente y colectivamente operando para un grupo dado en un tiempo dado."

La cultura organizacional es "un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos.", Schwartz y Davis (1981, p. 231)

Según Smircich (1983, p. 147), la cultura "es un conjunto de valores clave, creencias y entendimientos que son compartidos por los miembros de una organización".

La cultura de las organizaciones es el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común, V. Sathe (1983, p. 204).

Para Davis (1984, p. 33) la definición de una cultura de la organización es el "patrón de creencias compartidas y valores que dan significado a los miembros de una organización y les proveen con las reglas para su conducta en su organización.

La cultura define valores básicos organizacionales, y comunica a los nuevos miembros la correcta manera de pensar y actuar y como las cosas debieran ser hechas, Schein (1984, p. 185).

Para los autores Frost, Moore, Lundberg y Martin (1985, p. 79), la cultura organizacional está conformada por los supuestos básicos que enfatizan los valores de una organización.

La cultura organizacional es "el sistema compartido de símbolos y significado, y la relaciona con la comunicación cuando manifiesta que se desarrollan en el habla, que constituye y revela un sentido de la vida laboral" y que por lo tanto, constituye "una manera particular de hablar y significar, una manera de dar sentido, relacionada con cualquier actividad relevante a la tarea común, Carbaugh (1986, p. 98).

Stephen Robbins (1999, p. 440) indica que "La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados"; así mismo, introduce el concepto de una relación existente entre la cultura y la "institucionalización". Afirma que "cuando una organización se institucionaliza, adquiere mortalidad, se valora a sí misma". (...) "La institucionalización opera como un conocimiento común acerca de lo que es un comportamiento apropiado y fundamentalmente significativo".

Cameron y Quinn (1999, Apéndice A), postulan en (...) que "las culturas definen los principales valores, asunciones, interpretaciones y abordajes que caracterizan una organización".

"El formar parte de una organización significa asimilar su cultura, vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades; desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional", Idalberto Chiavenato (2004, p.164).

Schein (2009, p. 333), expresa que "la cultura representa un grupo de fuerzas poderosas, tácitas y muchas veces inconscientes que determinan cómo se producirán las conductas individuales y colectivas en las organizaciones, las interpretaciones, los patrones y los valores adicionalmente, la cultura organizacional importa porque son precisamente los elementos culturales los que determinan las estrategias, las metas y las formas de operar de la organización.

Según Dave Ulrich (2004, p.281) “Los empleados que comparten una cultura con mayor probabilidad estarán unidos en sus acciones, y tal unidad afecta favorablemente el desempeño”

Daniel Denison (1990, 2001, p. 257), tras una revisión de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional, construyó un instrumento para el análisis de la cultura organizacional. Este instrumento y su modelo teórico de base han sido aplicados a una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas.

La teoría de Denison y sus colegas sostiene que las culturas pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados. Se desarrolla con base en un modelo con elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la firma, que son agregados en los citados rasgos de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison y Mishra 1995, p. 267).

Los autores consideran que estos rasgos están presentes en las diferentes culturas organizacionales y que se encuentran positivamente relacionados con las percepciones del desempeño, medidas sobre variables como el retorno sobre los activos (ROA), el crecimiento de las ventas y la innovación. Cada uno de los cuatro rasgos está compuesto por tres índices o sub dimensiones que se conforman a partir de las creencias y supuestos compartidos en la organización (Denison y Neale, 1996, p. 69).

Los cuatro rasgos del modelo están establecidos sobre un plano cartesiano definido por dos dimensiones ortogonales (los ejes): una que define el enfoque interno y el enfoque externo, y otra, la orientación a la estabilidad y la orientación a la flexibilidad. Estas dos dimensiones y los rasgos que se derivan caracterizan un conjunto de tensiones que pueden presentarse en la organización. Por una parte, están las tensiones entre estabilidad y flexibilidad y los intercambios entre el enfoque interno y el enfoque externo y, por la otra, las tensiones diagonales

entre la consistencia interna y la adaptación externa, y entre el despliegue de la misión de arriba hacia abajo (*top-down*) y el involucramiento de abajo hacia arriba (*bottom-up*). Según el autor, “las organizaciones efectivas encuentran una forma de resolver estas contradicciones dinámicas sin caer en el simple intercambio” (Denison, 2000, p. 357).

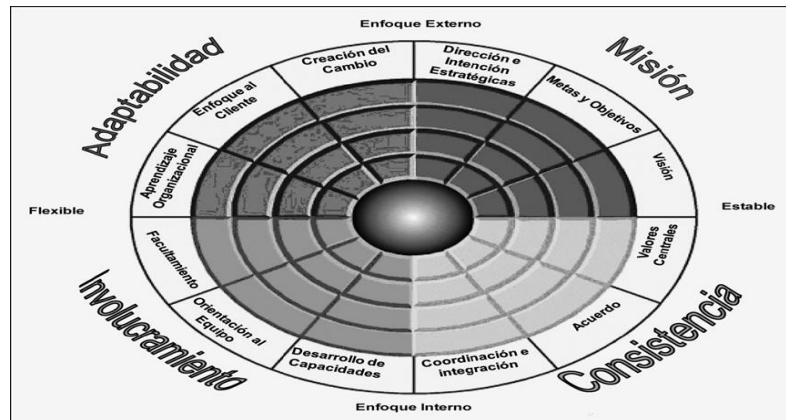


Gráfico No. 2.1: Elementos del modelo de Denison  
Fuente: Fey y Denison (2003, p. 689)

Una conceptualización sobre los elementos fundamentales del modelo fue presentada por Denison, Haaland y Goelzer (2003, p. 256), quienes describen los rasgos y sub dimensiones del modelo de la siguiente manera:

### 2.2.1.1.- Implicación

Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización. En el cuestionario, estos aspectos están medidos por las tres sub escalas siguientes:

#### **2.2.1.1.1.- Empoderamiento**

Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

#### **2.2.1.1.2.- Trabajo en equipo**

El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.

#### **2.2.1.1.3.- Desarrollo de capacidades**

La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

#### **2.2.1.2.- Consistencia**

Las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aún cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente.

Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.

Este rasgo cultural es medido a través de tres índices que son:

#### **2.2.1.2.1.- Valores Centrales**

Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.

#### **2.2.1.2.2.- Acuerdo**

Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.

#### **2.2.1.2.3.- Coordinación e integración**

Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo.

#### **2.2.1.3.- Adaptabilidad**

Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Esta dimensión cultural se mide por medio de tres sub escalas:



#### **2.2.1.3.1.- Orientación al cambio**

La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.

#### **2.2.1.3.2.- Orientación al cliente**

La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.

#### **2.2.1.3.3.- Aprendizaje organizativo**

La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

#### **2.2.1.4.- Misión**

Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Los tres índices que componen esta dimensión son:

#### **2.2.1.4.1- Dirección y propósitos estratégicos**

Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.

#### **2.2.1.4.2- Metas y objetivos**

A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.

#### **2.2.1.4.3- Visión**

La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.

#### **2.2.2.- Servicio al Cliente**

Se conceptualiza al servicio al cliente como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales y estas son desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado a través de una calidad de trato, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas.

También podemos decir que son las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con las cuales trata directamente.

Esta frase destaca que el servicio al cliente es una gama de actividades que en conjunto originan una relación, y en ella se incluirá todo lo que abarcaban las cinco definiciones del principio, y algo más. La única objeción a esta definición sería la de ser demasiado amplia, porque también incluirá los aspectos de ventas, relaciones públicas y publicidad, que son independientes por derecho propio y que incluso a veces pueden entrar en conflicto con el servicio al cliente.

#### **2.2.2.1.- Calidad de Servicio**

La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones. El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios post – venta a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente.

Por lo tanto, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobre pasan sus expectativas, deseos y/o percepciones.

En este caso, un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define sino, más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y la segunda perspectiva, las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo bien que lo realicen, no están dando un servicio de calidad.

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008), manifiesta que la calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

#### **2.2.2.2.- Servicio al Cliente en el sector público ecuatoriano**

La Constitución de la República del Ecuador (2008), determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad, las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad; por ello, las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deben incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación, reconociendo y garantizando a las personas el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato.

Conforme consta en el Plan Nacional para el Buen Vivir (2009 y 2013), se debe fomentar un servicio público eficiente y competente y, promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura así como fortalecer los mecanismos de regulación; así como garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez y, afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

En este sentido, la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP (2010), señala que los resultados esperados de la gestión institucional se evaluarán en forma integral y complementaria, considerando entre sus parámetros de medición la percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe.

### **2.2.2.3.- Norma Técnica para la Certificación de la Calidad del Servicio**

El Ministerio de Relaciones Laborales, mediante Resolución No. MRL-2012-0055 publicada en el Registro Oficial No. 706 de 18 de mayo de 2012, emitió la Norma Técnica para la Certificación de la Calidad de Servicio, estableciendo los estándares para la evaluación y control de la calidad de servicio, y el procedimiento para la emisión de la certificación de la calidad de servicio en las instituciones públicas, definiendo entre los parámetros de evaluación de la calidad al nivel de satisfacción del cliente externo.

La evaluación de la calidad de servicio consiste en el análisis y medición del nivel de cumplimiento por parte de las instituciones públicas de los parámetros establecidos mediante un informe de evaluación de la calidad de servicio, aplicando las políticas y estrategias determinadas por el Comité Nacional de la Calidad de Servicio Público y la citada norma.

El proceso de evaluación de la certificación de la calidad del servicio, tendrá el siguiente procedimiento:

- a) Definición de los parámetros y estándares de la evaluación de la calidad;
- b) Ejecución del proceso de evaluación de la calidad de servicio;
- c) Análisis de indicadores e informe de resultados; y,
- d) Monitoreo y control de los Programas de Mejoramiento de la Gestión Institucional-PMGs.

La certificación de la calidad de servicio se otorgará únicamente a las instituciones públicas que cumplan obligatoriamente con los estándares de calidad establecidos en la presente norma, mediante el cumplimiento de los distintos parámetros contenidos en los niveles de calidad para cada período de evaluación.

#### **2.2.2.4.- Norma Técnica Atención al Usuario en el Servicio Público**

Con Resolución No. MRL-2013-0057 publicada en el Segundo Suplemento de Registro Oficial No. 926 de 4 de abril de 2013, el Ministerio de Relaciones Laborales emitió la Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público, determinando en ella los mecanismos de medición y evaluación, con un enfoque integral y participativo de los servidores públicos que prestan servicios a usuarios, a fin de establecer los indicadores del nivel de servicio, solución de necesidades y percepción de las y los usuarios.

La atención al usuario constituye el conjunto de políticas, procedimientos y métodos que permiten conocer e identificar las necesidades y el grado de atención de las y los usuarios.

En la atención al usuario intervienen los siguientes actores:

1. Las y los usuarios: Personas que demandan atención;
2. Institución pública: Prestadora del servicio demandado por las y los usuarios, a través de:
  - 2.1. Servidora o servidor: Responsable de brindar el servicio; y,
  - 2.2. Unidad de Atención al Usuario: Es el órgano encargado de receptor quejas, denuncias, sugerencias y felicitaciones realizadas por las y los usuarios a efectos de evaluar la prestación de servicio que brinde la y el servidor público, a fin de desarrollar una atención al usuario de óptima calidad.

Para identificar las necesidades de las y los usuarios que demandan de un servicio, las instituciones públicas deberán implementar uno o varios de los siguientes medios:

1. Buzones interactivo o físicos;
2. Encuestas;
3. Línea telefónica de atención al usuario; y,

4. Los demás que se estimen necesarios, previa disposición o autorización y articulación con el Ministerio de Relaciones Laborales.

Las instituciones deberán reportar a través de las herramientas que para el efecto establezca el Ministerio de Relaciones Laborales, los resultados de evaluación cuantitativa y cualitativa de necesidades y la atención brindada a los usuarios externos y las acciones adoptadas al respecto. En los casos en los que las instituciones no cuenten con dichas herramientas, deberán enviar el reporte mensualmente a través de los formatos autorizados por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Para resolver las recomendaciones, sugerencias, quejas y denuncias presentadas por las y los usuarios, las Unidades de Atención al Usuario o quien hiciere sus veces, deberán seguir el siguiente procedimiento:

1. Registrar con datos las recomendaciones, sugerencias, solicitudes, quejas o denuncias;
2. Designar a la o el servidor público responsable de tramitar el caso;
3. Gestionar y dar seguimiento al trámite;
4. Tomar acciones correctivas; y,
5. Manejar indicadores para evaluar la atención prestada.

En los casos que se identifique oportunidades de mejoras en los procesos, estas serán reportadas a la unidad administrativa responsable de procesos, debiendo desarrollar planes de mejora, los mismos que serán reportados a la máxima autoridad institucional y a la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

Las instituciones públicas, a través de las unidades administrativas y de la Unidad de Atención al Usuario, llevarán el registro de todos y cada uno de los servicios prestados, su operación, capacidad instalada y cantidad de usuarios atendidos en los mismos.

Con base en los resultados de la medición del nivel de atención, la Unidad de Atención al Usuario deberá elaborar el Plan de Evaluación y Control institucional. Este plan deberá contener los mecanismos de evaluación y control a utilizarse.

La autoridad institucional emitirá un reporte sobre su Plan de Evaluación y Control a su correspondiente Ministerio Coordinador, el que a su vez generará un reporte consolidado de las entidades sujetas a su coordinación. Finalmente, el Ministerio de Relaciones Laborales recibirá los reportes consolidados y emitirá un ranking para todo el sector público.

Aquellas entidades que no estén bajo la coordinación de un Ministerio específico remitirán su reporte de forma directa al Ministerio de Relaciones Laborales.

El Plan Integral de Mejoramiento de Atención al Usuario Externo se desarrollará como resultado de la evaluación y control de la calidad del servicio prestado.

Este plan será elaborado conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Laborales y la o el responsable de la Unidad de Atención al Usuario de cada institución. Con sustento en los indicadores de gestión se determinará en el plan una línea base, como referencia para el control del cumplimiento de las y los servidores, también se establecerán las acciones o ajustes necesarios en relación a la atención de las necesidades de los usuarios en un tiempo óptimo.

En el caso de las instituciones de la administración pública central e institucional y dependiente, deberán presentar el plan al Ministerio de Relaciones Laborales hasta el 15 de enero de cada año. En el caso que el plan implique acciones que requieran financiamiento, se deberá contar previamente con la respectiva disponibilidad presupuestaria.

La Unidad de Atención al Usuario será responsable de capacitar y difundir permanentemente al interior de su institución las actualizaciones que se



presenten en el ámbito de mejoramiento de atención al usuario, en especial, respecto a quienes fueren responsables directos de brindarla.

#### **2.2.2.5.- Unidad o Proceso de Calidad del Servicio y de Atención Ciudadana**

Con Resolución No. MRL-2012-0562 publicada en el Registro Oficial No. 815 de 23 de octubre de 2012, el Ministro de Relaciones Laborales emitió dictamen favorable para la incorporación de la Unidad o Proceso de Calidad del Servicio y de Atención Ciudadana, en los Estatutos Orgánicos por Procesos de la Instituciones del Estado, la cual es responsable de administrar los procesos de calidad del servicio y atención ciudadana a fin de garantizar la provisión, de productos y servicios de calidad y elevar los niveles de satisfacción de los usuarios externos e internos, de acuerdo a la siguiente estructura:

#### **Estructura Orgánica Descriptiva**

##### **1. Procesos Habilitantes**

##### **1.1 Procesos Habilitantes de Apoyo**

##### **1.1.1 Gestión Administración del Talento Humano**

##### **1.1.1.1 Gestión de la Calidad del Servicio y de Atención Ciudadana**

#### **Misión**

Administrar los procesos de calidad del servicio y atención ciudadana a fin de garantizar la provisión de productos y servicios de calidad y elevar los niveles de satisfacción de los usuarios internos y externos.

#### **Productos y Servicios**

1. Portafolio de productos y servicios claves de atención ciudadana institucionales relacionadas a la demanda externa, estableciendo la modalidad en la prestación de servicios (presencial, escrita, telefónica, virtual, mixta);

2. Manual de procesos y procedimientos de productos y/o servicios claves de atención ciudadana;
3. Mecanismos de difusión de productos y/o servicios claves que presta la Institución a sus usuarios externos;
4. Informe de requerimientos de recursos económicos, materiales, tecnológicos y físicos para el mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios a usuarios externos;
5. Estudio de mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica en función de la modalidad de la prestación de servicio;
6. Informe de seguimiento, monitoreo y control de los procesos claves de prestación de servicios que permita el mejoramiento continuo;
7. Estudios de la capacidad de oferta de los servicios de mayor demanda real y potencial externa;
8. Plan de organización y funcionamiento de las unidades, centros o puntos de atención en función de la demanda;
9. Indicadores de gestión de la prestación de productos y/o servicios claves respecto a la calidad, cantidad, oportunidad y satisfacción;
10. Plan de evaluación y control de la satisfacción de los usuarios externos de acuerdo a los parámetros y criterios establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales;
11. Reportes periódicos sobre los resultados de evaluación cuantitativa y cualitativa de satisfacción de los usuarios externos; los que serán remitidos al Ministerio de Relaciones Laborales, a través de la Dirección de Seguimiento y Control de Atención y Contacto Ciudadano;
12. Informes de trámites sobre quejas, denuncias, sugerencias y felicitaciones efectuadas por los usuarios internos y/o externos, los que serán remitidos al Ministerio de Relaciones Laborales como insumo para la certificación de la calidad del servicio;
13. Plan evaluación y desarrollo de competencias del personal que ejecuta actividades de atención ciudadana; y,
14. Las demás que sean asignadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Las Unidades de Calidad del Servicio y Atención Ciudadana, serán dependencias de las Unidades de Administración de Talento.

### **2.2.3. Marco Institucional**

#### **2.2.3.1. Datos Generales**

El Banco Central del Ecuador fue creado mediante Ley Orgánica, publicada en el Registro Oficial No. 283 de 12 de marzo de 1927.

Conforme lo determina la Constitución de la República en el artículo 303, el Banco Central es una persona jurídica de derecho público, cuya organización y funcionamiento ha sido establecida por la ley; es la Entidad responsable de la instrumentación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera formuladas por la Función Ejecutiva.

Según lo establecido en el Código Orgánico Monetario y Financiero publicado en el Suplemento de Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014, en los artículos 26 y 27, el Banco Central del Ecuador es una persona jurídica de derecho público, parte de la Función Ejecutiva, de duración indefinida, con autonomía administrativa y presupuestaria, cuya organización y funciones están determinadas en la Constitución de la República, este Código, su estatuto, las regulaciones expedidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y los reglamentos internos; y, tiene por finalidad la instrumentación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera del Estado, mediante el uso de los instrumentos determinados en este Código y la ley.

#### **2.2.3.2.- Plan Estratégico del Banco Central del Ecuador**

Mediante Resolución Administrativa No. BCE-041-2012 de 21 de mayo de 2012 emitida por la Gerencia General, se aprobaron los elementos fundamentales y

orientadores del Plan Estratégico del Banco Central del Ecuador 2012-2017, en los siguientes términos:

#### **2.2.3.2.1.- Misión**

Instrumentar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado, administrar el Sistema de Pagos, actuar como depositario de los fondos públicos y como agente fiscal y financiero del Estado, administrar las reservas, proveer información y estadística de síntesis macroeconómica.

#### **2.2.3.2.2.- Visión**

Contribuir a la estabilidad e inclusión financiera y apoyar al fortalecimiento de los sectores público, privado, popular y solidario; al bienestar económico y social de los ecuatorianos, con eficiencia, calidad y transparencia; ser un referente de banca central a nivel internacional.

#### **2.2.3.2.3.- Valores institucionales**

Se traducen en premisas que forman parte de la cultura institucional; en comportamientos y actitudes del personal, así:

- a) **Respeto:** Involucra la consideración de la dignidad de la persona, los derechos y libertades que le son inherentes, el trato correcto con la ciudadanía y los colaboradores del Banco Central del Ecuador.
  
- b) **Transparencia:** Significa el ejercicio de una conducta clara y evidente, que se comprende sin duda ni ambigüedad y de la que se puede dar cuenta en todo momento; cumpliendo con la reserva y confidencialidad que requiere la información sujeta a sigilo bancario o estadístico y acatando el deber de rendir cuentas a la ciudadanía.
  
- c) **Integridad (ética, lealtad y honestidad):** Comprende las cualidades personales de honestidad, probidad, sinceridad y ausencia de conductas

corruptibles, evitando todo comportamiento que pueda reflejarse negativamente en su persona o en la Institución.

- d) **Profesionalismo y actitud de servicio:** Implica poseer y demostrar actitudes que pongan en evidencia el compromiso con las necesidades de la población, orientando el servicio y la satisfacción de los clientes internos y externos como prioridad; involucra el ejercicio eficiente del puesto, la capacitación permanente para enfrentar el progreso y evolución de las ciencias y las técnicas, así como los cambios en la legislación.

#### **2.2.3.2.4.- Ejes Estratégicos**

##### **2.2.3.2.4.1.- Fortalecimiento del Sistema de Pagos**

- a) **Objetivo:** Incrementar la eficiencia de la gestión del dinero de la economía, a través de un sistema de pagos electrónico único, eficiente y seguro.
- b) **Estrategias:**
1. Nuevo Sistema de Pagos (plataforma, LBTR, ACH, entre otros);
  2. Administración de la Cámara de Compensación de Cheques, a través del intercambio de imágenes digitales;
  3. Implementación del Sistema de Compensación de Facturas a Crédito;
  4. Supervisión del Sistema de Pagos;
  5. Fortalecimiento tecnológico a los actores financieros; e,
  6. Inclusión de los participantes del Mercado de Valores al Sistema de Pagos.

#### 2.2.3.2.4.2.- Apoyo a la Inclusión Financiera

a) **Objetivo:** Ampliar la frontera del acceso a la inclusión financiera, de los segmentos de la población de menores ingresos, en complemento de la política Gubernamental de apoyo a la Economía Popular y Solidaria.

b) **Estrategias:**

1. Distribución de servicios financieros a través de estructuras financieras locales-Red de Redes-Pago Móvil;
2. Nuevos medios de pago;
3. Educación financiera;
4. Promoción de la ampliación de servicios financieros; y,
5. Ampliación de canales de distribución de remesas.

#### 2.2.3.2.4.3.- Información Macroeconómica

a) **Objetivo:** Incrementar la calidad y oportunidad de la información y estadística de síntesis macroeconómica (en coordinación con otras instituciones que elaboran estadísticas).

b) **Estrategias:**

1. Fortalecimiento de la comunicación a usuarios de la información y los procesos metodológicos de cálculo;
2. Seguridad y consistencia de la información estadística – para mejorar la calidad y consistencia de los datos que proveen las fuentes;
3. Certificación de calidad de las metodologías de cálculo;
4. Elaboración de las Cuentas Satélite de la Economía Popular y Solidaria; y,
5. Nuevos productos estadísticos.

#### **2.2.3.2.4.4.- Eficiencia Operativa**

a) **Objetivo:** Fortalecer la Institución, su estructura organizacional y procesos; para contribuir al cumplimiento de los objetivos del Banco Central del Ecuador y alcanzar mayor credibilidad interna y externa.

b) **Estrategias:**

1. Adecuar las atribuciones y competencias institucionales a la Constitución, leyes y normativa aplicable;
2. Imagen Corporativa (sitio intranet, internet y portal de servicios);
3. Tecnologías de Información y Comunicación;
4. Sistema Integral de Seguridad (incluye planes de continuidad y de contingencia);
5. Certificación de Calidad como Institución; y,
6. Fortalecimiento de la gestión de liquidez.

#### **2.2.3.2.4.5.- Desarrollo del Talento Humano**

a) **Objetivo:** Fortalecer la cultura institucional, la formación y el compromiso de las personas que acompañen al logro de los objetivos institucionales.

b) **Estrategias:**

1. Cultura Institucional;
2. Gestión del Talento Humano; y,
3. Comunicación interna.

#### **2.2.3.2.4.6.- Eficiencia de la Gestión Financiera**

a) **Objetivo:** Fortalecer los mecanismos de generación de ingresos y reducir gastos.

b) **Estrategia:**

1. Sostenibilidad financiera y eficiencia en los procesos.

#### **2.2.3.2.4.7.- Recuperación y Liquidación-Proyecto de inversión**

a) **Objetivo:** Efectuar el cobro de obligaciones adeudadas a la banca cerrada y pagar acreencias.

b) **Estrategias:**

1. Recuperación de activos;
2. Pago a acreedores; y,
3. Acuerdo BCE-UGEDEP

#### **2.2.3.3. Estructura Organizacional:**

Mediante Resolución No. DBCE-068-BCE de 20 de enero de 2014, el Directorio del Banco Central del Ecuador, aprobó y expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador, publicado en la Edición Especial del Registro Oficial No. 157 de 30 de julio de 2014; y, su reforma establecida mediante Resolución No. DBCE-083-BCE de 31 de julio de 2014, publicada en la Edición Especial del Registro Oficial No. 181 de 8 de octubre de 2014.

Para el cumplimiento de su misión, y objetivos, el Banco Central del Ecuador ha diseñado una estructura organizacional basada en procesos, los que se clasifican, en función de su contribución a la Institución. Ver Anexo 1



En ella se encuentra contemplada la Subgerencia de Servicios, cuya misión es “Canalizar los flujos de liquidez de la economía de manera oportuna, eficiente y segura a través del Sistema Nacional de Pagos, el suministro de medios de pago y la prestación de servicios de banca central, fomentando la inclusión financiera de la población”, y se encuentra integrada por las Direcciones Nacionales de: Sistema de Pagos, Medios de Pago, Inclusión Financiera y, Servicios Financieros, cuyas atribuciones, responsabilidades, productos y servicios constan en el Anexo 2.

En la estructura de la Sugerencia de servicios se encuentra contemplada la Dirección Nacional de Servicios Financieros, cuya misión es: “Proveer servicios financieros de banca central para reducir los costos de transacción en las actividades económicas”, y se encuentra conformada por las unidades de gestión interna de: Cuentas Corrientes, Centro de Información y Soporte, Certificación Electrónica, Servicios a Entidades Públicas y, Cartas de Crédito, cuyos productos y servicios constan en el Anexo 3.

## 2.2.3.4. Organigrama

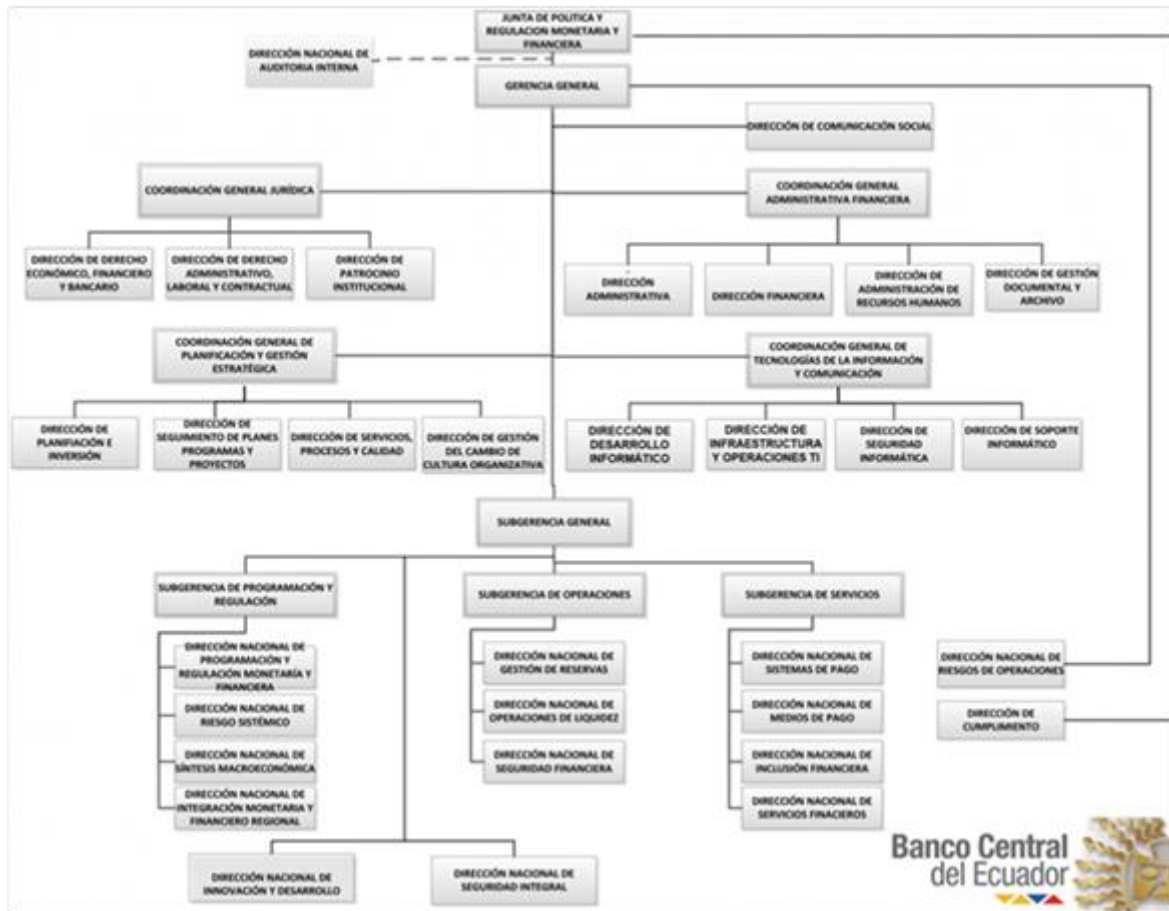


Gráfico No. 2.2: Organigrama del Banco Central del Ecuador  
Fuente: [www.bce.ec](http://www.bce.ec)

### 2.3.- Marco Conceptual

**El Banco Central del Ecuador.-** Es una persona jurídica de derecho público, encargada de instrumentar las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, cuenta en su estructura organizacional, dentro de los procesos sustantivos con la Gerencia de Servicios, cuya misión es canalizar los flujos de liquidez de la economía de manera oportuna, eficiente y segura a través del Sistema Nacional de Pagos, el suministro de medios de pago y la prestación de servicios de banca central, fomentando la inclusión financiera de la población.

**Cultura organizacional.-** “Es el patrón de de premisas básicas que un grupo dado ha creado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas y salir airoso de sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por lo tanto, de ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”. Schein E., (1985)

**Calidad del servicio.-** Según García J., (2001), la definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente.

**Cliente externo.-** Según Patiño L., (2001), desde el punto de vista de las relaciones públicas, un cliente externo no es sólo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, sino también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas en el desarrollo de su gestión empresarial tienen oportunidad de tratar o contactar o establecer negocios. Dentro de estos clientes externos se encuentra la comunidad en general.

**Enfoque en el cliente.-** La razón de ser de las instituciones o empresas es la de prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.

**Talento humano.-** “Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”. Eslava E., (2004)

**Participación activa de los servidores públicos.-** Es el compromiso de los servidores públicos, en todos los niveles, el cual permite el logro de los objetivos de la entidad.

#### **2.4.- Marco legal**

La presente investigación se sustentará en el marco legal de la Constitución de la República del Ecuador (2008), determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad, las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad; por ello, las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deben incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación, reconociendo y garantizando a las personas el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato.

Conforme consta en el Plan Nacional para el Buen Vivir (2009 y 2013), se debe fomentar un servicio público eficiente y competente y, promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura así como fortalecer los mecanismos de regulación; así como garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez y, afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

En este sentido, la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP (2010), señala que los resultados esperados de la gestión institucional se evaluarán en forma integral y complementaria, considerando entre sus parámetros de medición la percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe.

El Ministerio de Relaciones Laborales, mediante Resolución No. MRL-2012-0055 publicada en el Registro Oficial No. 706 de 18 de mayo de 2012, emitió la Norma Técnica para la Certificación de la Calidad de Servicio, estableciendo los estándares para la evaluación y control de la calidad de servicio, y el procedimiento para la emisión de la certificación de la calidad de servicio en las instituciones públicas, definiendo entre los parámetros de evaluación de la calidad al nivel de satisfacción del cliente externo.

Con Resolución No. MRL-2013-0057 publicada en el Segundo Suplemento de Registro Oficial No. 926 de 4 de abril de 2013, se emitió la Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público, determinando en ella los mecanismos de medición y evaluación, con un enfoque integral y participativo de los servidores públicos que prestan servicios a usuarios, a fin de establecer los indicadores del nivel de servicio, solución de necesidades y percepción de las y los usuarios.

En el mismo contexto, con Resolución No. MRL-2012-0562 publicada en el Registro Oficial No. 815 de 23 de octubre de 2012, el Ministro de Relaciones Laborales emitió dictamen favorable para la incorporación de la Unidad o Proceso de Calidad del Servicio y de Atención Ciudadana, en los Estatutos Orgánicos por

Procesos de la Instituciones del Estado, la cual es responsable de administrar los procesos de calidad del servicio y atención ciudadana a fin de garantizar la provisión, de productos y servicios de calidad y elevar los niveles de satisfacción de los usuarios externos e internos.

## **2.5.- Marco Temporal, Espacial**

El trabajo de investigación se realizó en la Dirección Nacional de Servicios Financieros de la Casa Matriz del Banco Central del Ecuador, en la ciudad de Quito, considerando a los servidores que prestan sus servicios en dicha dependencia, así como a los clientes externos que utilizan sus servicios, durante el período comprendido entre enero y marzo del año 2014.

## **2.6.- Sistema de Hipótesis**

### **2.6.1.- Hipótesis General**

La cultura organizacional del Banco Central del Ecuador incide en el servicio que ofrece el talento humano al cliente externo.

### **2.6.2.- Hipótesis Específicas**

2.6.2.1.- El enfoque del servicio al cliente participa dentro de estructura de la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador.

2.6.2.2.- La evaluación del enfoque del servicio al cliente en la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador influye en la mejora de la prestación de servicios a la ciudadanía.

2.6.2.3.- Los servidores del Banco Central del Ecuador se encuentran identificados con el enfoque del servicio al cliente dentro de la cultura organizacional.

## **CAPÍTULO III**

### **3.- MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1.- Diseño de la Investigación**

El presente trabajo se lo realizó a través de una investigación exploratoria ya que involucra los elementos imperantes en la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador y, el nivel de percepción del cliente externo respecto de la calidad del servicio que presta su talento humano; descriptiva y explicativa por ser de tipo cuantitativo, ya que considera a la totalidad de la población motivo de estudio (servidores de la Dirección Nacional de Servicios Financieros), para de esa manera obtener para su análisis una descripción del fenómeno y su correspondiente relación de causa y efecto.

#### **3.2.- Tipo de Investigación**

La presente investigación es de tipo cuantitativo, en razón que se consideran dos variables: la cultura organizacional y, el servicio que brinda el talento humano a los clientes externos, susceptibles de ser medidas utilizando las técnicas de recolección de datos, tales como encuestas, entrevistas y observación del entorno en lo referente al servicio que prestan los funcionarios de la Dirección Nacional de Servicios Financieros del Banco Central del Ecuador a los clientes externos.

La investigación a realizarse es de tipo documental, dado que se recopilará, analizará y sistematizará la información existente sobre el tema planteado, considerando las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de la gestión del talento humano en el sector público, así como los resultados de investigaciones realizadas en el tema de la calidad del servicio que prestan las instituciones públicas.

También será una investigación de tipo descriptiva o exploratoria basada en trabajo de campo ya que las entrevistas, las encuestas se aplicarán a los funcionarios y a los clientes externos de la Dirección Nacional de Servicios Financieros del Banco Central del Ecuador, procediendo luego con la realización de un análisis documental y análisis de su contenido, es decir, el trabajo no se limitará a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las dos variables de la investigación mencionadas.

Para el análisis de datos se considerarán las siguientes actividades: tabulación de datos, codificación y análisis de resultados conforme la problemática planteada, apoyados en técnicas estadísticas con la utilización del programa informático SPSS.

### **3.3.- Métodos de Investigación**

#### **3.3.1.- Selección de métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

La técnica que se utilizará es la encuesta mediante la aplicación de cuestionarios que evaluarán en el talento humano de que presta sus servicios al cliente externo, la capacidad de prestación de servicio, la voluntad de servicio, los conocimientos y cortesía en el servicio, la capacidad de atención al cliente, la presentación personal en el servicio.

La encuesta nos permitirá obtener información de los factores de la cultura organizacional como orientación al cambio, la orientación al cliente, el aprendizaje organizativo, el empoderamiento, y el trabajo en equipo. El cuestionario se aplicará sobre una población o muestra determinadas, considerando las variables de sexo, edad, estado civil, escolaridad, tiempo de servicio, procesos, condición laboral, nivel ocupacional y horarios de trabajo de los servidores motivo de investigación.



### 3.3.2.- Fuentes de datos

- 3.3.2.1.- Encuestas para medir el nivel de satisfacción del cliente, realizadas por la Dirección de Gestión de Talento Humano del Banco Central del Ecuador y por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- 3.3.2.2.- Resultados de investigaciones realizadas sobre la calidad del servicio que prestan las instituciones públicas.
- 3.3.2.3.- Encuestas que se realizarán a los servidores de la Dirección Nacional de Servicios Financieros del Banco Central del Ecuador.
- 3.3.2.4.- Encuestas que se realizarán a los clientes externos de la Dirección Nacional de Servicios Financieros del Banco Central del Ecuador.

### 3.4.- Población y Muestra

#### 3.4.1.- Población

La población está constituida por cuarenta y nueve (49) servidores que laboran en la Dirección Nacional de Servicios Financieros del Banco Central del Ecuador quienes prestan sus servicios al cliente externo, los mismos que serán tomados en cuenta para la presente investigación.

#### 3.4.2.- Muestra

Se aplicará para ciento veinte y cuatro (124) clientes externos de la Dirección Nacional de Servicios Financieros del Banco Central del Ecuador

#### Modelo para el Cálculo de la Muestra Óptima

$$n = \frac{N}{e^2 (N - 1) + 1}$$

**Donde:**

**n:** Tamaño de la muestra

**N:** Población

**e:** Error admisible para investigación social (5%)

**N - 1:** Corrección geométrica para muestras mayores de 30 sujetos

### 3.5.- Operacionalización de variables

VARIABLES		SUBVARIABLES	CONCEPTO	INDICADOR	ESCALA
VARIABLE DEPENDIENTE	SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO	Áreas de espera del servicio	Las áreas de espera del servicio se encuentran en buen estado, cómodas y limpias	Porcentaje	Totalmente Insatisfecho; Insatisfecho; Ni Insatisfecho Ni Satisfecho; Satisfecho; Totalmente satisfecho
		Tiempo de espera para ser atendido	Tiempo transcurrido desde que llegó al servicio y fue atendido	Porcentaje	Totalmente Insatisfecho; Insatisfecho; Ni Insatisfecho Ni Satisfecho; Satisfecho; Totalmente satisfecho
		Satisfacción con el servicio que recibe	Estado de satisfacción del usuario con el servicio que recibe	Porcentaje	Totalmente Insatisfecho; Insatisfecho; Ni Insatisfecho Ni Satisfecho; Satisfecho; Totalmente satisfecho
		Trato recibido	Opinión sobre el trato recibido del personal que lo atendió en los servicios	Porcentaje	Totalmente Insatisfecho; Insatisfecho; Ni Insatisfecho Ni Satisfecho; Satisfecho; Totalmente satisfecho
		Disposición del usuario de recurrir al servicio	Opinión del usuario de recurrir al mismo servicio si lo precisa	Porcentaje	Totalmente Insatisfecho; Insatisfecho; Ni Insatisfecho Ni Satisfecho; Satisfecho; Totalmente satisfecho
VARIABLE INDEPENDIENTE	LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Implicación	Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles	Porcentaje	Totalmente en Desacuerdo; En Desacuerdo; Ni en Desacuerdo Ni de Acuerdo; De Acuerdo; Totalmente de Acuerdo
		Consistencia	Las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas	Porcentaje	Totalmente en Desacuerdo; En Desacuerdo; Ni en Desacuerdo Ni de Acuerdo; De Acuerdo; Totalmente de Acuerdo
		Adaptabilidad	Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos	Porcentaje	Totalmente en Desacuerdo; En Desacuerdo; Ni en Desacuerdo Ni de Acuerdo; De Acuerdo; Totalmente de Acuerdo
		Misión	Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos	Porcentaje	Totalmente en Desacuerdo; En Desacuerdo; Ni en Desacuerdo Ni de Acuerdo; De Acuerdo; Totalmente de Acuerdo
VARIABLES MODERADORAS DEL EFECTO	DEPENDENCIA	-	Según Estructura Organizacional por Procesos	Porcentaje	Estructura Organizacional
	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	-	Según Manual de Clasificación de Puestos Institucional	Porcentaje	Estructura Ocupacional
	GRUPO OCUPACIONAL	-	Según Manual de Clasificación de Puestos Institucional	Porcentaje	Estructura Ocupacional
	ROL DEL PUESTO	-	Según Manual de Clasificación de Puestos Institucional	Porcentaje	Estructura Ocupacional
	MODALIDAD LABORAL	-	Según modalidad de vinculación laboral	Porcentaje	Régimen Laboral
VARIABLES DE CONFUSIÓN	AÑOS DE SERVICIO	-	Según Años de Servicio en la Institución	Porcentaje	rangos
	GÉNERO	-	-	Porcentaje	Masculino; Femenino
	EDAD	-	-	Porcentaje	rangos
	ESTADO CIVIL	-	-	Porcentaje	Soltero; Casado; Divorciado; Unión Libre
	ESCOLARIDAD	-	-	Porcentaje	Primaria, Ciclo Básico; Secundaria; Técnico Superior; Tecnología; Título Tercer Nivel; Título de Cuarto Nivel

### 3.6.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La investigación planteó las técnicas de la encuesta y entrevista, con el uso de cuestionarios, guía de entrevistas, grabadoras.

Los datos obtenidos en el presente estudio fueron de fuente primaria, por ser aplicados a los involucrados directos (personal directivo, servidores públicos); así como de fuente secundaria como respaldo a la investigación, en datos encontrados en libros, revistas científicas, internet, entre otros.

El registro de los resultados y análisis correspondientes se reflejaron de forma escrita, en archivo digital y física.

### **3.7.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

El análisis de datos tiene características cualitativas y cuantitativas, considera escalas porcentuales, las cuales describen las variables independiente y dependiente, con la utilización de representaciones estadísticas.

Se utilizó el programa estadístico SPSS, con el cual se procesó y analizó la información obtenida, obteniendo reportes de tablas de frecuencia, gráficos, datos estadísticos (medidas de tendencia central, de dispersión, coeficiente de correlación y de distribución referencial).

### **3.8.- Confiabilidad y Validez de los Instrumentos**

#### **3.8.1.- Confiabilidad**

La confiabilidad se determina mediante el método de consistencia interna (Alfa de Cronbach) que presentan entre sí los diferentes ítems y, estos con el puntaje total del instrumento. Para determinar el valor de la confiabilidad se utiliza el modelo estadístico del coeficiente Alfa de Cronbach (1972), (p. 186-187):

$$\alpha = \frac{n}{n-1} * \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad “Alfa de Cronbach”

n = Número total de ítems que contiene el instrumento

$S_t^2$  = Varianza de puntajes totales

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de la varianza individual de los ítems

### 3.8.2.- Validez

La validez se estableció por la capacidad de los instrumentos (encuestas) utilizadas para medir o evaluar lo que se pretende conocer; se determinó niveles de exactitud, con medidas adecuadas realizadas con el instrumento y, con un elevado grado de medición de las variables consideradas en la investigación.

### 3.9.- Instrumentos

Los instrumentos de investigación corresponden a los utilizados por el órgano rector de la administración del talento humano en el sector público (Ministerio de Relaciones Laborales) y así como también el cuestionario utilizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, para medir la calidad del servicio que prestan las instituciones públicas. Para el análisis de la cultura organizacional se utilizó la adaptación al idioma castellano del “Deninson Organizational Culture Survey Docs” realizado por Tomas Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandro García, investigadores de renombre.

Estos instrumentos fueron validados por el Director de Trabajo de Grado y los evaluadores asignados, aspectos que permitieron la consecución del objetivo de investigación.

### **3.9.1.- Instrumento para Cultura Organizacional**

Con la finalidad de identificar los elementos que estructuran la cultura organizacional imperante en el Banco Central del Ecuador (BCE) se consideró el cuestionario desarrollado por Tomas Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandro García en su proyecto de investigación denominado “Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison”, el cual consta de sesenta (60) ítems o preguntas, y fue aplicado a cuarenta y nueve (49) servidores del BCE que prestan sus servicios en relación directa con los clientes externos de la Entidad, con la utilización de una escala tipo de Likert de cinco puntos (desde 1= totalmente en desacuerdo hasta 5= totalmente de acuerdo). Ver Anexo 4

La fiabilidad del instrumento utilizado conforme lo señalan los autores: “Los valores encontrados muestran, en general, una adecuada consistencia interna para el cuestionario en la muestra española, superior incluso a la mostrada por la escala original en algunos casos. El alpha de Cronbach del cuestionario en su conjunto es de 0,97 y para las diferentes dimensiones y subescalas que lo componen se encuentra por encima de 0,70”.

Instrumento Autores	Alfa de Cronbach
Cuestionario	,994
Dimensiones/Subescalas	,70

### **3.9.1.- Instrumento para Servicio al Cliente Externo**

Para la determinación del nivel de satisfacción del cliente externo respecto del servicio recibido, se estructuró un formulario de encuesta que consideró los cuestionarios diseñados por el Ministerio de Relaciones Laborales para medir la

satisfacción del cliente dentro del proceso de certificación de la calidad del servicio público, así como también el cuestionario utilizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, para medir la calidad del servicio que prestan las instituciones públicas; el cual consta de veinte y seis (26) ítems o preguntas, y fue aplicado a ciento veinte y cuatro (124) ciudadanos (clientes externos) del servicio que presta el Banco Central del Ecuador, con la utilización de una escala tipo de Likert de cinco puntos (desde 1=completamente insatisfecho hasta 5= completamente satisfecho). Ver Anexo 5

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

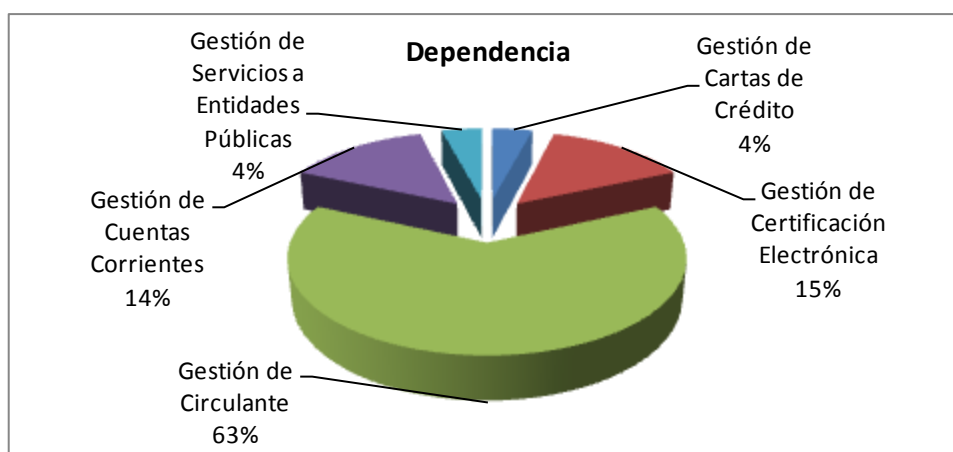
#### 4.1.- Población investigada

Para la investigación respecto de la cultura organizacional se consideró como población a los servidores del Banco Central del Ecuador que prestan sus servicios en la Dirección Nacional de Servicios Financieros y cumplen sus funciones de manera directa con los clientes externos.

#### 4.1.- Por Dependencia

**TABLA 4. 1 Servidores por Dependencia**

Dependencia	Núm.
Gestión de Cartas de Crédito	2
Gestión de Certificación Electrónica	7
Gestión de Circulante	31
Gestión de Cuentas Corrientes	7
Gestión de Servicios a Entidades Públicas	2
<b>Total general</b>	<b>49</b>
Fuente: Distributivos RMU	
Elaboración: El investigador	



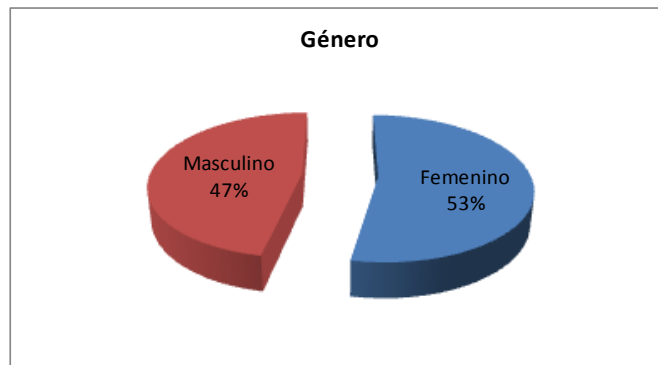
**Gráfico 4. 1 Supervisores por Dependencia**

FUENTE: Distributivos RMU  
ELABORACIÓN: El investigador

## 4.2.- Por Género

**TABLA 4. 2 Servidores por Género**

Género	Núm.
Femenino	26
Masculino	23
<b>Total general</b>	<b>49</b>
Fuente: Distributivos RMU	
Elaboración: El investigador	



**Gráfico 4. 2 Servidores por Género**

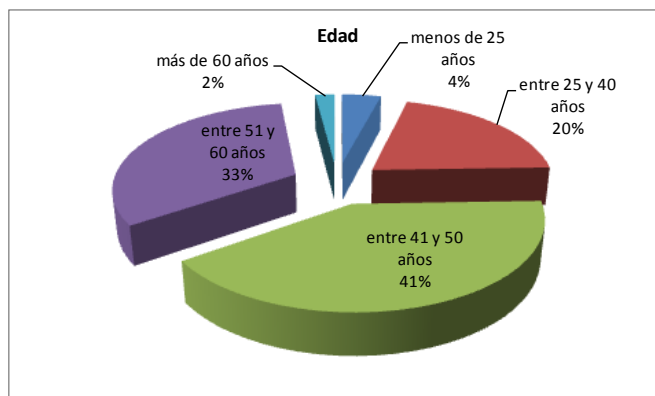
FUENTE: Distributivos RMU  
ELABORACIÓN: El investigador

## 4.3.- Por Edad

**TABLA 4. 3 Servidores por Edad**

Edad	Núm.
menos de 25 años	2
entre 25 y 40 años	10
entre 41 y 50 años	20
entre 51 y 60 años	16
más de 60 años	1
<b>Total general</b>	<b>49</b>
Fuente: Distributivos RMU	
Elaboración: El investigador	





**Gráfico 4.3 Servidores por Edad**

FUENTE: Distributivos RMU  
ELABORACIÓN: El investigador

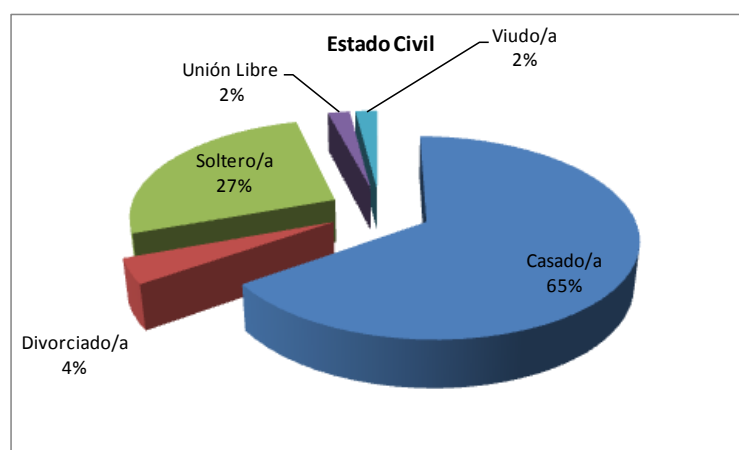
#### 4.4.- Por Estado Civil

**TABLA 4.4 Servidores por Estado Civil**

Estado Civil	Núm.
Casado/a	32
Divorciado/a	2
Soltero/a	13
Unión Libre	1
Viudo/a	1
<b>Total general</b>	<b>49</b>

Fuente: Distributivos RMU

Elaboración: El investigador



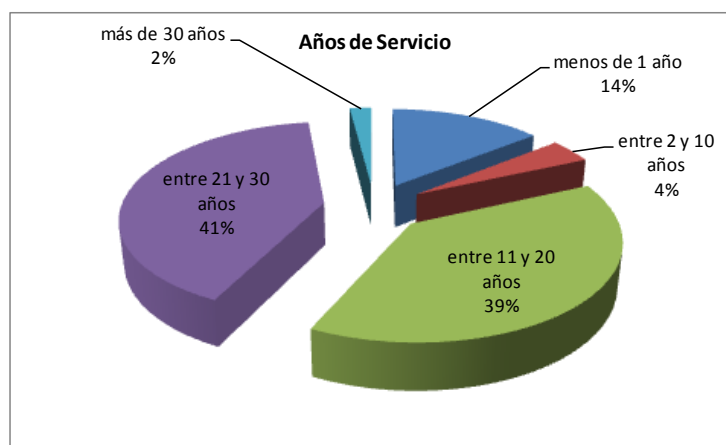
**Gráfico 4.4 Servidores por Estado Civil**

FUENTE: Distributivos RMU  
ELABORACIÓN: El Investigador

#### 4.5.- Por Años de Servicio

**TABLA 4. 5 Servidores por Años de Servicio**

Años de Servicio	Núm.
menos de 1 año	7
entre 2 y 10 años	2
entre 11 y 20 años	19
entre 21 y 30 años	20
más de 30 años	1
<b>Total general</b>	<b>49</b>
Fuente: Distributivos RMU	
Elaboración: El investigador	



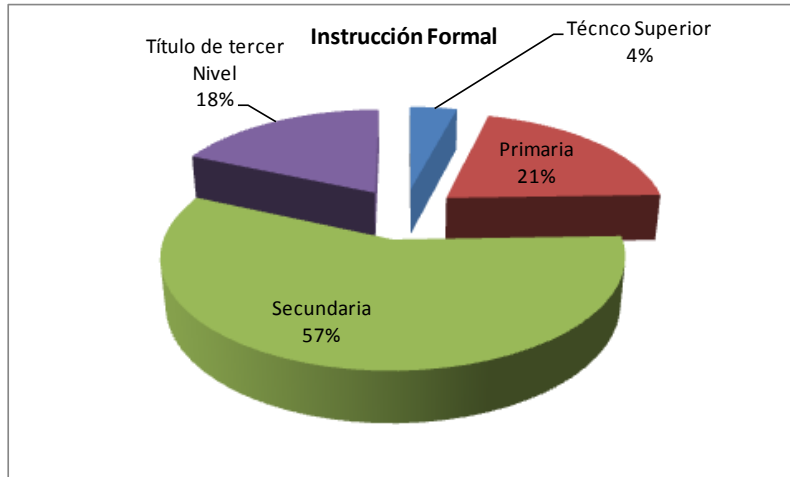
**Gráfico 4. 5 Servidores por Años de Servicio**

FUENTE: Distributivos RMU  
ELABORACIÓN: El investigador

#### 4.6.- Por Nivel de Instrucción

**TABLA 4. 6 Servidores por Nivel de Instrucción**

Instrucción	Núm.
Técnco Superior	2
Primaria	10
Secundaria	28
Título de tercer Nivel	9
<b>Total general</b>	<b>49</b>
Fuente: Distributivos RMU	
Elaboración: El investigador	



**Gráfico 4.6 Servidores por nivel de Instrucción**

FUENTE: Distributivos RMU  
ELABORACIÓN: El investigador

#### 4.7.- Por Denominación del Puesto

**TABLA 4.7 Servidores por Denominación del Puesto**

Denominación del Puesto	Núm.
Abogado Bancario 1 SPU07 G13	1
Analista de Certificación 1 SPU07 G13	1
Asistente Administrativo SPU01 G07	2
Asistente Bancario SPU01 G07	9
Consultor Bancario 1 SPU09 G15	3
Custodio de Especies Monetarias SPU02 G08	1
Experto de Tecnologías de la Información 1 SPU07 G13	1
Experto de Tecnologías de la Información 2 SPU08 G14	1
Ingeniero Electromecánico SPU03 G09	2
Oficinista SPA02 G04	1
Profesional Bancario SPU05 G11	1
Técnico Bancario SPA04 G06	26
<b>Total general</b>	<b>49</b>
Fuente: Distributivos RMU	
Elaboración: El investigador	

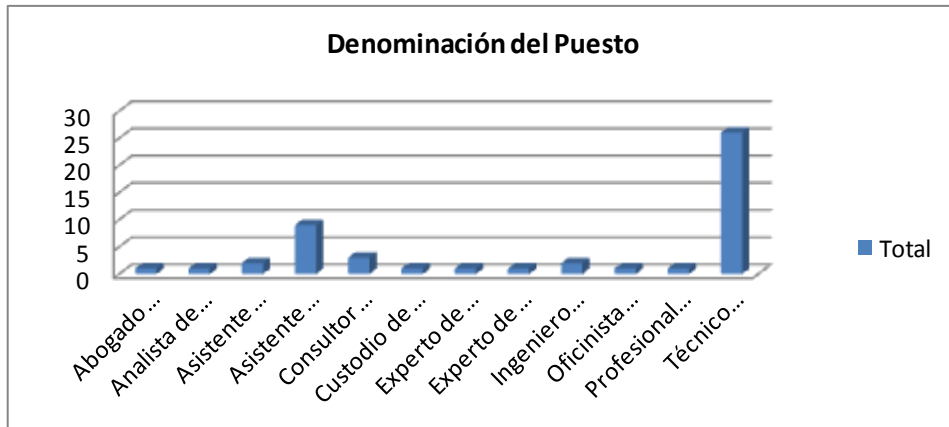


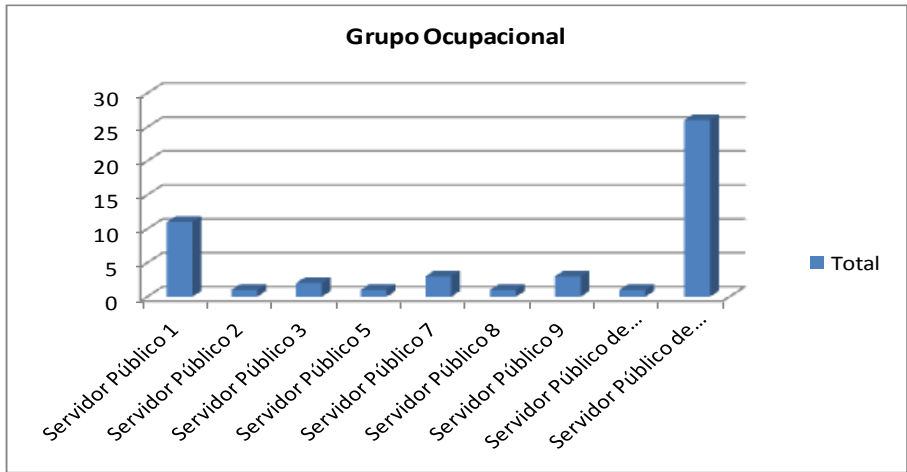
Gráfico 4. 7 Servidores por Denominación del Puesto

FUENTE: Distributivos RMU  
ELABORACIÓN: El investigador

#### 4.8.- Por Grupo Ocupacional

TABLA 4. 8 Servidores por Grupo Ocupacional

Grupo Ocupacional	Núm.
Servidor Público 1	11
Servidor Público 2	1
Servidor Público 3	2
Servidor Público 5	1
Servidor Público 7	3
Servidor Público 8	1
Servidor Público 9	3
Servidor Público de Apoyo 2	1
Servidor Público de Apoyo 4	26
<b>Total general</b>	<b>49</b>
Fuente: Distributivos RMU	
Elaboración: El investigador	



**Gráfico 4. 8 Servidores por Grupo Ocupacional**

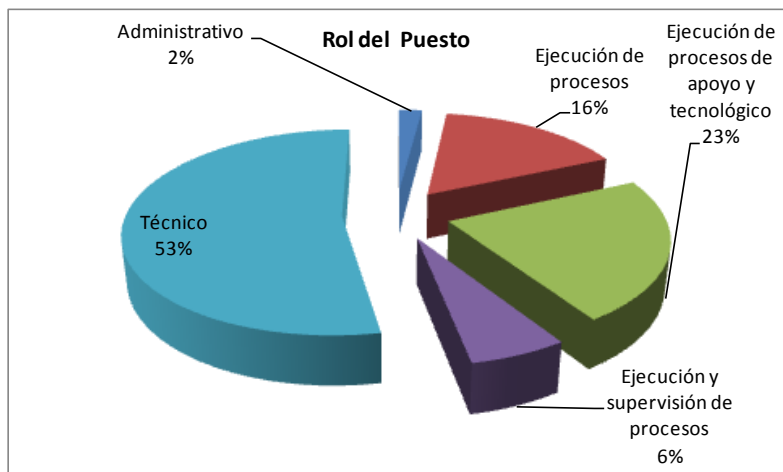
FUENTE: Distributivos RMU  
ELABORACIÓN: El investigador

#### 4.9.- Por Rol del Puesto

**TABLA 4. 9 Servidores por Rol del Puesto**

Rol del Puesto	Núm.
Administrativo	1
Ejecución de procesos	8
Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico	11
Ejecución y supervisión de procesos	3
Técnico	26
<b>Total general</b>	<b>49</b>

Fuente: Distributivos RMU  
Elaboración: El investigador



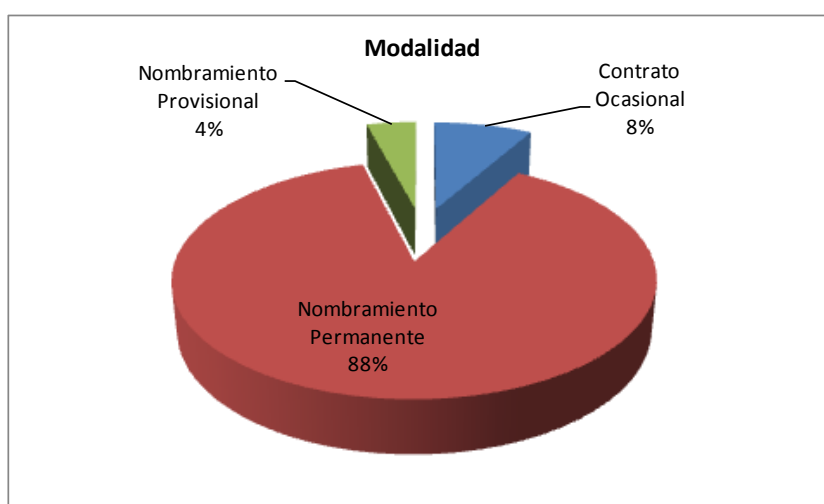
**Gráfico 4. 9 Servidores por Rol del Puesto**

FUENTE: Distributivos RMU  
ELABORACIÓN: El investigador

#### 4.10.- Por Modalidad Laboral

**TABLA 4. 10 Servidores por Modalidad Laboral**

Modalidad	Núm.
Contrato Ocasional	4
Nombramiento Permanente	43
Nombramiento Provisional	2
<b>Total general</b>	<b>49</b>
Fuente: Distributivos RMU	
Elaboración: El investigador	



**Gráfico 4. 10 Servidores por Modalidad Laboral**

FUENTE: Distributivos RMU  
ELABORACIÓN: El investigador

#### 4.2.- Cultura Organizacional

##### 4.2.1.- Análisis e Interpretación de los Resultados

##### 4.2.1.1.- Fiabilidad

El procesamiento de la información en la presente investigación se efectuó utilizando el paquete estadístico SPSS (versión 22.0) para Windows, determinando una fiabilidad sumamente alta, así:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,999	49

#### 4.2.1.2.- Distribución de frecuencias

##### 4.2.1.2.1.- Subdimensión Empoderamiento

Conforme la estructura del cuestionario, la sub dimensión Empoderamiento se encuentra conformada por cinco ítems con resultados homogéneos, de los cuales casi la sexta parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo; casi la sexta parte en desacuerdo; un poco más de la cuarta parte ni en desacuerdo ni de acuerdo; casi la tercera parte de acuerdo; y, la doceava parte se encuentra totalmente de acuerdo. Ver tabla 4.11

##### 4.2.1.2.2.- Subdimensión Trabajo en Equipo

Conforme la estructura del cuestionario, la sub dimensión Trabajo en Equipo se encuentra conformada por cinco ítems con resultados homogéneos, casi la octava parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo al igual que los que se encuentran en desacuerdo; un poco más de la cuarta parte ni en desacuerdo ni de acuerdo; más de la tercera parte de acuerdo; y, más de la décima parte se encuentra totalmente de acuerdo. Ver tabla 4.12

**TABLA 4. 11 Ítems de la Sub dimensión Empoderamiento**

EMPODERAMIENTO		1. LA MAYORÍA DE LOS MIEMBROS DE ESTE GRUPO ESTÁN MUY COMPROMETIDOS CON SU TRABAJO		2. LAS DECISIONES CON FRECUENCIA SE TOMAN EN EL NIVEL QUE DISPONE DE LA MEJOR INFORMACIÓN		3. LA INFORMACIÓN SE COMPARTE AMPLIAMENTE Y SE PUEDE CONSEGUIR LA INFORMACIÓN QUE SE NECESITA		4. CADA MIEMBRO CREE QUE PUEDE TENER UN IMPACTO POSITIVO EN EL GRUPO		5. LA PLANIFICACIÓN DE NUESTRO TRABAJO ES CONTINUA E IMPLICA A TODO EL MUNDO EN ALGÚN GRADO	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	16,3	8	16,3	8	16,3	8	16,3	8	16,3
	EN DESACUERDO	8	16,3	8	16,3	8	16,3	8	16,3	8	16,3
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	13	26,5	13	26,5	13	26,5	13	26,5	13	26,5
	DE ACUERDO	16	32,7	16	32,7	16	32,7	16	32,7	16	32,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	8,2	4	8,2	4	8,2	4	8,2	4	8,2
	Total	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0

Fuente: Reporte SPSS resultados encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

**TABLA 4. 12 Ítems de la Sub dimensión Trabajo en Equipo**

TRABAJO EN EQUIPO		6. SE FOMENTA ACTIVAMENTE LA COOPERACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES GRUPOS DE ESTA ORGANIZACIÓN		7. TRABAJAR EN ESTE GRUPO ES COMO FORMAR PARTE DE UN EQUIPO		8. ACOSTUMBRAMOS A REALIZAR LAS TAREAS EN EQUIPO, EN VEZ DE DESCARGAR EL PESO EN LA DIRECCIÓN		9. LOS GRUPOS Y NO LOS INDIVIDUOS SON LOS PRINCIPALES PILARES DE ESTA ORGANIZACIÓN		10. EL TRABAJO SE ORGANIZA DE MODO QUE CADA PERSONA ENTIENDE LA RELACIÓN ENTRE SU TRABAJO Y LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	12,2	6	12,2	6	12,2	6	12,2	6	12,2
	EN DESACUERDO	6	12,2	6	12,2	6	12,2	6	12,2	6	12,2
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	13	26,5	13	26,5	13	26,5	13	26,5	13	26,5
	DE ACUERDO	19	38,8	19	38,8	19	38,8	19	38,8	19	38,8
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	10,2	5	10,2	5	10,2	5	10,2	5	10,2
	Total	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0

Fuente: Reporte SPSS resultados encuesta cultura organizacional  
Elaboración: El investigador

#### **4.2.1.2.3.- Subdimensión Desarrollo de Capacidades**

Conforme la estructura del cuestionario, la sub dimensión Desarrollo de Capacidades se encuentra conformada por cinco ítems con resultados homogéneos en cuatro de ellos, la séptima parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo, al igual que los que se encuentran en desacuerdo; casi la tercera ni en desacuerdo ni de acuerdo, al igual que los que están de acuerdo; y, la décima sexta parte se encuentra totalmente de acuerdo. Como excepción en el ítem “A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo”, casi la tercera parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo al igual que los que se encuentran en desacuerdo; la séptima parte ni en desacuerdo ni de acuerdo al igual que los que están de acuerdo y, una décima quinta parte están totalmente de acuerdo. Ver tabla 4.13

#### **4.2.1.2.4.- Subdimensión Valores Centrales**

Conforme la estructura del cuestionario, la sub dimensión Valores Centrales se encuentra conformada por cinco ítems con resultados homogéneos en cuatro de ellos, casi la cuarta parte de los servidores encuestados está totalmente en



desacuerdo, al igual que los que se encuentran en desacuerdo; más de la tercera ni en desacuerdo ni de acuerdo, la doceava parte están de acuerdo, al igual que aquellos que están totalmente de acuerdo. Como excepción en el ítem “A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo”, casi la doceava parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo al igual que los que se encuentran en desacuerdo; un poco más de la tercera parte ni en desacuerdo ni de acuerdo, casi la cuarta parte están de acuerdo al igual que los que están totalmente de acuerdo. Ver tabla 4.14

#### **4.2.1.2.5.- Subdimensión Acuerdo**

Conforme la estructura del cuestionario, la subdimensión Acuerdo se encuentra conformada por cinco ítems con resultados homogéneos en cuatro de ellos, casi la sexta parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo; un poco más de la sexta parte los que se encuentran en desacuerdo; más de la cuarta parte ni en desacuerdo ni de acuerdo, más de la quinta parte están de acuerdo y, una séptima parte están totalmente de acuerdo. Como excepción en el ítem “A menudo tenemos dificultad para alcanzar acuerdos en temas claves”, la séptima parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo; casi la cuarta parte los que se encuentran en desacuerdo; más de la cuarta parte ni en desacuerdo ni de acuerdo, más de la sexta parte están de acuerdo y, casi una sexta parte están totalmente de acuerdo. Ver tabla 4.15

**TABLA 4. 13 Ítems de la Sub dimensión Desarrollo de Capacidades**

DESARROLLO DE CAPACIDADES		11. LA AUTORIDAD SE DELEGA DE MODO QUE LAS PERSONAS PUEDAN ACTUAR POR SÍ MISMAS		12. LAS CAPACIDADES DE LOS FUTUROS LÍDERES EN EL GRUPO SE MEJORAN CONSTANTEMENTE		13. ESTE GRUPO INVIERTE CONTINUAMENTE EN EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE SUS MIEMBROS		14. LA CAPACIDAD DE LAS PERSONAS ES VISTA COMO UNA FUENTE IMPORTANTE DE VENTAJA COMPETITIVA		15. A MENUDO SURGEN PROBLEMAS PORQUE NO DISPONEMOS DE LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA HACER EL TRABAJO	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	14,3	7	14,3	7	14,3	7	14,3	16	32,7
	EN DESACUERDO	7	14,3	7	14,3	7	14,3	7	14,3	16	32,7
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	16	32,7	16	32,7	16	32,7	16	32,7	7	14,3
	DE ACUERDO	16	32,7	16	32,7	16	32,7	16	32,7	7	14,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	6,1	3	6,1	3	6,1	3	6,1	3	6,1
	Total	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0

Fuente: Reporte SPSS resultados encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

**TABLA 4. 14 Ítems de la Subdimensión Valores Centrales**

VALORES CENTRALES		16. LOS LÍDERES Y DIRECTORES PRACTICAN LO QUE PREGONAN		17. EXISTE UN ESTILO DE DIRECCIÓN CARACTERÍSTICO CON UN CONJUNTO DE PRÁCTICAS DISTINTAS		18. EXISTE UN CONJUNTO DE VALORES CLARO Y CONSISTENTE QUE RIGE LA FORMA EN QUE NOS CONDUCCIMOS		19. IGNORAR LOS VALORES ESENCIALES DE ESTE GRUPO TE OCASIONARÁ PROBLEMAS		20. EXISTE UN CÓDIGO ÉTICO QUE GUÍA NUESTRO COMPORTAMIENTO Y NOS AYUDA A DISTINGUIR LO CORRECTO	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	22,4	11	22,4	11	22,4	4	8,2	11	22,4
	EN DESACUERDO	12	24,5	12	24,5	12	24,5	4	8,2	12	24,5
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	18	36,7	18	36,7	18	36,7	18	36,7	18	36,7
	DE ACUERDO	4	8,2	4	8,2	4	8,2	12	24,5	4	8,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	8,2	4	8,2	4	8,2	11	22,4	4	8,2
	Total	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0

Fuente: Reporte SPSS resultados encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

**TABLA 4. 15 Ítems de la Sub dimensión Acuerdo**

ACUERDO		21. CUANDO EXISTEN DESACUERDOS, TRABAJAMOS INTENSAMENTE PARA ENCONTRAR SOLUCIONES DONDE TODOS GANEN		22. ESTE GRUPO TIENE UNA CULTURA "FUERTE"		23. NOS RESULTA FÁCIL LOGRAR EL CONSENSO, AÚN EN TEMAS DIFÍCILES		24. A MENUDO TENEMOS DIFICULTADES PARA ALCANZAR ACUERDOS EN TEMAS CLAVE		25. EXISTE UN CLARO ACUERDO ACERCA DE LA FORMA CORRECTA E INCORRECTA DE HACER LAS COSAS	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	16,3	8	16,3	8	16,3	7	14,3	8	16,3
	EN DESACUERDO	9	18,4	9	18,4	9	18,4	11	22,4	9	18,4
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	14	28,6	14	28,6	14	28,6	14	28,6	14	28,6
	DE ACUERDO	11	22,4	11	22,4	11	22,4	9	18,4	11	22,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	14,3	7	14,3	7	14,3	8	16,3	7	14,3
	Total	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0

Fuente: Reporte SPSS resultados encuesta cultura organizacional  
Elaboración: El investigador

#### 4.2.1.2.6.- Subdimensión Coordinación e Integración

Conforme la estructura del cuestionario, la sub dimensión Coordinación e Integración se encuentra conformada por cinco ítems con resultados homogéneos, la séptima parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo; un poco más de la quinta parte se encuentran en desacuerdo; más de la cuarta parte ni en desacuerdo ni de acuerdo, la cuarta parte están de acuerdo; y, una séptima parte están totalmente de acuerdo. Ver tabla 4.16

#### 4.2.1.2.7.- Subdimensión Orientación al Cambio

Conforme la estructura del cuestionario, la sub dimensión Orientación al Cambio se encuentra conformada por cinco ítems con resultados homogéneos en cuatro de ellos, casi la octava parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo; la séptima parte se encuentran en desacuerdo; más de la cuarta parte ni en desacuerdo ni de acuerdo, al igual que los que están de acuerdo; y, casi una quinta parte están totalmente de acuerdo. Como excepción en el ítem “Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencia”, más de la sexta parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo; más de la cuarta parte los que se encuentran en desacuerdo al igual que ni en desacuerdo

ni de acuerdo, la séptima parte están de acuerdo y, casi una séptima parte están totalmente de acuerdo. Ver tabla 4.17

**TABLA 4. 16 Ítems de la Sub dimensión Coordinación e Integración**

COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN		26. NUESTRA MANERA DE TRABAJAR ES CONSISTENTE Y PREDECIBLE		27. LAS PERSONAS DE DIFERENTES GRUPOS DE ESTA ORGANIZACIÓN TIENEN UNA PERSPECTIVA COMÚN		28. ES SENCILLO COORDINAR PROYECTOS ENTRE LOS DIFERENTES GRUPOS DE ESTA ORGANIZACIÓN		29. TRABAJAR CON ALGUIEN DE OTRO GRUPO DE ESTA ORGANIZACIÓN ES COMO TRABAJAR CON ALGUIEN DE OTRA ORGANIZACIÓN		30. EXISTE UNA BUENA ALINEACIÓN DE OBJETIVOS ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	14,3	7	14,3	7	14,3	7	14,3	7	14,3
	EN DESACUERDO	10	20,4	10	20,4	10	20,4	12	24,5	10	20,4
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	13	26,5	13	26,5	13	26,5	13	26,5	13	26,5
	DE ACUERDO	12	24,5	12	24,5	12	24,5	10	20,4	12	24,5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	14,3	7	14,3	7	14,3	7	14,3	7	14,3
	Total	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0

Fuente: Reporte SPSS resultados encuesta cultura organizacional  
Elaboración: El investigador

**TABLA 4. 17 Ítems de la Sub dimensión Orientación al Cambio**

ORIENTACIÓN AL CAMBIO		31. LA FORMA QUE TENEMOS DE HACER LAS COSAS ES FLEXIBLE Y FÁCIL DE CAMBIAR		32. RESPONDEMOS BIEN A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO		33. ADOPTAMOS DE CONTINUO NUEVAS Y MEJORES FORMAS DE HACER LAS COSAS		34. LOS INTENTOS DE REALIZAR CAMBIOS SUELEN ENCONTRAR RESISTENCIA		35. LOS DIFERENTES GRUPOS DE ESTA ORGANIZACIÓN COOPERAN A MENUDO	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	12,2	6	12,2	6	12,2	9	18,4	6	12,2
	EN DESACUERDO	7	14,3	7	14,3	7	14,3	14	28,6	7	14,3
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	13	26,5	13	26,5	13	26,5	13	26,5	13	26,5
	DE ACUERDO	14	28,6	14	28,6	14	28,6	7	14,3	14	28,6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	9	18,4	9	18,4	9	18,4	6	12,2	9	18,4
	Total	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0

Fuente: Reporte SPSS resultados encuesta cultura organizacional  
Elaboración: El investigador

#### 4.2.1.2.8.- Subdimensión Orientación al Cliente

Conforme la estructura del cuestionario, la subdimensión Orientación al Cliente se encuentra conformada por cinco ítems con resultados homogéneos en cuatro de ellos, la doceava parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo, al igual que los que se encuentran en desacuerdo; la sexta parte ni en desacuerdo ni de acuerdo; más de la cuarta parte están de acuerdo; y, más de

la tercera parte están totalmente de acuerdo. Como excepción en el ítem “Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes”, más de la tercera parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo; más de la cuarta parte los que se encuentran en desacuerdo, más de la sexta parte están ni en desacuerdo ni de acuerdo, casi la doceava parte están de acuerdo al igual que los que están totalmente de acuerdo. Ver tabla 4.18

**TABLA 4. 18 Ítems de la Subdimensión Orientación al Cliente**

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		36. LOS COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DE NUESTROS CLIENTES CONDUCEN A MENUDO A INTRODUCIR CAMBIOS		37. LA INFORMACIÓN SOBRE NUESTROS CLIENTES INFLUYE EN NUESTRAS DECISIONES		38. TODOS TENEMOS UNA COMPRESIÓN PROFUNDA DE LOS DESEOS Y NECESIDADES DE NUESTRO ENTORNO		39. NUESTRAS DECISIONES IGNORAN CON FRECUENCIA LOS INTERESES DE LOS CLIENTES		40. FOMENTAMOS EL CONTACTO DIRECTO DE NUESTRA GENTE CON LOS CLIENTES	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	8,2	4	8,2	4	8,2	19	38,8	4	8,2
	EN DESACUERDO	4	8,2	4	8,2	4	8,2	14	28,6	4	8,2
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	8	16,3	8	16,3	8	16,3	8	16,3	8	16,3
	DE ACUERDO	14	28,6	14	28,6	14	28,6	4	8,2	14	28,6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	19	38,8	19	38,8	19	38,8	4	8,2	19	38,8
	Total	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0

Fuente: Reporte SPSS resultados encuesta cultura organizacional  
Elaboración: El investigador

#### 4.2.1.2.9.- Aprendizaje Organizativo

Conforme la estructura del cuestionario, la subdimensión Aprendizaje Organizativo se encuentra conformada por cinco ítems con resultados homogéneos en cuatro de ellos, la doceava parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo; la décima parte se encuentran en desacuerdo; la quinta parte ni en desacuerdo ni de acuerdo; casi la tercera parte están de acuerdo, al igual que los que están totalmente de acuerdo. Como excepción en el ítem “Muchas ideas se pierden en el camino”, más de la tercera parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo; más de la cuarta parte los que se encuentran en desacuerdo, más de la sexta parte están ni en desacuerdo ni de acuerdo, casi la doceava parte están de acuerdo al igual que los que están totalmente de acuerdo. Ver tabla 4.19

**TABLA 4. 19 Ítems de la Subdimensión Aprendizaje Organizativo**

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO		41. CONSIDERAMOS EL FRACASO COMO UNA OPORTUNIDAD PARA APRENDER Y MEJORAR		42. TOMAR RIESGOS E INNOVAR SON FOMENTADOS Y RECOMPENSADOS		43. MUCHAS IDEAS "SE PIERDEN POR EL CAMINO"		44. EL APRENDIZAJE ES UN OBJETIVO IMPORTANTE EN NUESTRO TRABAJO COTIDIANO		45. NOS ASEGURAMOS QUE "LA MANO DERECHA SEPA LO QUE ESTÁ HACIENDO LA IZQUIERDA"	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	8,2	4	8,2	19	38,8	4	8,2	4	8,2
	EN DESACUERDO	5	10,2	5	10,2	14	28,6	5	10,2	5	10,2
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	10	20,4	10	20,4	8	16,3	10	20,4	10	20,4
	DE ACUERDO	15	30,6	15	30,6	4	8,2	15	30,6	15	30,6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	15	30,6	15	30,6	4	8,2	15	30,6	15	30,6
	Total	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0

Fuente: Reporte SPSS resultados encuesta cultura organizacional  
 Elaboración: El investigador

#### 4.2.1.2.10.- Dirección y Propósitos Estratégicos

Conforme la estructura del cuestionario, la subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos se encuentra conformada por cinco ítems con resultados homogéneos en cuatro de ellos, casi la octava parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo; la séptima parte se encuentran en desacuerdo; más de la cuarta parte ni en desacuerdo ni de acuerdo; casi la cuarta parte están de acuerdo, al igual que los que están totalmente de acuerdo. Como excepción en el ítem "La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara", casi la cuarta parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo al igual que los que se encuentran en desacuerdo, más de la cuarta parte están ni en desacuerdo ni de acuerdo, la séptima parte están de acuerdo y casi la octava parte están totalmente de acuerdo. Ver tabla 4.20

**TABLA 4. 20 Ítems de la Subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos**

DIRECCIÓN Y PROPOSITOS ESTRATEGICOS		46. ESTA ORGANIZACIÓN TIENE UN PROYECTO Y UNA ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO		47. NUESTRA ESTRATEGIA SIRVE DE EJEMPLO A OTRAS ORGANIZACIONES		48. ESTA ORGANIZACIÓN TIENE UNA MISIÓN CLARA QUE LE OTORGA SENTIDO Y RUMBO A NUESTRO		49. ESTA ORGANIZACIÓN TIENE UNA CLARA ESTRATEGIA DE CARA AL FUTURO		50. LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE ESTA ORGANIZACIÓN NO ME RESULTA CLARA	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	12,2	6	12,2	6	12,2	6	12,2	11	22,4
	EN DESACUERDO	7	14,3	7	14,3	7	14,3	7	14,3	12	24,5
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	13	26,5	13	26,5	13	26,5	13	26,5	13	26,5
	DE ACUERDO	12	24,5	12	24,5	12	24,5	12	24,5	7	14,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	11	22,4	11	22,4	11	22,4	11	22,4	6	12,2
	Total	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0

Fuente: Reporte SPSS resultados encuesta cultura organizacional  
Elaboración: El investigador

#### 4.2.1.2.11.- Metas y Objetivos

Conforme la estructura del cuestionario, la subdimensión Metas y Objetivos se encuentra conformada por cinco ítems con resultados homogéneos, casi la octava parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo; la séptima parte se encuentran en desacuerdo; casi la tercera parte ni en desacuerdo ni de acuerdo; casi la cuarta parte están de acuerdo, al igual que los que están totalmente de acuerdo. Ver tabla 4.21

#### 4.2.1.2.12.- Visión

Conforme la estructura del cuestionario, la subdimensión Visión se encuentra conformada por cinco ítems con resultados homogéneos en cuatro de ellos, la séptima parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo; casi la sexta parte se encuentran en desacuerdo; más de la tercera parte ni en desacuerdo ni de acuerdo; más de la sexta parte están de acuerdo; casi la sexta parte están totalmente de acuerdo. Como excepción en el ítem “El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo”, casi la sexta parte de los servidores encuestados está totalmente en desacuerdo, más de la sexta parte se encuentran en desacuerdo, más de la tercera parte están ni en desacuerdo ni de acuerdo, más de la sexta parte están de acuerdo y la séptima parte están totalmente de acuerdo. Ver tabla 4.22

**TABLA 4. 21 Ítems de la Subdimensión Metas y Objetivos**

METAS Y OBJETIVOS		51. EXISTE UN AMPLIO ACUERDO SOBRE LAS METAS A CONSEGUIR		52. LOS LÍDERES Y DIRECTORES FIJAN METAS AMBICIOSAS PERO REALISTAS		53. LA DIRECCIÓN NOS CONDUCE HACIA LOS OBJETIVOS QUE TRATAMOS DE ALCANZAR		54. COMPARAMOS CONTINUAMENTE NUESTRO PROGRESO CON LOS OBJETIVOS FIJADOS		55. LAS PERSONAS DE ESTA ORGANIZACIÓN COMPRENDEN LO QUE HAY QUE HACER PARA TENER ÉXITO A LARGO PLAZO	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	12,2	6	12,2	6	12,2	6	12,2	6	12,2
	EN DESACUERDO	7	14,3	7	14,3	7	14,3	7	14,3	7	14,3
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	15	30,6	15	30,6	15	30,6	15	30,6	15	30,6
	DE ACUERDO	11	22,4	11	22,4	11	22,4	11	22,4	11	22,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	20,4	10	20,4	10	20,4	10	20,4	10	20,4
	Total	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0

Fuente: Reporte SPSS resultados encuesta cultura organizacional  
Elaboración: El investigador

**TABLA 4. 22 Ítems de la Subdimensión Visión**

VISIÓN		56. TENEMOS UNA VISIÓN COMPARTIDA DE CÓMO SERÁ ESTA ORGANIZACIÓN EN EL FUTURO		57. LOS LÍDERES Y DIRECTORES TIENEN UNA PERSPECTIVA A LARGO PLAZO		58. EL PENSAMIENTO A CORTO PLAZO COMPROMETE A MENUDO NUESTRA VISIÓN A LARGO PLAZO		59. NUESTRA VISIÓN GENERA ENTUSIASMO Y MOTIVACIÓN ENTRE NOSOTROS		60. PODEMOS SATISFACER LAS DEMANDAS A CORTO PLAZO SIN COMPROMETER	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	14,3	7	14,3	8	16,3	7	14,3	7	14,3
	EN DESACUERDO	8	16,3	8	16,3	9	18,4	8	16,3	8	16,3
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	17	34,7	17	34,7	17	34,7	17	34,7	17	34,7
	DE ACUERDO	9	18,4	9	18,4	8	16,3	9	18,4	9	18,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	16,3	8	16,3	7	14,3	8	16,3	8	16,3
	Total	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0	49	100,0

Fuente: Reporte SPSS resultados encuesta cultura organizacional  
Elaboración: El investigador



## 4.2.2.- Discusión de los resultados

### 4.2.2.1.- Subdimensión Empoderamiento

Se analizaron los resultados de los ítems 1 al 5 que conforman la subdimensión Empoderamiento, la actitud es favorable, la categoría que más se repitió fue 4; el 50% de los servidores encuestados está por encima del valor 3 (ni desfavorable ni favorable) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los encuestados se ubican en el valor 3 (ni desfavorable ni favorable). Asimismo, se desvían de este valor en promedio 1,2247 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios. Ver tabla 4.23

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los servidores del Banco Central del Ecuador que desempeñan sus funciones atendiendo al cliente externo, mantienen un criterio favorable respecto de disponer de autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo, lo cual generaría un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la entidad.

TABLA 4. 23 Subdimensión Empoderamiento

EMPODERAMIENTO		
N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		3,000
Mediana		3,000
Moda		4,0
Desviación estándar		1,2247
Varianza		1,500
Mínimo		1,0
Máximo		5,0

Fuente: Reporte SPSS encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

### 4.2.2.2.- Subdimensión Trabajo en Equipo

Se analizaron los resultados de los ítems 6 al 10 que conforman la subdimensión Trabajo en Equipo, la actitud es favorable, la categoría que más se repitió fue 4; el 50% de los servidores encuestados está por encima del valor 3 (ni desfavorable

ni favorable) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los encuestados se ubican en el valor 3,224 (ni desfavorable ni favorable). Asimismo se desvían de este valor en promedio 1,1773 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados. Ver tabla 4.24

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los servidores del Banco Central del Ecuador que desempeñan sus funciones atendiendo al cliente externo, manifiestan un criterio favorable respecto del valor que reside en el trabajo cooperativo canalizado hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los funcionarios responsables del mismo. La entidad depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.

**TABLA 4. 24 Subdimensión Trabajo en Equipo**

TRABAJO EN EQUIPO		
N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		3,224
Mediana		3,000
Moda		4,0
Desviación estándar		1,1773
Varianza		1,386
Mínimo		1,0
Máximo		5,0

Fuente: Reporte SPSS encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

#### **4.2.2.3.-Subdimensión Desarrollo de Capacidades**

Se analizaron los resultados de los ítems 11 al 15 que conforman la subdimensión Desarrollo de Capacidades, la actitud es ni desfavorable ni favorable, la categoría que más se repitió fue 3; el 50% de los servidores encuestados está por encima del valor 3 (ni desfavorable ni favorable) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los encuestados se ubican en el valor 3,020 (ni desfavorable ni favorable). Asimismo se desvían de este valor en promedio 1,1455 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios. Ver tabla 4.25

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los servidores del Banco Central del Ecuador que desempeñan sus funciones atendiendo al cliente externo mantienen una actitud ni desfavorable ni favorable respecto de la inversión continua de su entidad en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus funcionarios, con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de productos y servicios.

**TABLA 4. 25 Subdimensión Desarrollo de Capacidades**

DESARROLLO DE CAPACIDADES		
<b>N</b>	<b>Válido</b>	49
	<b>Perdidos</b>	0
<b>Media</b>		3,020
<b>Mediana</b>		3,000
<b>Moda</b>		3,0 <sup>a</sup>
<b>Desviación estándar</b>		1,1455
<b>Varianza</b>		1,312
<b>Mínimo</b>		1,0
<b>Máximo</b>		5,0

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Reporte SPSS encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

#### **4.2.2.4.- Subdimensión Valores Centrales**

Se analizaron los resultados de los ítems 16 al 20 que conforman la subdimensión Valores Centrales, la actitud es ni desfavorable ni favorable, la categoría que más se repitió fue 3; el 50% de los servidores encuestados está por encima del valor 3 (ni desfavorable ni favorable) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los encuestados se ubican en el valor 2,551 (tendiendo a ni desfavorable ni favorable). Asimismo se desvían de este valor en promedio 1,1737 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o bajos. Ver tabla 4.26

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los servidores del Banco Central del Ecuador que desempeñan sus funciones atendiendo al cliente manifiestan un criterio ni desfavorable ni favorable

respecto del compartimiento de una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.

**TABLA 4. 26 Subdimensión Valores Centrales**

VALORES CENTRALES		
N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		2,551
Mediana		3,000
Moda		3,0
Desviación estándar		1,1737
Varianza		1,378
Mínimo		1,0
Máximo		5,0

Fuente: Reporte SPSS encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

#### **4.2.2.5.- Subdimensión Acuerdo**

Se analizaron los resultados de los ítems 21 al 25 que conforman la subdimensión Acuerdo, la actitud es ni desfavorable ni favorable, la categoría que más se repitió fue 3; el 50% de los servidores encuestados está por encima del valor 3 (ni desfavorable ni favorable) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los encuestados se ubican en el valor 3,000 (ni desfavorable ni favorable). Asimismo se desvían de este valor en promedio 1,2910 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios. Ver tabla 4.27

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los servidores del Banco Central del Ecuador que desempeñan sus funciones atendiendo al cliente manifiestan un criterio ni desfavorable ni favorable respecto de la capacidad de lograr acuerdos en los temas esenciales a través de un nivel de acuerdo tácito, y una capacidad de reconciliar diferencias en caso de presentarse.

#### **4.2.2.6.- Subdimensión Coordinación e Integración**

Se analizaron los resultados de los ítems 26 al 30 que conforman la subdimensión Coordinación e Integración, la actitud es ni desfavorable ni favorable, la categoría que más se repitió fue 3; el 50% de los servidores encuestados está por encima

del valor 3 (ni desfavorable ni favorable) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los encuestados se ubican en el valor 3,041 (ni desfavorable ni favorable). Asimismo se desvían de este valor en promedio 1,2741 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios. Ver tabla 4.28

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los servidores del Banco Central del Ecuador que desempeñan sus funciones atendiendo al cliente manifiestan un criterio ni desfavorable ni favorable respecto de que las diferentes áreas y unidades de la entidad son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes, considerando que las fronteras organizativas no constituyen obstáculos para desarrollar un buen trabajo.

**TABLA 4. 27 Subdimensión Acuerdo**

ACUERDO		
N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		3,000
Mediana		3,000
Moda		3,0
Desviación estándar		1,2910
Varianza		1,667
Mínimo		1,0
Máximo		5,0

Fuente: Reporte SPSS encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

**TABLA 4. 28 Subdimensión Coordinación e Integración**

COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN		
N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		3,041
Mediana		3,000
Moda		3,0
Desviación estándar		1,2741
Varianza		1,623
Mínimo		1,0
Máximo		5,0

Fuente: Reporte SPSS encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

#### 4.2.2.7.- Subdimensión Orientación al Cambio

Se analizaron los resultados de los ítems 31 al 35 que conforman la subdimensión Orientación al Cambio, la actitud es favorable, la categoría que más se repitió fue 4; el 50% de los servidores encuestados está por encima del valor 3 (ni desfavorable ni favorable) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los encuestados se ubican en el valor 3,265 (ni desfavorable ni favorable). Asimismo se desvían de este valor en promedio 1,2711 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados. Ver tabla 4.29

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los servidores del Banco Central del Ecuador que desempeñan sus funciones atendiendo al cliente manifiestan un criterio favorable respecto de que la entidad está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.

TABLA 4. 29 Subdimensión Orientación al Cambio

ORIENTACIÓN AL CAMBIO		
N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		3,265
Mediana		3,000
Moda		4,0
Desviación estándar		1,2711
Varianza		1,616
Mínimo		1,0
Máximo		5,0

Fuente: Reporte SPSS encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

#### 4.2.2.8.-Subdimensión Orientación al Cliente

Se analizaron los resultados de los ítems 36 al 40 que conforman la subdimensión Orientación al Cliente, la actitud es totalmente favorable, la categoría que más se repitió fue 5; el 50% de los servidores encuestados está por encima del valor 4 (favorable) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los

encuestados se ubican en el valor 3,816 (tendiendo a favorable). Asimismo se desvían de este valor en promedio 1,2694 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados. Ver tabla 4.30

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los servidores del Banco Central del Ecuador que desempeñan sus funciones atendiendo al cliente manifiestan un criterio completamente favorable respecto al conocimiento de sus clientes y anticipación de sus futuras necesidades por parte de la entidad, lo cual refleja el grado en el que la institución está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.

**TABLA 4. 30 Subdimensión Orientación al Cliente**

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		3,816
Mediana		4,000
Moda		5,0
Desviación estándar		1,2694
Varianza		1,611
Mínimo		1,0
Máximo		5,0

Fuente: Reporte SPSS encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

#### **4.2.2.9.- Subdimensión Aprendizaje Organizativo**

Se analizaron los resultados de los ítems 41 al 45 que conforman la subdimensión Aprendizaje Organizativo, la actitud es favorable, la categoría que más se repitió fue 4; el 50% de los servidores encuestados está por encima del valor 4 (favorable) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los encuestados se ubican en el valor 3,653 (tendiendo a favorable). Asimismo se desvían de este valor en promedio 1,2509 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados. Ver tabla 4.31

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los servidores del Banco Central del Ecuador que desempeñan sus funciones atendiendo al cliente manifiestan un criterio favorable respecto a que la

entidad recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alicen la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

#### 4.2.2.10.- Subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos

Se analizaron los resultados de los ítems 46 al 50 que conforman la subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos, la actitud es ni desfavorable ni favorable, la categoría que más se repitió fue 3; el 50% de los servidores encuestados está por encima del valor 3 (ni desfavorable ni favorable) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los encuestados se ubican en el valor 3,306 (ni desfavorable ni favorable). Asimismo se desvían de este valor en promedio 1,3103 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados. Ver tabla 4.32

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los servidores del Banco Central del Ecuador que desempeñan sus funciones atendiendo al cliente manifiestan un criterio ni desfavorable ni favorable respecto de las claras intenciones estratégicas que expresan el propósito de la entidad y muestran el modo en como todos los funcionarios pueden contribuir al desarrollo de la institución.

**TABLA 4. 31 Subdimensión Aprendizaje Organizativo**

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO		
N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		3,653
Mediana		4,000
Moda		4,0 <sup>a</sup>
Desviación estándar		1,2509
Varianza		1,565
Mínimo		1,0
Máximo		5,0

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Reporte SPSS encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador



**TABLA 4. 32 Subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos**

DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS		
N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		3,306
Mediana		3,000
Moda		3,0
Desviación estándar		1,3103
Varianza		1,717
Mínimo		1,0
Máximo		5,0

Fuente: Reporte SPSS encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

#### **4.2.2.11.-Sub dimensión Metas y Objetivos**

Se analizaron los resultados de los ítems 51 al 55 que conforman la subdimensión Metas y Objetivos, la actitud es ni desfavorable ni favorable, la categoría que más se repitió fue 3; el 50% de los servidores encuestados está por encima del valor 3 (ni desfavorable ni favorable) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los encuestados se ubican en el valor 3,245 (ni desfavorable ni favorable). Asimismo se desvían de este valor en promedio 1,2834 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados. Ver tabla 4.33

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los servidores del Banco Central del Ecuador que desempeñan sus funciones atendiendo al cliente manifiestan un criterio ni desfavorable ni favorable respecto de que a la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada funcionario una disposición precisa a su trabajo.

**TABLA 4. 33 Subdimensión Metas y Objetivos**

METAS Y OBJETIVOS		
N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		3,245
Mediana		3,000
Moda		3,0
Desviación estándar		1,2834
Varianza		1,647
Mínimo		1,0
Máximo		5,0

Fuente: Reporte SPSS encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

#### **4.2.2.12.- Subdimensión Visión**

Se analizaron los resultados de los ítems 56 al 60 que conforman la subdimensión Visión, la actitud es ni desfavorable ni favorable, la categoría que más se repitió fue 3; el 50% de los servidores encuestados está por encima del valor 3 (ni desfavorable ni favorable) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los encuestados se ubican en el valor 3,061 (ni desfavorable ni favorable). Asimismo se desvían de este valor en promedio 1,2650 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios. Ver tabla 4.34

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los servidores del Banco Central del Ecuador que desempeñan sus funciones atendiendo al cliente manifiestan un criterio ni desfavorable ni favorable respecto de que la entidad tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de los funcionarios que componen la institución, proporcionando guía y dirección.

**TABLA 4. 34 Subdimensión Visión**

VISIÓN		
N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		3,061
Mediana		3,000
Moda		3,0
Desviación estándar		1,2650
Varianza		1,600
Mínimo		1,0
Máximo		5,0

Fuente: Reporte SPSS encuesta cultura organizacional

Elaboración: El investigador

### **4.3.- Satisfacción del Cliente**

#### **4.3.1.-Análisis e Interpretación de los Resultados**

##### **4.3.1.1.- Fiabilidad**

El procesamiento de la información en la presente investigación en lo referente a establecer el nivel de satisfacción del cliente, se efectuó utilizando el paquete estadístico SPSS (versión 22.0) para Windows, determinando una fiabilidad sumamente alta, así:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,999	124

##### **4.3.1.2.- Distribución de frecuencias**

###### **4.3.1.2.1.- Satisfacción del cliente – Generalidades del servicio**

Conforme la estructura del cuestionario, el componente Satisfacción del Cliente- Generalidades del servicio, se encuentra conformado por seis ítems con resultados homogéneos, dos de cada cien ciudadanos manifiestan NO estar satisfechos con el servicio; y, casi la totalidad de ellos expresan SI estar satisfechos. Ver tabla 4.35

TABLA 4. 35 Satisfacción del cliente–Generalidades del servicio

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (GENERALIDADES DEL SERVICIO)		1. ¿EL TRATO RECIBIDO POR PARTE DE LOS SERVIDORES DEL BCE DURANTE EL PROCESO DEL TRÁMITE FUE CORDIAL?		2. ¿LA INFORMACIÓN RECIBIDA POR PARTE DE LOS SERVIDORES DEL BCE FUE COMPRENSIBLE Y SUFICIENTE?		3. ¿EL SERVICIO O PRODUCTO REQUERIDO FUE ATENDIDO Y/O SOLUCIONADO?		4. ¿EL TIEMPO QUE TARDA PARA OBTENER SU TRÁMITE ES SATISFACTORIO?		5. ¿CONSIDERA QUE LOS PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO PARA REALIZAR LOS TRÁMITES SON EFICIENTES?		6. ¿LAS ÁREAS DE ESPERA, BAÑOS, ACCESOS PRINCIPALES, SON CÓMODOS, SE ENCUENTRAN LIMPIOS Y EN BUEN ESTADO?	
		frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje
Válido	NO	2	1,6	9	7,3	27	21,8	8	6,5	5	4,0	2	1,6
	SI	122	98,4	115	92,7	97	78,2	116	93,5	119	96,0	122	98,4
	Total	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0

FUENTE: Reporte SPSS encuesta satisfacción del cliente  
ELABORACIÓN: El investigador

#### 4.3.1.2.2.- Satisfacción del cliente – Características del servicio

Conforme la estructura del cuestionario, el componente Satisfacción del Cliente- Características del servicio, se encuentra conformado por seis ítems con resultados homogéneos, cuatro de cada cien ciudadanos encuestados está completamente insatisfechos; la doceava parte de los ciudadano se encuentran insatisfechos; la sexta parte ni insatisfecho ni satisfecho; más de la cuarta parte están satisfechos; y, casi la mitad de los encuestados están completamente satisfechos. Ver tabla 4.36

TABLA 4. 36 Satisfacción del cliente–Características del servicio

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO)		7. ¿CUÁN SATISFECHO ESTÁ RESPECTO DEL NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE LA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN SU TRÁMITE?		8. ¿CUÁN SATISFECHO ESTÁ RESPECTO A LA CLARIDAD DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA?		9. ¿CUÁN SATISFECHO ESTÁ CON LA AMABILIDAD EN EL TRATO RECIBIDO?		10. ¿CUÁN SATISFECHO ESTÁ CON EL TIEMPO DEL TRÁMITE?		11. ¿CUÁN SATISFECHO ESTÁ CON LA COMODIDAD DE LAS INSTALACIONES?		12. ¿CUÁN SATISFECHO ESTÁ CON LA LIMPIEZA Y ESTADO DE LA INSTITUCIÓN?	
		frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje
Válido	COMPLETAMENTE INSATISFECHO	6	4,8	5	4,0	3	2,4	4	3,2	5	4,0	5	4,0
	INSATISFECHO	8	6,5	9	7,3	12	9,7	11	8,9	7	5,6	9	7,3
	NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	20	16,1	17	13,7	18	14,5	14	11,3	22	17,7	21	16,9
	SATISFECHO	33	26,6	31	25,0	30	24,2	36	29,0	35	28,2	30	24,2
	COMPLETAMENTE SATISFECHO	57	46,0	62	50,0	61	49,2	59	47,6	55	44,4	59	47,6
Total	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0	

FUENTE: Reporte SPSS encuesta satisfacción del cliente  
ELABORACIÓN: El investigador

#### 4.3.1.2.3.- Satisfacción del cliente – Servicios institucionales

Conforme la estructura del cuestionario, el componente Satisfacción del Cliente- Servicios institucionales, se encuentra conformado por catorce ítems con resultados homogéneos Satisfacción del Cliente sobre los servicios institucionales, cuatro de cada cien ciudadanos encuestados está completamente insatisfechos; la doceava parte de los ciudadano se encuentran insatisfechos; la sexta parte ni insatisfecho ni satisfecho; más de la cuarta parte están satisfechos;

y, casi la mitad de los encuestados están completamente satisfechos. Ver tablas 4.37 y 4.38

**TABLA 4. 37 Satisfacción del cliente–Servicios institucionales**

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (SERVICIOS INSTITUCIONALES)		13. FORMA DE TRATAR Y ATENDER DE LOS FUNCIONARIOS		14. SENCILLEZ EN LOS TRÁMITES O PAPELOS		15. TIEMPO DE ESPERA PARA EL TRÁMITE		16. TIEMPO DE ATENCIÓN DE LOS TRÁMITES		17. HORARIOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO		18. INFORMACIÓN COMPRENSIVA Y ÚTIL		19. FACILIDAD PARA LOCALIZAR ORIGINAS Y SERVICIOS	
		frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje
Válido	COMPLETAMENTE INSATISFECHO	6	4,8	5	4,0	3	2,4	4	3,2	5	4,0	5	4,0	6	4,8
	INSATISFECHO	8	6,5	9	7,3	12	9,7	11	8,9	7	5,6	9	7,3	8	6,5
	NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	20	16,1	17	13,7	18	14,5	14	11,3	22	17,7	21	16,9	20	16,1
	SATISFECHO	33	26,6	31	25,0	30	24,2	36	29,0	35	28,2	30	24,2	33	26,6
	COMPLETAMENTE SATISFECHO	57	46,0	62	50,0	61	49,2	59	47,6	55	44,4	59	47,6	57	46,0
	Total	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0

FUENTE: Reporte SPSS encuesta satisfacción del cliente  
ELABORACIÓN: El investigador

**TABLA 4. 38 Satisfacción del cliente–Servicios institucionales**

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (SERVICIOS INSTITUCIONALES)		20. FACILIDAD PARA FORMULAR QUEJAS / SUGERENCIAS		21. FACILIDAD PARA COMUNICARSE POR TELÉFONO		22. FACILIDAD PARA COMUNICARSE POR INTERNET		23. MEJORES INSTALACIONES		24. BUENA ORGANIZACIÓN		25. CALIDAD DEL SERVICIO		26. INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS	
		frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje	frecuencia	porcentaje
Válido	COMPLETAMENTE INSATISFECHO	5	4,0	3	2,4	4	3,2	5	4,0	5	4,0	6	4,8	5	4,0
	INSATISFECHO	9	7,3	12	9,7	11	8,9	7	5,6	9	7,3	8	6,5	9	7,3
	NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	17	13,7	18	14,5	14	11,3	22	17,7	21	16,9	20	16,1	17	13,7
	SATISFECHO	31	25,0	30	24,2	36	29,0	35	28,2	30	24,2	33	26,6	31	25,0
	COMPLETAMENTE SATISFECHO	62	50,0	61	49,2	59	47,6	55	44,4	59	47,6	57	46,0	62	50,0
	Total	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0	124	100,0

FUENTE: Reporte SPSS encuesta satisfacción del cliente  
ELABORACIÓN: El investigador

#### 4.3.1.2.2.- Discusión de resultados

##### 4.3.1.2.2.1.- Satisfacción del Cliente-Características del servicio

Se analizaron los resultados de los ítems 7 al 12 que conforman el componente Satisfacción del Cliente-Características del servicio, la actitud es completamente satisfecho, la categoría que más se repitió fue 5; el 50% de los servidores encuestados está por encima del valor 4,083 (satisfecho) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los encuestados se ubican en el valor 4,060 (satisfecho). Asimismo se desvían de este valor en promedio 1,1270 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados. Ver tabla 4.39

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los clientes externos que acuden a requerir los productos y servicios que ofrece el Banco Central, manifiestan un criterio de completa satisfacción respecto de las características del servicio, lo cual guarda

concordancia con los Informes sobre Resultados de Certificación de Calidad del Servicio emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, dentro del proceso de certificación de calidad del servicio público, en los cuales se certificó para el Banco Central del Ecuador un nivel de satisfacción del cliente en un porcentaje del 94% para el nivel 2 (Oficio No. MRL-VSP-2013-0670 de 17 de abril de 2013; y, de 92.70 % para el nivel 4. (Oficio No. MRL-SECSP-2014-EDT-0871 de 28 de febrero de 2014).

**TABLA 4. 39 Satisfacción del cliente–Características del servicio**

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO)		
N	Válido	124
	Perdidos	0
Media		4,060
Mediana		4,083
Moda		5,0
Desviación estándar		1,1270
Varianza		1,271
Rango		4,0
Mínimo		1,0
Máximo		5,00
FUENTE: Reporte SPSS encuesta satisfacción del cliente		
ELABORACIÓN: El investigador		

#### **4.3.1.2.2.2.- Satisfacción del Cliente-Características del servicio**

Se analizaron los resultados de los ítems 13 al 26 que conforman el componente Satisfacción del Cliente-Servicios institucionales, la actitud es completamente satisfecho, la categoría que más se repitió fue 5; el 50% de los servidores encuestados está por encima del valor 4,107 (satisfecho) y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo. En promedio, los encuestados se ubican en el valor 4,060 (satisfecho). Asimismo se desvían de este valor en promedio 1,1294 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados. Ver tabla 4.40

Conforme las medidas de tendencia central y de variabilidad analizadas, se establece que los clientes externos que acuden a requerir los productos y

servicios que ofrece el Banco Central, manifiestan un criterio de completa satisfacción respecto de los servicios institucionales, lo cual guarda concordancia con los Informes sobre Resultados de Certificación de Calidad del Servicio emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, dentro del proceso de certificación de calidad del servicio público, en los cuales se certificó para el Banco Central del Ecuador un nivel de satisfacción del cliente en un porcentaje del 94% para el nivel 2 (Oficio No. MRL-VSP-2013-0670 de 17 de abril de 2013; y, de 92.70 % para el nivel 4. (Oficio No. MRL-SECSP-2014-EDT-0871 de 28 de febrero de 2014). Ver Anexos 6 y 7

**TABLA 4. 40 Satisfacción del cliente–Servicios institucionales**

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (SERVICIOS INSTITUCIONALES)		
N	Válido	124
	Perdidos	0
Media		4,060
Mediana		4,107
Moda		5,0
Desviación estándar		1,1294
Varianza		1,276
Rango		4,00
Mínimo		1,00
Máximo		5,00
FUENTE: Reporte SPSS encuesta satisfacción del cliente		
ELABORACIÓN: El investigador		

#### **4.3.3.- Pruebas de hipótesis**

Para probar las hipótesis planteadas se utilizó el análisis paramétrico considerando las hipótesis formuladas y el nivel de medición de las variables que la conforman, la información obtenida se procesó mediante la utilización del paquete estadístico SPSS, definiendo para este fin la prueba estadística del Coeficiente de correlación de Pearson, la cual permite analizar la relación entre dos variables en un nivel de intervalos o de razón.

**4.3.3.1.- La cultura organizacional del Banco Central del Ecuador incide en el servicio que ofrece el talento humano al cliente externo.**

El análisis de la variable Cultura Organizacional respecto de la variable Servicio al Cliente Externo, presenta una correlación positiva muy fuerte de 0,922, significativa al nivel 0.01 (bilateral); con lo cual se prueba la hipótesis de que la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador incide en el servicio que ofrece el talento humano al cliente externo. Ver tabla 4.41

**TABLA 4. 41 Análisis Cultura Organizacional – Servicio al Cliente Externo**

CULTURA ORGANIZACIONAL	SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO	
	Correlación de Pearson	,922**
N	49	

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Reporte SPSS encuesta cultura organizacional  
Elaboración: El investigador

**4.3.3.2.- El enfoque del servicio al cliente participa dentro de estructura de la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador.**

El análisis de la variable Cultura Organizacional respecto de las subdimensiones que la conforman, presenta ocho subdimensiones con correlaciones positivas muy fuertes y cuatro con correlaciones considerables, todas ellas significativas al nivel 0.01 (bilateral), siendo la más representativa la Orientación al Cliente con un valor de 0,952; con lo cual se prueba la hipótesis de que el enfoque del servicio al cliente participa dentro de estructura de la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador. Ver tablas 4.42 y 4.43.



**TABLA 4. 42 Análisis Orientación al Cliente - Cultura Organizacional**

RELACIÓN CON SUBDIMENSIONES		CORRELACIÓN POSITIVA MUY FUERTE							
		ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN AL CAMBIO	DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS	TRABAJO EN EQUIPO	DESARROLLO DE CAPACIDADES	METAS Y OBJETIVOS	APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	EMPODERAMIENTO
SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO	Correlación de Pearson	,952**	,937**	,936**	,935**	,929**	,928**	,923**	,913**
	N	49	49	49	49	49	49	49	49

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

FUENTE: Reporte SPSS relación servicio al cliente-cultura organizacional

ELABORACIÓN: El investigador

**TABLA 4. 43 Análisis Orientación al Cliente - Cultura Organizacional**

RELACIÓN CON SUBDIMENSIONES		CORRELACIÓN POSITIVA CONSIDERABLE			
		COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	VISIÓN	ACUERDO	VALORES CENTRALES
SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO	Correlación de Pearson	,892**	,884**	,880**	,815**
	N	49	49	49	49

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

FUENTE: Reporte SPSS relación servicio al cliente-cultura organizacional

ELABORACIÓN: El investigador

**4.3.3.1.3.- Los servidores del Banco Central del Ecuador se encuentran identificados con el enfoque del servicio al cliente dentro de la cultura organizacional.**

El análisis de la variable Cultura Organizacional respecto de las sub dimensiones y dimensiones que la conforman, presenta ocho sub dimensiones con correlaciones positivas muy fuertes y cuatro con correlaciones considerables, todas ellas significativas al nivel 0.01 (bilateral), siendo la más representativa la Orientación al Cliente con un valor de 0,952; con lo cual se prueba la hipótesis de que los servidores del Banco Central del Ecuador se encuentran identificados con el enfoque del servicio al cliente dentro de la cultura organizacional. Ver tablas 4.44 y 4.45.

**TABLA 4. 44 Análisis Orientación al Cliente - Cultura Organizacional**

RELACIÓN CON SUBDIMENSIONES - ENFOQUE EXTERNO		ADAPTABILIDAD			MISIÓN		
		ORIENTACIÓN AL CAMBIO	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS	METAS Y OBJETIVOS	VISIÓN
SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO	Correlación de Pearson	,937**	,952**	,923**	,936**	,928**	,884**
	N	49	49	49	49	49	49

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

FUENTE: Reporte SPSS relación servicio al cliente-cultura organizacional

ELABORACIÓN: El investigador

**TABLA 4. 45 Análisis Orientación al Cliente - Cultura Organizacional**

CULTURA ORGANIZACIONAL (SUBDIMENSIONES MÁS RELEVANTES)		ORIENTACIÓN AL CLIENTE	DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS	TRABAJO EN EQUIPO	COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN
SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO	Correlación de Pearson	,952**	,936**	,935**	,892**
	N	49	49	49	49

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

FUENTE: Reporte SPSS relación servicio al cliente-cultura organizacional

ELABORACIÓN: El investigador

**4.3.3.1.4.- La evaluación del enfoque del servicio al cliente en la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador influye en la mejora de la prestación de servicios a la ciudadanía.**

El análisis de las subdimensiones de la variable Cultura Organizacional respecto de la variable Servicio al Cliente Externo, determina el valor más alto al considerar la subdimensión Orientación al Cliente, presentando una correlación positiva muy fuerte de 0,952, significativa al nivel 0.01 (bilateral); con lo cual se prueba la hipótesis de que la evaluación del enfoque del servicio al cliente en la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador influye en la mejora de la prestación de servicios a la ciudadanía. Ver tabla 4.46

**TABLA 4. 46 Análisis Orientación al Cliente – Servicio al Cliente Externo**

SUBDIMENSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL		SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Correlación de Pearson	,952**
	N	49

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

FUENTE: Reporte SPSS relación servicio al cliente-cultura

ELABORACIÓN: El investigador

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado un análisis e interpretación de los resultados obtenidos producto de este trabajo de investigación, se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones que considero constituirán un valioso aporte para la gestión del talento humano del Banco Central del Ecuador y de las instituciones públicas ecuatorianas.

#### **5.1.- Conclusiones**

Del análisis realizado en este trabajo de investigación, se presentan conclusiones obtenidas conforme lo manifestado por los servidores del Banco Central del Ecuador que desempeñan sus funciones atendiendo al cliente externo y, sobre la satisfacción de los clientes externos respecto de los servicios institucionales ofrecidos por la entidad, así:

1. La cultura organizacional del Banco Central del Ecuador incide en el servicio que ofrece el talento humano al cliente externo.
2. El enfoque del servicio al cliente participa dentro de estructura de la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador.
3. Los servidores del Banco Central del Ecuador se encuentran identificados con el enfoque del servicio al cliente dentro de la cultura organizacional.
4. La evaluación del enfoque del servicio al cliente en la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador influye en la mejora de la prestación de servicios a la ciudadanía.
5. Los servidores manifiestan un criterio completamente favorable respecto al conocimiento de sus clientes y anticipación de sus futuras necesidades por parte de la entidad.

6. Los servidores manifiestan un criterio favorable respecto a que la entidad está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio.
7. Los servidores manifiestan un criterio favorable respecto a que la entidad recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.
8. Los servidores mantienen un criterio favorable respecto de la característica de disponer de autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo.
9. Los servidores mantienen un criterio favorable respecto del valor que reside en el trabajo cooperativo canalizado hacia objetivos comunes.
10. Los servidores mantienen una actitud ni favorable ni desfavorable respecto de la inversión continua de su entidad en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus funcionarios.
11. Los servidores manifiestan un criterio ni favorable ni desfavorable respecto del compartimiento de una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.
12. Los servidores manifiestan un criterio ni favorable ni desfavorable respecto de la capacidad de lograr acuerdos en los temas esenciales.
13. Los servidores manifiestan un criterio ni favorable ni desfavorable respecto a que las diferentes áreas y unidades de la entidad son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.
14. Los servidores manifiestan un criterio ni favorable ni desfavorable respecto de las claras intenciones estratégicas que expresan el propósito

de la entidad y muestran el modo en como todos los funcionarios pueden contribuir al desarrollo de la institución.

15. Los servidores manifiestan un criterio ni favorable ni desfavorable respecto de las metas y objetivos que faciliten a cada funcionario una disposición precisa a su trabajo.
16. Los servidores manifiestan un criterio ni favorable ni desfavorable respecto de que la entidad tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro.
17. Los clientes externos que acuden a requerir los productos y servicios que ofrece el Banco Central, manifiestan un criterio de completa satisfacción respecto de las características del servicio y de los servicios institucionales prestados.

## **5.2.- Recomendaciones**

Considerando las conclusiones obtenidas como resultado de este trabajo de investigación, y basado en los análisis realizados se recomienda:

1. Mantener como política de gestión del servicio al cliente externo al conocimiento de sus clientes y anticipación de sus futuras necesidades por parte de la entidad.
2. Consolidar la política de gestión del servicio al cliente externo la capacidad de la entidad para crear nuevos espacios conducentes al cambio.
3. Mantener como política de gestión del servicio al cliente externo la interpretación y transformación de las señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades por parte de la entidad.

4. Consolidar entre los servidores de la entidad el criterio favorable respecto de la característica de disponer de autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo.
5. Consolidar entre los servidores el criterio favorable respecto del valor que reside en el trabajo cooperativo canalizado hacia objetivos comunes.
6. Mantener el criterio completa satisfacción de los clientes externos que acuden a requerir los productos y servicios que ofrece el Banco Central, respecto de las características del servicio y de los servicios institucionales prestados.
7. Potenciar entre los servidores una actitud de valoración a la inversión continua que realiza la entidad en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus funcionarios.
8. Potenciar entre los servidores de la entidad el criterio completamente favorable respecto del compartimiento de una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.
9. Potenciar entre los servidores de la entidad el criterio completamente favorable respecto de la capacidad de lograr acuerdos en los temas esenciales.
10. Potenciar entre los servidores de la entidad el criterio completamente favorable respecto a que las diferentes áreas y unidades de la entidad son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.
11. Potenciar entre los servidores de la entidad el criterio completamente favorable respecto de las claras intenciones estratégicas que expresan el propósito de la entidad y muestran el modo en como todos los funcionarios pueden contribuir al desarrollo de la institución.

12. Potenciar entre los servidores de la entidad el criterio completamente favorable respecto de las metas y objetivos que faciliten a cada funcionario una disposición precisa a su trabajo.
13. Potenciar entre los servidores de la entidad el criterio completamente favorable respecto de que la entidad tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro.
14. Planificar objetivos y metas de los niveles de satisfacción de usuarios externos.
15. Elaborar e implementar el programa de mejoramiento de la gestión institucional (PMGs) en coordinación con los responsables de cada unidad interna y sobre la base del informe de la calidad de los servicios emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.
16. Desarrollar e implementar el Plan Integral de Mejoramiento de Atención al Usuario Externo como resultado de la evaluación y control de la calidad del servicio prestado, considerando las acciones o ajustes necesarios en relación a la atención de las necesidades de los usuarios en un tiempo óptimo.
17. Capacitar y difundir permanentemente al interior de la institución las actualizaciones que se presenten en el ámbito de mejoramiento de atención al usuario, en especial, respecto a quienes fueren responsables directos de brindarla.



## Bibliografía

Abajo, R. (1995). La gestión de la calidad aplicada a los servicios. Documentos de Gestión de la Calidad. Sexto congreso Catalán de Empresas de Calidad. Barcelona.

Arciniega, R.S. (2011). *Culturas organizacionales y desempeño productivo en empresas del Estado de México. Estudios de caso*. México DF: Ediciones Eón / Universidad Autónoma del Estado de México.

Boada, J, y Tous, J (1993), Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional, *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15,2, 151-166

Bonavia, T. y Quintanilla, I. (1996). La cultura de las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 12 (1), 7-26.

Bonavia, T.; Prado, V. J. y García-Hernández, A. (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. publicado por SUMMA Psicológica UST, 2010, Vol. 7, No 1, 15 – 32

Bresser. L. (1999). *Hacia el rediseño del Estado*. Bogotá: Tercer Mundo

Cameron, K. and Quinn, R. (1999). *Diagnosing an changing organizational culture. based on the competing values framework*. San Francisco: Prentice Hall Series in Organizational Development.

Cantú, H. (2006), *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.

Chiavenato, I. (2006), *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill.

Davidson, G.; Coetzee, M. and Visser, D. (2007). Organisational Culture and Financial Performance in a South African Investment Bank, *Journal of Industrial Psychology*, 33 (1), 38-48.

Dávila, A., N. Martínez, D. Rodríguez, C. Bozzo, M. Santas, M. Berlín, H. Brasil, N.

Majluf, N. Abarca y I. Bassa, (1999), *Cultura en organizaciones latinas. Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*, México, Siglo XXI.

Davis, S. (1993). Cultura corporativa y estrategia, dos piezas que deben ir juntas. *Revista Management y Gestión*, 2 (112), 32-34.

De la Garza, E. (2002). Cultura y subjetividad: el caso del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. *Espacio Abierto*, 11 (1), 65-94.

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Españolat, T. (2006). *Estudio de Cultura Organizacional para una Empresa de Telecomunicaciones*. Estudio no publicado. Santo Domingo.

Españolat, T. (2009). *Estudio de Alineamiento Cultural para una Universidad*. Estudio no publicado. Santo Domingo.

Fernández, A. (1996). La calidad de los servicios. Edición Científica.

Fernández, J. (2002), *Cultura de la organización y centro educativo*, Madrid, Universidad Complutense.

García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psicológica*, 5(1), 163-174.

García, C. y Suárez K. (2011), Construcción de la cultura de calidad en un hospital público a partir de la gestión humana: tensiones y paradojas. *Universitas Psychologica*, 10 (3), 841-853.

Garmendia, J. (2004), *Impacto de la cultura en los resultados de la organización*, Madrid, Universidad Complutense.

Geertz, C. (2005). Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura. En G. Giménez (Coord.), *Teoría y análisis de la cultura* (Vol. I, pp. 329-347). México DF: Conaculta.

Gordon, J. (1997), *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall.

Hall Marte, José y Soto Pujols, Julia. (2011). *Diagnóstico de cultura organizacional. Caso Empresa mercado de consumo de República Dominicana*. (Trabajo Final Máster en Gestión Estratégica del Talento Humano en Universidad Iberoamericana). Santo Domingo.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Thomson.

Hellriegel, D., S. Jackson y J. R. Slocum (2006), *Administración. Un enfoque basado en competencias*, Thompson.

Huete, L. M. (1994). Factores que determinan la calidad de los servicios. Harvard Deusto Business Review. Ediciones Deusto. Referencia #94011.

Ibarra, E. (2006). ¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas. En E. De la Garza (Coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques* (pp. 88-107). Barcelona - México DF: Anthropos / Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Jones, G. (2006), *Administración contemporánea*, México, McGraw-Hill.

Kotter, J. P. y Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press. Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison.

Mantilla, F. (2001). Una aproximación metodológica: cultura organizacional y desarrollo humano. *Debates en Psicología*, 4, 81-90

Marcone, R. y Martín, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15 (2), 292-299.

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Resultados de una investigación adelantada por el autore en dos cursos del Doctorado en Administración de la Universidad de los Andes.

Martínez, N. (1994). *Elaboración y validación de un instrumento para determinar el nivel de cultura organizacional en una empresa*. Tesis Doctoral no publicada. UNAM, México D. F., México.

Méndez C. (2003). "Metodología para describir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial". *Cuadernos de Administración*. 16(25): 139-171.

Méndez, C. (2003), *Metodología para describir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial*, Bogotá.

Méndez, C. (2005). *Gestión en salud: estudios de caso sobre cultura Organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Morales V, P; Urosa S. y Blanco B, A. (2003) *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert. Una guía práctica*. Madrid: La Muralla.

Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta*. España: Thomson.

Murillo, M., G. Calderón y K. Torres (2003), "Cultura organizacional y bienestar laboral". *Cuadernos de Administración*, Bogotá, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, enero-junio, núm. 25.

Naranjo, J., Sanz, R. y Jiménez, D. (2008). Cultura organizacional e innovación: un estudio empírico.

Natera, A. (2010). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Máster Alta Dirección Pública. Instituto Global. Santo Domingo, República Dominicana.

Páramo, D. (2001), "Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado". *Revista Colombiana de Marketing*, junio 2001.

Peiro, J , González - Roma , V , Zurrjaga, R., Ramos, J, y Bravo, M, (1989). El cuestionario de satisfacción laboral de los profesionales de la salud de Equipos de Trabajo.

Pettigrew, A. (1979). On studyng organizational cultura. *Administrative Science Quarterly*, 4, 171.

*Portafolio*. Élite empresarial. (2005). *La empresa con el mejor servicio al cliente*. Mayo 31 de 2005; 36.

Potts, R. y Lamarsh, J. (2004). *Cómo gestionar el cambio con éxito*. Barcelona: Blume

Reyes, A. M. y Zambrano, P. V. (1991). *Un instrumento para medir la cultura organizacional innovadora*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Central, Santiago de Chile, Chile.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (Octava Edición). México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. (Sexta Edición). Chile: Alfaomega. Empresa.

Sánchez, J, B. Tejero, A. Yurebaso y A. Lanero (2006), "Cultura organizacional: desentrañando vericuetos". *Revista de Antropología Iberoamericana*, Madrid, agosto-diciembre, vol. 1, núm. 3.

Sánchez, J. (2005), "Cultura de calidad en las instituciones de educación superior", ponencia presentada en el X Foro de Investigación en el Congreso Internacional de Contaduría, Administración e informática, México, UNAM.

Sánchez, J. C. y Alonso, E. (1997). *La evaluación de la cultura: el cuestionario de conductas normativas organizacionales*. Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Psicología Social. San Sebastián.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.

Serna, H. (1999). *Servicio al cliente. Métodos de auditoría y medición*. Colombia: Cargraphics S.A.

Stefanova, E. y A. Lucas (2006), "El concepto de cultura de las organizaciones: centralidad actual y evolución histórica". *Revista Internacional de Organizaciones*, núm. 1.

Topa, G., Morales, J. F., Palací, F. (2005). El cumplimiento del contrato psicológico y su relación con la cultura organizacional para nuevos y veteranos: Un análisis multigrupo. *Apuntes de Psicología*, 23 (1), 53-70.

Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos Champions*. Argentina: Granica

Wellington, P. (1997). *Cómo brindar un servicio integral de atención al cliente*. Editorial McGraw-Hill. Caracas.

Zapata, A. y Rodriguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

### **Fuentes de Internet**

Apoyo (2006). *El cliente incógnito*. Disponible en [on line]: [http://www.apoyo.com/est\\_opinion/cli\\_inc.asp](http://www.apoyo.com/est_opinion/cli_inc.asp)

Corporación Calidad - Ministerio de Desarrollo Económico (2005). *Excelencia en gestión*. Disponible [on line]: <http://www.ccalidad.org/Publicaciones/Mejorespracticass.pdf>

García, C. (2006a), *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*, Univ. Psychol. Abr. 1, <[www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=SI65792672006000100012&lnges&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=SI65792672006000100012&lnges&nrm=iso)>. [citado 28 mayo 2014]

García, C. (2006b), "Semiótica organizacional", <[www.amicmexico.org/docs/ponencias\\_xviii\\_encuentro/comunicacionorganizacion/ponenciagarc.a.semioticaorganizacion.pdf](http://www.amicmexico.org/docs/ponencias_xviii_encuentro/comunicacionorganizacion/ponenciagarc.a.semioticaorganizacion.pdf)>, mayo-junio 2006, [consultado el 23 de marzo de 2014].

Ledesma, R., Molina, G y Valero, P. (2002). *Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos*, 153. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 en: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v7n2/v7n2a03.pdf>

Peralta, W. (s/f) *Estrategia del servicio al cliente*. Disponible [on line]: <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>

Pérez, A. (2002). *Marketing a medida*. Disponible en [on line] [http://www.infocomercial.com/articulos/prn\\_articulos.php?tipo\\_art=unico&id\\_articulo=3532&cod\\_sitio=3](http://www.infocomercial.com/articulos/prn_articulos.php?tipo_art=unico&id_articulo=3532&cod_sitio=3).

Quijano, V. (2004). *¿Qué es la calidad en el servicio?* Disponible [on line] <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidadeser.htm>

Ramírez, C. (2005). *¿Y dónde está el cliente? Vender en tiempos de crisis*. Disponible [online]: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cliente.htm>

Rubio, J. (s/f) *Satisfacer al consumidor, ese es el objetivo*. Disponible en [on line] [http://www.sic.gov.co/Articulos\\_Pagina\\_Principal/Articulos/Otros/Satisfacer\\_Consumidor.pd](http://www.sic.gov.co/Articulos_Pagina_Principal/Articulos/Otros/Satisfacer_Consumidor.pd)

Ruiz Olalla, C. (2001): "Gestión de la calidad del servicio", [en línea] *5campus.com, Control de Gestión* <<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>> [marzo 21 de 2014].

Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Revista de Economía y Administración*. Diciembre 2004. Año XII. (Número 63). Recuperado el 9 de Septiembre de 2014. <http://www2.udec.cl/~rea/ingles/contenidos.htm>

### **Otras fuentes Bibliográficas**

Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública de Colombia (2009)

Constitución de la República del Ecuador, (2008).

Ley Orgánica del Servicio Público, (2010).

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, (2011).

Banco Central del Ecuador, (2013), Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

Banco Central del Ecuador, (2012), Plan Estratégico 2012 -2017

Ministerio de Relaciones Laborales, (2013, 2014), Informes de Resultados de Certificación de Calidad del Servicio.

Ministerio de Relaciones Laborales, (2012), Norma Técnica para la Certificación de la Calidad del Servicio.

Ministerio de Relaciones Laborales, (2013), Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, (2009), Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, (2013), Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, (2008), Estudio Aproximación y Análisis: Calidad de los Servicios Públicos.

Revista Líderes, (2013), Encuestas Servicio Público.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **Estructura Organizacional del Banco Central del Ecuador**

- Procesos Gobernantes: aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la Institución.

- Procesos Sustantivos: aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.

- Procesos Transversales: aquellos procesos sustantivos que proveen productos y servicios a los usuarios externos de manera directa o a través de uno de los procesos sustantivos.

- Procesos Adjetivos: Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes, sustantivos y a sí mismos.

#### **I. Procesos Gobernantes**

- Directorio
- Gerencia General
- Subgerencia General

## II. Procesos Sustantivos

### 1. Gerencia de Programación y Regulación

#### 1.1 Dirección Nacional de Programación y Regulación Monetaria y Financiera

##### 1.1.1 Gestión / Unidad de Programación Monetaria y Financiera

##### 1.1.2 Gestión / Unidad de Investigación de Fuentes y Usos de la Liquidez

##### 1.1.3 Gestión / Unidad de Regulación Monetaria y Financiera

#### 1.2 Dirección Nacional de Riesgo Sistémico

##### 1.2.1 Gestión / Unidad de Riesgo del Sistema Monetario

##### 1.2.2 Gestión / Unidad de Riesgo del Sistema Financiero

#### 1.3 Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica

##### 1.3.1 Gestión / Unidad de Sector Monetario y Financiero

##### 1.3.2 Gestión / Unidad de Balanza de Pagos y Comercio Exterior

##### 1.3.3 Gestión / Unidad de Cuentas Nacionales

##### 1.3.4 Gestión / Unidad de Previsiones Macroeconómicas e Indicadores de Coyuntura

##### 1.3.5 Gestión / Unidad de Gestión de la Información

##### 1.3.6 Gestión / Unidad de Biblioteca del Banco Central del Ecuador

#### 1.4 Dirección Nacional de Integración Monetaria y Financiera Regional

##### 1.4.1 Gestión / Unidad de Gestión de las Relaciones Internacionales



1.4.2 Gestión / Unidad de Consolidación de la Nueva Arquitectura Financiera Regional

## 2. Gerencia de Operaciones

### 2.1 Dirección Nacional de Gestión de Reservas

2.1.1 Gestión / Unidad de Tesorería

2.1.2 Gestión / Unidad de Operaciones de Portafolios

2.1.3 Gestión / Unidad de Comercialización de Oro

2.1.4 Gestión / Unidad de Registro de Operaciones

### 2.2 Dirección Nacional de Operaciones de Liquidez

2.2.1 Gestión / Unidad de Emisión de Títulos

2.2.2 Gestión / Unidad de Inversión Doméstica

### 2.3 Dirección Nacional de Seguridad Financiera

2.3.1 Gestión / Unidad de Créditos de Liquidez y Garantías

2.3.2 Gestión / Unidad de Administración Fiduciaria y Asesoría Técnica y Financiera

## 3. Gerencia de Servicios

### 3.1 Dirección Nacional de Sistemas de Pago

3.1.1 Gestión / Unidad de Liquidación

3.1.2 Gestión / Unidad de Gestión del Riesgo

3.1.3 Gestión / Unidad de Cámaras de Compensación

3.1.4 Gestión / Unidad de Sistema de Pago Internacional

3.1.5 Gestión / Unidad de Mecanismos de Compensación de Pagos Regionales

3.1.6 Gestión / Unidad de depósito Centralizado de Valores

3.2 Dirección Nacional de Medios de Pago

3.2.1 Gestión / Unidad de Gestión de Circulante

3.2.2 Gestión / Unidad de Custodia de Especies Monetarias

3.2.3 Gestión / Unidad de Sistema de Dinero Electrónico

3.2.4 Gestión / Unidad de Compensación de Obligaciones Comerciales

3.3 Dirección Nacional de Inclusión Financiera

3.3.1 Gestión / Unidad de Sistema Red de Redes

3.4 Dirección Nacional de Servicios Financieros

3.4.1 Gestión / Unidad de Cuentas Corrientes

3.4.2 Gestión / Unidad de Centro de Información y Soporte

3.4.3 Gestión / Unidad de Certificación Electrónica

3.4.4 Gestión / Unidad de Servicios a Entidades Públicas

3.4.5 Gestión / Unidad de Cartas de Crédito

III. Procesos Transversales

4. Dirección Nacional de Innovación y Calidad

5. Dirección Nacional de Seguridad Integral

5.1 Gestión / Unidad de Seguridad de la Información

5.2 Gestión / Unidad de Vigilancia y Protección Física

5.3 Gestión / Unidad de Transportación de Valores

IV. Procesos Adjetivos de Asesoría

- Al Directorio

## 6. Dirección Nacional de Auditoría Interna

6.1 Gestión / Unidad de Auditoría Gubernamental

6.2 Gestión / Unidad de Auditoría Bancaria

6.3 Gestión / Unidad de Auditoría de Tecnologías de la Información

## 7. Dirección de Cumplimiento

- A la Gerencia General

## 8. Dirección de Comunicación

8.1 Gestión / Unidad de Redes Sociales y Página Web

8.2 Gestión / Unidad de Producción de Contenidos y Audiovisuales

8.3 Gestión / Unidad de Comunicación Interna

8.4 Gestión / Unidad de Relaciones Públicas y Monitoreo

8.5 Gestión / Unidad de Museo Numismático

## 9. Dirección Nacional de Riesgos de Operaciones

9.1 Gestión / Unidad de Riesgo Operativo

9.2 Gestión / Unidad de Riesgo Financiero

9.3 Gestión / Unidad de Supervisión y Vigilancia del Sistema de Pagos

## 10. Coordinación General Jurídica

10.1 Dirección de Derecho Económico, Financiero y Bancario

10.2 Dirección de Derecho Administrativo, Laboral y Contractual

10.3 Dirección de Patrocinio Institucional

## 11. Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica

### 11.1 Dirección de Planificación e Inversión

### 11.2 Dirección de Planes, Programas y Proyectos

### 11.3 Dirección de Administración de Procesos

## 12. Coordinación General de Tecnologías de Información y Comunicación

### 12.1 Dirección de Gestión de TIC y Seguridades

### 12.2 Dirección de Infraestructura

### 12.3 Dirección de Ingeniería de Software

## V. Procesos Adjetivos de Apoyo

## 13. Coordinación General de Apoyo a la Gestión Institucional

### 13.1 Dirección de Gestión Documental y Archivo

#### 13.1.1 Gestión / Unidad de Administración Documental

#### 13.1.2 Gestión / Unidad de Archivo General

### 13.2 Dirección de Administración del Talento Humano

#### 13.2.1 Gestión / Unidad de Administración del Talento Humano

#### 13.2.2 Gestión / Unidad de Evaluación, Capacitación y Desarrollo

#### 13.2.3 Gestión / Unidad de Administración de Nóminas y Sistema de Información

#### 13.2.4 Gestión / Unidad de Bienestar Laboral

#### 13.2.5 Gestión / Unidad de la Calidad del Servicio y de Atención Ciudadana

### 13.3 Dirección de Contabilidad y Presupuesto

#### 13.3.1 Gestión / Unidad de Contabilidad

13.3.2 Gestión / Unidad de Análisis Financiero y Costos

13.3.3 Gestión / Unidad de Presupuesto

13.3.4 Gestión / Unidad de Gestión de Pagos

13.4 Dirección de Administrativa

13.4.1 Gestión / Unidad de Infraestructura y Mantenimiento

13.4.2 Gestión / Unidad de Compras Públicas

13.4.3 Gestión / Unidad de Servicios Generales

VI. Procesos Desconcentrados

14. Oficina de Atención al Cliente - Guayaquil

14.1 Procesos Sustantivos

14.1.1 Servicios a Entidades Públicas

14.1.2 Gestión de Circulante

14.1.3 Custodia de Especies Monetarias

14.1.4 Sistema de Dinero Electrónico

14.1.5 Centro de Información y Soporte

14.1.6 Certificación Electrónica

14.1.7 Depósito Centralizado de Valores

14.2 Procesos Transversales

14.2.1 Tecnología de la Información y Comunicación

14.2.1.1 Centro de Contingencia

14.2.2 Seguridad Integral

15. Oficina de Atención al Cliente - Cuenca

15.1 Procesos Sustantivos

15.1.1 Servicios a Entidades Públicas

15.1.2 Gestión de Circulante

15.1.3 Custodia de Especies Monetarias

15.1.4 Sistema de Dinero Electrónico

15.1.5 Centro de Información y Soporte

15.1.6 Certificación Electrónica

15.1.7 Depósito Centralizado de Valores

15.2 Procesos Transversales

15.2.1 Tecnología de la Información y Comunicación

15.2.2 Seguridad Integral.

## **Anexo 2**

### **Estructura organizacional de la Subgerencia de Servicios**

#### **Misión:**

Canalizar los flujos de liquidez de la economía de manera oportuna, eficiente y segura a través del Sistema Nacional de Pagos, el suministro de medios de pago y la prestación de servicios de banca central, fomentando la inclusión financiera de la población.

**Responsable:** Subgerente de Servicios

#### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Velar por el funcionamiento de los sistemas de pago y asegurar, en coordinación con el ente rector, el acceso a nuevos actores, especialmente de las instituciones financieras de la economía popular y solidaria.
- b) Fomentar el ingreso de divisas, los cobros y pagos del sector público y del sistema financiero nacional en el país y el exterior.
- c) Ofrecer servicios de banca central a la ciudadanía y usuarios.
- d) Impulsar la desmaterialización de títulos y promover la seguridad y confianza en los servicios de custodia, administración, compensación y liquidación de valores.
- e) En coordinación con el ente rector, brindar servicios complementarios orientados a fomentar el desarrollo del sector financiero de la economía popular y solidaria.
- f) Asesorar a las autoridades de la Institución y otras entidades en temas de su competencia.
- g) Administrar medios de pagos tradicionales y alternativos.
- h) Proponer mejoras a la normativa vigente en el ámbito de su competencia.
- i) Las demás que determine la administración del Banco Central del Ecuador.

Responsable: Gerente de Servicios.

## **Gestiones Internas**

### **3.1 DIRECCION NACIONAL DE SISTEMAS DE PAGO**

#### **Misión:**

Suministrar a las entidades del sector público, al sistema financiero nacional y a la ciudadanía, mecanismos de pago seguros y eficientes, que permitan transferir recursos entre los participantes de los sistemas de pago nacional e internacional, el ingreso de divisas y el intercambio productivo del país.

Director/a Nacional de Sistemas de Pagos

#### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Administrar el Sistema Nacional de Pagos, garantizando su seguridad y eficiencia.
- b) Administrar el sistema de liquidación bruta en tiempo real (LBTR).
- c) Gestionar el riesgo de liquidez en el Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real.
- d) Administrar las cámaras de compensación nacionales.
- e) Administrar el Depósito Centralizado de Valores.
- f) Ejecutar los cobros y pagos, y todas las operaciones bancarias que requieran las entidades del sector público y del sistema financiero nacional.
- g) Administrar las cuentas del Banco Central del Ecuador en entidades corresponsales nacionales y del exterior.
- h) Liquidar y distribuir los ingresos públicos.
- i) Administrar los mecanismos de pagos regionales.
- j) Proponer mejoras a la normativa vigente en el ámbito de su competencia.
- k) Gestionar las recaudaciones de fondos públicos.
- l) Las demás que determine la administración del Banco Central del Ecuador.

**Responsable:** Director/a de Sistemas de Pago.

#### **3.1.1 GESTION DE LIQUIDACION**

Productos y Servicios:



- 1) Informe de Liquidación Bruta en Tiempo Real a las IFI (Sistema de pagos eficiente e innovador).
- 2) Reporte de pagos en tiempo real del sector público y del sistema financiero nacional.
- 3) Reporte de cobros en tiempo real del sector público y del sistema financiero nacional.
- 4) Informes de estadísticas del Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real.
- 5) Reporte de recaudación de fondos públicos.
- 6) Reporte de los Impuestos fiscales y arancelarios recaudados.
- 7) Informes de la distribución de recursos asignados por Ley.
- 8) Informe de fideicomisos de rentas.
- 9) Informe de operaciones Swift.
- 10) Reporte de Libro del Sistema de Pagos del País (Libro Amarillo).

### **3.1.2 GESTION DEL RIESGO**

#### **Productos y Servicios:**

- 1) Servicio para asegurar la ejecución del Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real.
- 2) Informes de la posición de liquidez de los participantes.
- 3) Reporte de alertas de liquidez de los participantes.
- 4) Informes de líneas bilaterales de crédito.
- 5) Informes de cámaras de compensación reestructuradas de acuerdo al riesgo.

### **3.1.3 GESTION DE CAMARAS DE COMPENSACION**

#### **Productos y Servicios:**

- 1) Servicio de compensación de medios de pago.
- 2) Servicio de compensación y liquidación de Cheques Minoristas.
- 3) Servicio de compensación y liquidación de Cheques Mayoristas.
- 4) Servicio de compensación y liquidación de Pagos Minoristas.
- 5) Servicio de compensación y liquidación de Pagos Mayoristas.
- 6) Servicio de compensación y liquidación de Cobros Minoristas.
- 7) Servicio de compensación y liquidación de Cobros Mayoristas.

- 8) Servicio de compensación y liquidación de Cámaras especializadas.
- 9) Informes de otros medios de pago liquidados.
- 10) Informes de Servicio de compensación de medios de pago.
- 11) Reporte de Servicio de compensación y liquidación de Cheques Minoristas.
- 12) Reporte de servicio de compensación y liquidación de Cheques Mayoristas.
- 13) Reporte de servicio de compensación y liquidación de Pagos Minoristas.
- 14) Reporte de servicio de compensación y liquidación de Pagos Mayoristas.
- 15) Reporte de servicio de compensación y liquidación de Cobros Minoristas.
- 16) Reporte de servicio de compensación y liquidación de Cobros Mayoristas.
- 17) Reporte de servicio de compensación y liquidación de Cámaras especializadas.

#### **3.1.4 GESTION DE SISTEMA DE PAGO INTERNACIONAL**

##### **Productos y Servicios:**

- 1) Servicio para ejecutar los cobros y pagos internacionales conforme a la regulación vigente.
- 2) Informes de los giros y las transferencias al y del exterior del sector público y del sistema financiero conforme a la regulación vigente.
- 3) Informes de las remesas de cheques girados.
- 4) Reporte de la distribución por exportaciones de hidrocarburos.
- 5) Reporte de liquidaciones de ingresos por exportación de hidrocarburos.
- 6) Informe de fideicomisos de rentas de hidrocarburos y de deuda externa.
- 7) Reporte de la conciliación de las cuentas corrientes del Banco Central del Ecuador con entidades y organismos del exterior.
- 8) Reporte de registro y movimientos de la deuda externa privada.
- 9) Reporte de movimientos y proyecciones de deuda externa.
- 10) Emisión de Títulos valores desmaterializados de la deuda externa en custodia del Banco Central del Ecuador.
- 11) Reporte de servicio para ejecutar los cobros y pagos internacionales conforme a la regulación vigente.

### **3.1.5 GESTION DE MECANISMOS DE COMPENSACION DE PAGOS REGIONALES**

#### **Productos y Servicios:**

- 1) Reporte de operaciones ejecutadas a través de convenios de pagos y créditos recíprocos ALADI y el sistema unitario de compensación regional de pagos, SUCRE.
- 2) Informe de fideicomisos mercantiles de garantía de operaciones ALADI.
- 3) Reporte de control de las operaciones ejecutadas a través del sistema SUCRE.
- 4) Reporte de conciliación de las cuentas de convenios.
- 5) Informes de gestión del apoyo técnico a los procesos de integración financiera y monetaria regional, en el ámbito de su competencia.

### **3.1.6 GESTION DE DEPÓSITO CENTRALIZADO DE VALORES**

#### **Productos y Servicios:**

- 1) Servicio de Depósito Centralizado de Valores desmaterializados.
- 2) Servicio de custodia y conservación de valores físicos y desmaterializados.
- 3) Servicio de Transferencia de valores, afectando a las cuentas corrientes por el sistema  
Liquidación Bruta en Tiempo Real.
- 4) Servicio de Compensación y Liquidación de Valores.
- 5) Servicio de Canje, inmovilización y desmaterialización de valores.
- 6) Servicio de Ejercicio de derechos ante emisores públicos y privados.
- 7) Contratos de Depósitos.
- 8) Estados de Cuenta de valores.
- 9) Registro de emisiones desmaterializadas.
- 10) Registro de operaciones bursátiles y extrabursátiles del mercado primario y secundario.
- 11) Registro de garantía y embargos.
- 12) Libro de Acciones y Accionistas por acciones desmaterializadas registradas en el depósito centralizado de valores.
- 13) Reportes de información estadística de las operaciones del depósito centralizado de valores, para usuarios internos y externos.

- 14) Reporte de servicio de custodia y conservación de valores físicos y desmaterializados.
- 15) Reporte de servicio de Transferencia de valores, afectando a las cuentas corrientes por el sistema Liquidación Bruta en Tiempo Real.
- 16) Reporte de servicio de Compensación y Liquidación de Valores.
- 17) Reporte de Servicio de Canje, inmovilización y desmaterialización de valores.

### **3.2 GESTION NACIONAL DE MEDIOS DE PAGO**

#### **Misión:**

Proveer medios de pago seguros y eficientes, que dinamicen las transacciones financieras y fomenten el desarrollo económico del país.

Director/a Nacional de Medios de Pago

#### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Asegurar la provisión de circulante en el país mediante una adecuada administración y provisión a la ciudadanía y al sistema financiero de las especies monetarias necesarias.
- b) Emitir y desmonetizar moneda fraccionaria ecuatoriana, de acuerdo a los lineamientos de programación de liquidez.
- c) Cambiar especies monetarias deterioradas de curso legal, por billetes y monedas útiles en condiciones de circulación, velar por la autenticidad del circulante.
- d) Canjear monedas fraccionarias de curso legal a través de las instituciones financieras.
- e) Gestionar el manejo, custodia y distribución de especies monetarias, en condiciones óptimas de seguridad, calidad y eficiencia.
- f) Diseñar e implementar medios de pago alternativos.
- g) Administrar medios de pago alternativos.
- h) Las demás que determine la administración del Banco Central del Ecuador.

**Responsable:** Director/a de Medios de Pago.

## **Gestiones Internas**

### **3.2.1 GESTION DE CIRCULANTE**

#### **Productos y Servicios:**

- 1) Reporte de Billetes y monedas aptos para circulación.
- 2) Reporte de especies monetarias recibidas de las instituciones financieras.
- 3) Reporte de especies monetarias entregadas a las instituciones financieras para distribución a la ciudadanía.
- 4) Informe de Cuentas de especies monetarias conciliadas.
- 5) Registro de especies falsificadas y capacitación en seguridades de billetes.

### **3.2.2 GESTION DE CUSTODIA DE ESPECIES MONETARIAS**

#### **Productos y Servicios:**

- 1) Informes de billetes, monedas y valores bajo custodia.
- 2) Reporte de remesas distribuidas en el país.
- 3) Reporte de remesas enviadas y recibidas al y del exterior.
- 4) Reporte de monedas fraccionarias ecuatorianas desmonetizadas.

### **3.2.3 GESTION DE SISTEMA DE DINERO ELECTRONICO**

#### **Productos y Servicios:**

- 1) Dinero electrónico.
- 2) Registros de dinero electrónico.
- 3) Informes de pagos, cobros y transferencias móviles.
- 4) Reportes de administración de redes de distribución operativas.

Servicio de emisión de dinero electrónico

### **3.2.4 GESTION DE COMPENSACION DE OBLIGACIONES COMERCIALES**

#### **Productos y Servicios:**

Reporte de (sic)

- 1) Compensación inmaterial de facturas.
- 2) Informe de obligaciones comerciales compensadas.
- 3) Informe de obligaciones comerciales liquidadas.
- 4) Informes de operación del sistema de compensación de facturas.

5) Información estadística de compensación de facturas.

### **3.3 GESTION NACIONAL DE INCLUSION FINANCIERA**

#### **Misión:**

Ampliar el acceso a servicios financieros para los segmentos más vulnerables y excluidos de la población.

#### **Atribuciones y responsabilidades:**

- a) En coordinación con el ente rector, incorporar a las instituciones financieras del sector de la economía popular y solidaria al sistema nacional de pagos.
- b) Promover su transaccionalidad en el sistema nacional de pagos.
- c) Administrar el sistema red de redes.
- d) Establecer mecanismos para fortalecer el pago de transferencias fiscales a la población.
- e) Estructurar e implementar estrategias de educación financiera, en coordinación con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- f) En coordinación con la entidad encargada del acompañamiento y fomento, implementar planes de asistencia y mejora en la gestión de las instituciones financieras del sector de la economía popular y solidaria.
- g) Proponer mejoras a la normativa vigente en el ámbito de su competencia.
- h) Las demás que determine la administración del Banco Central del Ecuador.

**Responsable:** Director/a de Inclusión Financiera.

#### **Gestiones Internas**

##### **3.3.1 GESTION DE SISTEMA RED DE REDES**

#### **Productos y Servicios:**

- 1) Servicio de mejora e innovación de los productos para las Instituciones Financieras Intermediarias (IFIS) de la Economía Popular y Solidaria.
- 2) Servicios de asesoría de los productos de pago móvil.
- 3) Reporte de operaciones del producto Transferencias.
- 4) Reporte de operaciones del producto Ventanilla compartida.
- 5) Reporte de operaciones del producto Giros nacionales.

- 6) Reporte de pago de transferencias fiscales a la población.
- 7) Reporte de remesas del exterior.
- 8) Propuestas de alternativas de liquidez para las instituciones financieras del sector de la economía popular y solidaria con los órganos pertinentes relacionados.
- 8) (sic) Informe de Servicio de mejora e innovación de los productos para las Instituciones Financieras Intermediarias (IFIS) de la Economía Popular y Solidaria.
- 9) Informe de Servicios de asesoría de los productos de pago móvil.

## **Anexo 3**

### **Estructura Organizacional de la Dirección Nacional de Servicios Financieros**

#### **Misión:**

Proveer servicios financieros de banca central para reducir los costos de transacción en las actividades económicas.

#### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Administrar el sistema de cuentas corrientes.
- b) Brindar el servicio de los recursos incautados por efectos judiciales.
- c) Administrar los servicios financieros de banca central.
- d) Administrar el centro de información y soporte.
- e) Administrar las claves para el acceso a los sistemas del Banco Central del Ecuador.
- f) Administrar el proceso de certificación electrónica.
- g) Generar registros actualizados de deuda pública.
- h) Las demás que determine la administración del Banco Central del Ecuador.

Responsable: Director/a de Servicios Financieros.

#### **Gestiones Internas**

##### **1.5.1.- Gestión de Cuentas Corrientes**

#### **Productos y Servicios:**

- 1) Servicio de cuentas corrientes.
- 2) Servicio de certificados bancarios.
- 3) Servicios de estados de cuenta.
- 4) Informes del control de comisiones de los procesos bancarios.
- 5) Informes de embargos y retenciones judiciales.

##### **1.5.2.- Gestión de Centro de Información y Soporte**

#### **Productos y Servicios:**



- 1) Servicio de Gestión de Servicios Financieros de Banca Central para la ciudadanía y clientes.
- 2) Servicio de Tarjetas de coordenadas y claves generadas.
- 3) Servicio de Atención de solicitudes de clientes externos.
- 4) Servicio de Asesoramiento y soporte al cliente.
- 5) Informes de estadísticas del servicio.
- 6) Informes de Servicio de cuentas corrientes.
- 7) Informes de Servicio de certificados bancarios.
- 8) Informes de Servicios de estados de cuenta.

### **1.5.3.- Gestión de certificación Electrónica**

#### **Productos y Servicios:**

- 1) Emisión de Certificados digitales emitidos, renovados o revocados.
- 2) Suscripciones de sellado de tiempo.
- 3) Reporte de Aplicativos y otros servicios relacionados.
- 4) Informe de Reportes periódicos de capacitación sobre uso y aplicación de firma electrónica.
- 5) Informes de gestión de las operaciones de certificación electrónica.
- 6) Reportes periódicos sobre el soporte técnico informático y especializado brindado a los usuarios de los certificados digitales y de servicios relacionados.
- 7) Reportes periódicos sobre la administración de las bases de datos, red y comunicaciones de la infraestructura PKI principal y de contingencias.
- 8) Informes periódicos del desempeño y capacidad de la infraestructura PKI.
- 9) Informes de factibilidad y de contratación de la infraestructura PKI.
- 10) Reporte diario del inventario de respaldos de información de la infraestructura PKI.
- 11) Reportes periódicos de disponibilidad del portal de servicios de certificación electrónica.
- 12) Informes periódicos sobre resultados de la aplicación del plan de contingencias.
- 13) Informes periódicos del cumplimiento de las obligaciones de la acreditación de la entidad de certificación y de sus terceros vinculados.

#### **1.5.4.- Gestión de Servicios a Entidades Públicas**

##### **Productos y Servicios:**

- 1) Servicios financieros a Entidades Públicas.
- 2) Servicio de Cuentas de fondos rotativos.
- 3) Convenio de corresponsalía con instituciones financieras para recaudación de fondos públicos.
- 4) Convenios de recaudación de fondos públicos.
- 5) Informes de solicitudes de calificación de corresponsales financieros.
- 6) Informes de solicitudes de apertura de cuentas de recaudación en instituciones corresponsales.
- 7) Reporte de la conciliación de valores recaudados respecto de valores reportados.
- 8) Reporte de recaudaciones efectuadas por instituciones corresponsales.
- 9) Informes de Depósito y restitución de recursos incautados.

#### **1.5.5.- Gestión de Cartas de Créditos**

##### **Productos y Servicios:**

- 1) Servicio para gestionar cartas de crédito del Sector Público para sus operaciones en mercados internacionales.
- 2) Servicio de emisión y confirmación de cartas de crédito.
- 3) Informe de los cupos de operación de cartas de crédito.
- 4) Reporte de Cobranzas ejecutadas.
- 5) Informes de donaciones instrumentadas.
- 6) Informes de difusión y asesoría sobre instrumentos de pago, cobranzas y donaciones.
- 10) (sic) Informes de Servicios financieros a Entidades Públicas.
- 11) (sic) Informes de Servicio de Cuentas de fondos rotativos.