

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COHORTE 2018

TEMA: “Sistema de gestión en el desempeño organizacional en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi EPMC”

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración Pública

Modalidad de titulación: Proyecto de Investigación

Autora: Ingeniera Eugenia Mercedes Chasillacta Amores

Director: Ingeniero Carlos Javier Beltrán Ávalos, Magíster

Ambato – Ecuador

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniero Marcelo Javier Mancheno Saá, Magíster e Ingeniero Jorge Enrique Jordán Vaca, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “Sistema de Gestión en el Desempeño Organizacional en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi EPMC” elaborado y presentado por la Ingeniera Eugenia Mercedes Chasillacta Amores, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración Pública; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.
Presidente y Miembro del Tribunal



Firmado electrónicamente por:
**MARCELO JAVIER
MANCHENO SAA**

Ing. Marcelo Javier Mancheno Saá, Mg.
Miembro del Tribunal



Firmado electrónicamente por:
**JORGE ENRIQUE
JORDAN VACA**

Ing. Jorge Enrique Jordán Vaca, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Sistema de Gestión en el Desempeño Organizacional en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera, Eugenia Mercedes Chasillacta Amores, Autora bajo la Dirección de Ingeniero, Carlos Javier Beltrán Ávalos Magíster, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Firmado electrónicamente por:
**EUGENIA MERCEDES
CHASILLACTA AMORES**

Ingeniera, Eugenia Mercedes Chasillacta Amores

c.c.:0502304744

AUTORA



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS JAVIER
BELTRAN AVALOS**

Ingeniero, Carlos Javier Beltrán Ávalos, Magíster

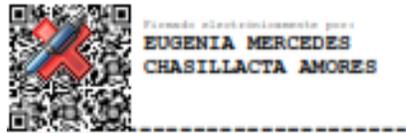
c.c.:1803538048

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniera, Eugenia Mercedes Chasillacta Amores

c.c.:0502304744

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
AGRADECIMIENTO	x
DEDICATORIA	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	3
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO.....	3
2.1. Área de conocimiento	3
2.2. Líneas de investigación.....	4
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	4
3.1. Tiempo de ejecución.....	4
3.2. Financiamiento.....	4
3.3. Autor/es.....	5
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA	5
4.1. Definición del problema de la investigación	5
4.2. Objetivos de la investigación.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivo(s) específico(s).....	9
4.3. Justificación de la investigación	9
4.4. Marco teórico referencial.....	14
4.4.1. GESTIÓN	14
4.4.2. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	35
4.5. Metodología.....	45

4.5.1. Hipótesis	45
4.5.2. Paradigma de investigación	46
4.5.3. Enfoque de investigación.....	46
4.5.4. Tipo de investigación.....	47
4.5.5. Modalidad de investigación	47
4.5.6. Población.....	48
4.5.7. Muestra	49
4.5.8. Recolección de información	50
4.5.8.1. Instrumento	50
4.5.8.2. Procesamiento de la Información.....	54
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
5.1. Análisis Descriptivo (Características de los encuestados).....	54
5.2. GESTIÓN	58
5.3. DESEMPEÑO EMPRESARIAL.....	74
5.4. Comprobación de Hipótesis.....	86
6. CONCLUSIONES	94
7. RECOMENDACIONES.....	97
8. REFERENCIAS CITADAS	100
9. ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 MATERIALES Y FINANCIAMIENTO.....	4
TABLA 2 DEMANDA SERVICIO DE MATRICULACIÓN VEHICULAR	11
TABLA 3 PERSONAL POR DIRECCIÓN EPMC	49
TABLA 4 ESCALA VALORATIVA GESTIÓN	51
TABLA 5 ESCALA VALORATIVA DESEMPEÑO.....	51
TABLA 6 FIABILIDAD GESTIÓN.....	52
TABLA 7 FIABILIDAD DESEMPEÑO	53
TABLA 8 FIABILIDAD TOTAL.....	53
TABLA 9 NIVEL INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	55
TABLA 10 RELACIÓN CONTRACTUAL DE FUNCIONARIOS EPMC	56
TABLA 11 TIEMPO DE LABORES EN EPMC.....	57
TABLA 12 DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	59
TABLA 13 DIMENSIÓN ORIENTACIÓN AL CLIENTE	61
TABLA 14 DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	63
TABLA 15 DIMENSIÓN APRENDIZAJE	66
TABLA 16 DIMENSIÓN GESTIÓN POR PROCESOS.....	69
TABLA 17 DIMENSIÓN MEJORA CONTINUA.....	72
TABLA 18 NIVEL DE CONOCIMIENTO DESCRIPCIÓN DEL CARGO.....	74
TABLA 19 DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN	76
TABLA 20 PROACTIVIDAD E INNOVACIÓN.....	78
TABLA 21 RELACIONES INTERPERSONALES	80
TABLA 22 PRODUCTIVIDAD.....	82
TABLA 23 PROMEDIO DIMENSIONES GESTIÓN	84
TABLA 24 PROMEDIO DIMENSIONES DESEMPEÑO.....	85
TABLA 25 VALOR Y CRITERIO CORRELACIÓN DE PEARSON.....	87
TABLA 26 CORRELACIÓN POR DIMENSIÓN	88
TABLA 27 CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES DE ESTUDIO	90
TABLA 28 RESUMEN DEL MODELO DE CORRELACIÓN.....	90
TABLA 29 RESUMEN DEL MODELO DE CORRELACIÓN	91

TABLA 30 COEFICIENTES DEL MODELO DE REGRESIÓN91

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE EXCELENCIA DE DESEMPEÑO	24
FIGURA 2 NIVEL DE INSTRUCCIÓN ACADÉMICA.....	56
FIGURA 3 TIEMPO DE LABORES.....	58
FIGURA 4. DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	60
FIGURA 5. DIMENSIÓN ORIENTACIÓN AL CLIENTE.....	62
FIGURA 6. DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	64
FIGURA 7. DIMENSIÓN APRENDIZAJE.....	67
FIGURA 8. DIMENSIÓN GESTIÓN POR PROCESOS	70
FIGURA 9. DIMENSIÓN MEJORA CONTINUA	72
FIGURA 10. NIVEL CONOCIMIENTO DESCRIPCIÓN CARGO	75
FIGURA 11. DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN.....	77
FIGURA 12. PROACTIVIDAD E INNOVACIÓN	79
FIGURA 13. RELACIONES INTERPERSONALES	81
FIGURA 14. PRODUCTIVIDAD	83
FIGURA 15 REGRESIÓN ENTRE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	93

AGRADECIMIENTO

A Dios, el ser supremo que ha situado en mi vida a personas de gran valía, que a través de sus conocimientos, experiencia y sabiduría han contribuido a enfrentar este nuevo reto académico y al logro de un escalón en mi vida profesional. Por ser mi fortaleza y mi luz cuando las adversidades rondaban mi espacio, Señor gracias por ser el dador de abundantes bendiciones en mi vida.

Gracias a los ángeles llamados amigos que, tú Señor los pones en nuestra vida, para infundir en nuestro ser toda la motivación, tenacidad, persistencia para subir cada escalón y llegar hasta el final: “nuestra meta” y ser mejores personas en favor de otras.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Coordinación de Posgrados, a los docentes que durante estos dos años han impartido sus conocimientos y experiencias enriquecedoras y en especial al Ingeniero Carlos Beltrán, director del presente trabajo, quien con su guía contribuyó a su culminación.

DEDICATORIA

Dedicado a mi amada hija Karlita Stephanie “Galletita”, por ser mi fuente de inspiración desde el momento de tú existencia, por brindarme ese ánimo desbordante e incalculable, ser mi compañía en vencer obstáculos, en preparar la carátula para recibir cada módulo de estudio, estar pendiente en el camino y festejar en la publicación de la calificación.

Gracias, hija por tu generosidad, en el tiempo de juegos y distracciones que tuvieron que esperar a cambio de horas de estudio y dedicación a este trabajo que tú me lo permitiste y apoyaste, considerándolo como éxito propio.

A mi padre, que desde el cielo se encuentra presente en mi vida, al obtener este título hago honor a tus palabras, que el estudio es nuestra gran fortaleza en la vida y siempre debo seguir en el camino del conocimiento.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COHORTE 2018

TEMA: “SISTEMA DE GESTIÓN EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN
LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE COTOPAXI EPMC”

AUTOR: *Ingeniera Eugenia Mercedes Chasillacta Amores*

DIRECTOR: *Ingeniero, Carlos Javier Beltrán Ávalos, Magíster*

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: *Desarrollo territorial y empresarial*

FECHA: *28 de septiembre de 2020*

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad el ambiente empresarial reviste de gran dinamismo, en que las organizaciones se enfrentan al enorme desafío: cumplir con eficiencia y eficacia en la dirección de estas, junto a las exigencias de clientes que demandan de mayores características y condiciones de calidad en productos y servicios; ante estas circunstancias la administración pública a través de sus empresas procura la modernización de procesos, la sostenibilidad financiera y la prestación de servicios públicos de óptima calidad en beneficio de la colectividad a quien sirve.

Es por ello por lo que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la existencia de correlación entre la variable Gestión basada en la aplicación de principios de calidad y el desempeño; desde la percepción propia de los funcionarios (55) quienes son los ejecutores de las actividades en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

La modalidad de investigación fue considerada como no experimental, transversal, correlacional; el trabajo permite diagnosticar la situación actual de la gestión mediante el

análisis de seis dimensiones de calidad (Planificación Estratégica, Orientación al Cliente, Gestión de Recursos Humanos, Aprendizaje, Gestión de procesos y Mejora Continua) que interviene en el desempeño, el mismo que se efectuó mediante la aplicación de una encuesta de 50 ítems al cual se le sometió al análisis de confiabilidad, obteniéndose un índice de confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.98.

Los valores de la variable gestión se distribuyen en 5 escalas situando la media de las dimensiones en un valor de 4.09, indica que las prácticas de gestión bajo principios de calidad aplicadas y desarrolladas en la empresa se encuentran en un nivel alto de aceptación. Similar situación presenta la variable dependiente, situando a los funcionarios en una evaluación del desempeño determinada en la escala valorativa como “Muy bueno” con 9.1 puntos. En referencia a la relación entre variables, estudio establece la existencia de una correlación de Pearson positiva y significativa con 0.637 en el nivel de 0.01 (bilateral) considerada como relación positiva a nivel medio. Con esto se asevera que, el resultado en el desempeño de los servidores públicos de la empresa se ve afectado por las interacciones de las prácticas de calidad integradas en el sistema de gestión.

DESCRIPTORES: GESTIÓN, DESEMPEÑO, CALIDAD, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ORIENTACIÓN AL CLIENTE, RECURSOS HUMANOS, APRENDIZAJE, GESTIÓN DE PROCESOS, MEJORA CONTINUA, CORRELACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COHORTE 2018

THEME: “SISTEMA DE GESTIÓN EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN
LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE COTOPAXI EPMC”

AUTHOR: *Ingeniera Eugenia Mercedes Chasillacta Amores*

DIRECTED BY: *Ingeniero, Carlos Javier Beltrán Ávalos, Magíster*

LINE OF RESEARCH: *Desarrollo territorial y empresarial*

DATE: *September 28, 2020*

EXECUTIVE SUMMARY

Currently, the business environment is very dynamic, in which organizations face the enormous challenge: to meet efficiently and effectively in the direction of these, together with the demands of customers who demand greater characteristics and quality conditions in products and services; Faced with these circumstances, the public administration through its companies seeks to modernize processes, financial sustainability and the provision of high-quality public services for the benefit of the community it serves.

That is why this research work aims to determine the existence of a correlation between the variable Management based on the application of quality principles and performance; from the own perception of the officials (55) who are the executors of the activities in the Public Mobility Company of the Cotopaxi Community.

The research modality was considered non-experimental, transversal, correlational; The work allows diagnosing the current management situation through the analysis of six quality dimensions (Strategic Planning, Customer Orientation, Human Resource Management, Learning, Process Management and Continuous Improvement) that

intervenes in the performance, the same as It was carried out through the application of a 50-item survey to which the reliability analysis was submitted, obtaining a Cronbach's Alpha reliability index of 0.98.

The values of the management variable are distributed in 5 scales, placing the mean of the dimensions at a value of 4.09, which indicates that the management practices under quality principles applied by and developed in the company are at a high level of acceptance. The dependent variable presents a similar situation, placing officials in a performance evaluation determined on the rating scale as "Very good" with 9.1 points. In reference to the relationship between variables, the study establishes the existence of a positive and significant Pearson correlation with 0.637 at the level of 0.01 (bilateral) considered as a positive relationship at the medium level. With this, it is asserted that the performance result of the company's public servants is affected by the interactions of the quality practices integrated into the management system.

KEYWORDS: MANAGEMENT, PERFORMANCE, QUALITY, STRATEGIC PLANNING, CUSTOMER ORIENTATION, HUMAN RESOURCES, LEARNING, PROCESS MANAGEMENT, CONTINUOUS IMPROVEMENT, CORRELATION

INTRODUCCIÓN

El cambio constante de los escenarios en que las organizaciones desarrollan sus operaciones, cambios que obedecen a las transformaciones en los frentes económico y social, junto al dinamismo de los diferentes sectores empresariales y el desarrollo de la tecnología; hace que las empresas emprendan en la búsqueda de alternativas que permitan enfrentar y responder a satisfacción ante las expectativas de la demanda, que como tal exige mejor calidad en la prestación de servicios; adoptar medidas de orden estratégico que proporcionen una correcta gestión empresarial. Es así que un sistema de gestión es un enfoque estratégico para todo el proceso de gestión, el cual proporciona los instrumentos necesarios para la planificación formal que establece la estrategia, a continuación se decreta el diseño que operará en la organización; sistema que permitirá la supervisión continua y la evaluación del desempeño que proporciona a gerentes, personal clave y demás partes interesadas información relevante para el control del cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas por la administración.

Actividades que sin duda alguna promueven en los funcionarios factores como la motivación, rendimiento, proactividad, productividad, el aprendizaje organizacional y en general un cambio en la cultura de la organización dispuesta para la generación de valor en los productos y servicios dispuestos para la colectividad.

La revisión previa de la literatura identifica las prácticas, principios o factores de calidad bajo los cuales se ejecutan actividades empresariales de producción y servicios en el contexto de la administración privada y pública; en cuyo caso se expone el éxito logrado en su aplicación, constituyéndose en factores significativos en la mejora de la calidad y por ende en el desempeño individual, grupal y empresarial, además de la responsabilidad social. Estos criterios, factores críticos de éxito, modelos de excelencia, prácticas de gestión se consideran importantes para la generación de calidad en los procesos organizacionales, modelos que implementan filosofías colaborativas en este proceso; entre los que se puede mencionar a: ISO 9000, EFQM, premio Malcolm Baldrige, Premio Demming, entre otros.

Indiscutiblemente, es el componente de calidad que debe incluir la provisión de los bienes o servicios que demanda la colectividad, más aún cuando hablamos de un servicio

público de importantísimo valor, el cual se lo otorga en el del Plan Nacional de Desarrollo para el período 2017-2021 Toda una Vida, en garantía de una vida digna con énfasis hacia el acceso, con políticas de democratización en la prestación de servicios públicos efectivos, para lo cual delega competencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados y sus empresas.

Teniendo en cuenta la importancia que reviste la provisión de los servicios públicos, el presente estudio se refiere sobre el sistema de gestión basado en prácticas de calidad y el desempeño en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, para lo cual el documento se organizó en los siguientes apartados: Sección 1 Tema del proyecto, Sección 2 Línea de investigación, Sección 3 Información del trabajo, Sección 4 Definición del problema y objetivos de la investigación, marco teórico de las variables de estudio, expone la metodología Sección 5 informa los Resultados, Sección 6 Conclusiones y la Sección 7 Recomendaciones, además de Bibliografía y Anexos, documentos utilizados en el desarrollo de la presente investigación.

1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Sistema de Gestión en el Desempeño Organizacional en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi EPMC.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

2.1. Área de conocimiento

ÁREA	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN
CIENCIAS SOCIALES	DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL INTEGRAL	Inclusión e igualdad social Equidad y género TPO Grupos de atención prioritaria Actividad física, deporte y recreación
	DESARROLLO TERRITORIAL Y EMPRESARIAL	Emprendimiento e Innovación Responsabilidad Social empresarial Sistema productivo y desarrollo

2.2. Líneas de investigación

El desarrollo de la presente investigación se enmarca en la Línea de Investigación de DESARROLLO TERRITORIAL Y EMPRESARIAL y del Programa de Investigación SISTEMA PRODUCTIVO Y DESARROLLO.

3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

3.1. Tiempo de ejecución

El presente trabajo se efectuó desde el año 2018 (Elaboración del perfil) hasta el año 2020 con la entrega del documento final.

3.2. Financiamiento

Tabla 1

Materiales y Financiamiento

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Computador	1.400,00	1.400,00
1	Cámara Fotográfica	450,00	450,00
1	Impresora	450,00	450,00
1	Calculadora	50,00	50,00
1	Memoria Externa	50,00	50,00
5	Papel Bond – resma	5,00	25,00
10	Bolígrafos	0,50	5,00
200	Fotocopias	0,05	10,00
600	Impresiones	0,10	60,00
4	Anillado	5,00	20,00
4	Empastado	30,00	120,00
18	Servicio de Internet	30,00	540,00
	TOTAL:		3.180,00

Elaborado por: Mercedes Chasillacta

3.3. Autor/es

Nombre: Eugenia Mercedes Chasillacta Amores

Grado académico: Ingeniera Comercial

Teléfono: 0998 855 954 / 032 800 886

Correo electrónico: eumercedes@hotmail.com

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1. Definición del problema de la investigación

La característica fundamental que rodea al mundo empresarial es el cambio vertiginoso; la evolución de la economía internacional desde los años 70 presenta un proceso de deslocalización (traslado de centros de trabajo hacia países con costos menores) y externalización (proceso de encomienda a otra organización realizar parte de las actividades o servicios a otra empresa); acciones encaminadas a reducir los costos e incremento de competitividad; ejemplo se visualizan en las maquiladoras en México.

A esta dinámica de la economía surgen conceptos como cadena de valor, competitividad, productividad, eficacia, eficiencia en la satisfacción de las necesidades de los clientes tanto internos como externos, cambios tecnológicos, capacidad para evolucionar, mejora continua (Machado Rivera, 2002).

En los años 90, inicia la apertura de las economías en el mundo a fin de beneficiar el libre intercambio de bienes, servicios y recursos; proceso denominado ampliamente “Globalización” y en la actualidad incluye acuerdos de libre comercio e intensa actividad empresarial; razón por la que se hace necesario que las organizaciones cuenten con la estructura adecuada y los medios para un control para enfrentar estos retos. (Chein, Jiménez & Martínez, 2012) Citado por (Suárez Tirado, 2013)

La evolución del ambiente, en búsqueda de la calidad como consecuencia del surgimiento de la tecnología, engloba también a las organizaciones y sus procesos productivos y de prestación de servicios, reducción de tiempos de procesos, proporcionar comodidad, seguridad y precio bajos. Con estas dinámicas como base, las organizaciones como tal han realizado la transformación en los procesos internos y gestiones, considerando que es la estrategia que les suma valor frente con las otras.

En la actualidad el éxito de las organizaciones depende esencialmente de su capacidad de adaptación y capacidad de reacción – gestión ante las condiciones impuestas por el ambiente empresarial y todos sus componentes. (Pérez Méndez & Machado Cabezas, 2015). La conjugación de técnicas, herramientas, prácticas de gestión como TQM, BS, ABC permite determinar el enfoque estratégico que plantea objetivos -metas con respuesta en el corto, mediano y largo plazo; lo que aseguran la permanencia de la empresa. La información generada por estas herramientas permite la toma de decisiones, ésta surge como ventaja competitiva – comparativa al identificar problemas en la ejecución, en este sentido las organizaciones implantan innovación tecnológica y adaptan en su gestión herramientas, técnicas y/o modelos para crear mejores procesos, acciones de control, cambios en estructuras organizativas, modificación en la conducta del talento humano; logrando su participación y comprometimiento hacia la organización y el cumplimiento de los objetivos.

Bajo estos preceptos, los sistemas de gestión y control toman su importancia para enfrentar la incertidumbre y la respuesta hacia las actividades de planificación, gestión y flexibilización del accionar (Soldevila, 2001) citado por (Suárez Tirado, 2013)

En la actualidad el mercado de clientes - producto y usuarios - servicios plantea con exigencia una mejora en la calidad de su oferta, la misma que debe enfocarse en las necesidades, expectativas de ellos; el mundo entero se halla frente a la ardua tarea de adoptar cambios en sus procesos, estrategias a fin de cumplir con la exigente demanda y con ello el incremento de la rentabilidad y supervivencia propias.

Lo mencionado, hace que las organizaciones requieran de sistemas de gestión que soporten la toma de decisiones gerenciales, mismo que proporcionen información eficaz, oportuna y segura; que propiciarán el crecimiento empresarial, maximización de beneficios y su continuidad (Bertollo et al, 2012), citado por (Suárez Tirado, 2013).

En países latinoamericanos, los sistemas de evaluación de la gestión pública responden a peculiaridades que la región en la historia ha presentado. La dificultad de la calidad en la gestión pública y la capacidad de implementación de políticas y de la movilización de recursos constituyeron factores críticos a fase posterior de los ajustes macroeconómicos de los años 80 (Naim, 1995) citado por (Ospina Bozzi, 2014).

Se evidencia que el éxito de estos procesos de transformación en la región depende de la progresiva capacidad de las entidades; capacidad que se ha convertido en la clave del éxito para el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo humano y la sostenibilidad (Prats, 1997) citado por (Ospina Bozzi, 2014).

En toda América Latina existen significativas acciones para la creación de indicadores de gestión en las organizaciones, empero se demuestra que en pocos casos existe una utilización sistemática de ellos para la evaluación de las organizaciones, programas y políticas públicas (Ospina Bozzi, 2014). Las actividades empresariales de forma aislada no llegan a la consecución del verdadero motivo por las que se ejecutan; ellas requieren de una coordinación lógica pues la interrelación que entre ellas existe, debe proporcionar los mejores resultados en el ambiente interno como externo.

La participación activa de cada uno de los gestores de las unidades de todos los niveles jerárquicos en las acciones para la preparación de herramientas como el presupuesto, la planificación, determinación de responsabilidades, objetivos, estrategias, reuniones para la evaluación de resultados, determinación de sistemas de información y procedimientos de gestión, permiten la integración de opiniones hacia el logro de un mejor desempeño individual, grupal e institucional, propiciando el éxito del control de gestión. (Texeira, 2014)

De igual manera, la existencia de técnicas, procedimientos, herramientas e instrumentos que coadyuvan hacia la consecución de los objetivos de la organización, deberán ser perfectamente conocidos por todos los niveles organizacionales con el propósito de lograr su contribución, crear una cultura de participación interactiva, valorar el suministro de insumos que genere cada área de operación en su aporte a los objetivos institucionales, el aprendizaje que de ellos se deriva, que se constituya en la suma de un cúmulo de factores que favorezca el cumplimiento de metas operativas (corto plazo – Plan Operativo) y a través de ellas proyectarse en una línea futurista (largo plazo – Plan Estratégico).

El desarrollo de estrategias, metodologías, herramientas comprenden el sistema de gestión y control de la calidad; (Estrada, 2015), mencionado por (Marín Alvarez, 2017) contextualiza a “calidad es un hecho inobservable que también es percibido por el sujeto,

y que se vuelve observable cuando se evidencia el grado de satisfacción del sujeto” en este sentido se explica que el sistema de gestión de calidad en la organización se concibe en la organización con la definición, implementación y conservar los criterios de calidad en todos los procesos, las personas, los insumos y consecuentemente en productos o servicios; puesto que las características intrínsecas de identificación de cada grupo de interesados definirá el grado de satisfacción.

Lo mencionado por (Camison Sornoza, Boronat Navarro, Villa López, & Puig Denia, 2009) de Report the Total Quality Leadership and Sttering Committe, 1992 como un contenido global: “la calidad es la iniciativa en la gestión de los negocios enfocada a las personas, cuya meta es la continua satisfacción de los clientes de la manera más eficiente posible. Es un enfoque de sistemas y una parte integral de la estrategia corporativa; trabajo horizontalmente a través de todas las funciones y departamentos, involucra a todos los empleados, desde lo más alto a lo más bajo de la organización y se extiende más allá de las fronteras de la empresa para incluir a clientes y proveedores. Enfatiza el aprendizaje y la mejora continua como las claves del éxito competitivo.”

La Constitución de la República del Ecuador, establece el Régimen del Buen Vivir con las obligaciones básicas de respetar (no vulneración de derechos), proteger (velar por el cumplimiento y obligar a reparar daños); realizar (garantizar el pleno derecho); en función de ello, el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida, en su objetivo 1 indica el garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, con énfasis en el acceso a servicios básicos, espacios públicos, de recreación, vías, movilidad, transporte sostenible y adecuado para los ciudadanos como para la producción y comercialización. (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, 2017)

Igualmente el Objetivo 7 decreta la participación del Estado al servicio de la ciudadanía; con las políticas de: democratización de la prestación de servicios públicos territorializados sostenibles y efectivos y fortaleciendo las capacidades de los GADs para el cumplimiento de los objetivos nacionales, la gestión propia de las competencias, la sostenibilidad financiera y la prestación de servicios públicos; las situaciones expuestas se constituyen en la obligatoriedad de alineamiento de las acciones empresariales hacia los objetivos nacionales.

El COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2010) en concordancia con la Constitución, determina la posibilidad de agrupación en Mancomunidades para el mejor ejercicio de sus competencias; la LOEP (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009) determina la autonomía presupuestaria, financiera, administrativa y de gestión y su actuación bajo los principios de promoción del desarrollo sustentable, integral de las actividades asumidas y actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social. El subrayado muestra el énfasis en los términos de enfoque en el presente trabajo.

Razón más que significativa para que las acciones que ejecute la empresa dentro del ejercicio de sus competencias deban realizarse bajo el marco de los preceptos expuestos, diligenciar los recursos disponibles dentro de un proceso administrativo en donde primen los términos eficiencia, eficacia, calidad, productividad, rendimiento, en que se conjuguen competencias, habilidades, destrezas, conocimiento, experiencia, aprendizaje, desempeño del recurso primordial en las organizaciones, el talento humano.

4.2. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Establecer la relación existente entre el desempeño empresarial y los componentes de gestión en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi EPMC.

Objetivo(s) específico(s)

1. Desarrollar el marco teórico sobre la relación entre los sistemas de gestión y el desempeño empresarial.
2. Diagnosticar la gestión y el desempeño empresarial en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.
3. Determinar la correlación existente entre la gestión y el desempeño de la organización.

4.3. Justificación de la investigación

La Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, creada mediante Resolución del Directorio de la Mancomunidad de fecha 8 de Abril de 2015, para

la Gestión Descentralizada de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de: Pujilí, Saquisilí, Sigchos, Pangua, La Maná y Salcedo; dispone del ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, documento en el cual se identifican los diferentes procesos: gobernantes, habilitantes de asesoría, habilitantes de apoyo y los procesos agregadores de valor, donde se identifican las unidades gestoras de las acciones para la generación de productos y servicios demandados por la colectividad.

Inicia la atención a la ciudadanía en el mes de mayo 2015, a partir de allí la demanda de los servicios ha incrementado significativamente, así lo demuestran los datos en cuanto a ingresos en el presupuesto liquidado por los años 2016 a 2019, expresando en dólares; USD. 1.743.430,76; 2.895.456,06; 4.104.712,89 y 4.314.962,71 respectivamente; ejercicios fiscales en los que la actividad empresarial se ha desarrollado con absoluta normalidad. Con respecto a la información de gastos, por los mismos años, existe valores de USD. 765.707,50; 1.015.722,32; 1.696.101,12 y 1.545.882,59 que indica una ejecución de lo presupuestado de 41.75%, 34.64%, 41.32% y 34.94%; bajo este sencillo análisis se pone en evidencia el bajo nivel de ejecución de actividades que estuvieron planteadas en la planificación de los años mencionados y que las necesidades de los usuarios en el ámbito interno y externo no se suplieron de la forma debida, a pesar de contar con los recursos económicos para realizarlo, esto se afirma con el componente en el presupuesto de ingresos denominado Saldos Disponibles con montos de USD. 227.803.05; 995.08.72; 2.011.270.94 y 2.238.711.88 por los años 2016, 2017, 2018 y 2019 respectivamente; que representan el 21%; 34%; 49% y 51% del total de los ingresos.

La Tabla 1 muestra los datos sobre la demanda por el servicio de matriculación, servicio que se considera uno de los principales y por el cual acuden los ciudadanos en búsqueda de atención diligente, acceso a información, trámites sencillos y demás condiciones favorables para el cumplimiento anual de la obligación de los propietarios de vehículos motorizados de uso particular, servicio público intra cantonal, cantonal y provincial, de uso estatal.

Tabla 2*Demanda servicio de matriculación vehicular*

AÑOS	NACIONAL	COTOPAXI	GAD LATACUNGA	%	EPMC	%
2015	1.925.368	54.356	41.916	77%	12.440	23%
2016	2.056.213	65.833	32.154	49%	33.679	51%
2017	2.237.264	67.285	31.949	47%	35.336	53%
2018	2.403.651	70.996	36.534	51%	34.462	49%
2019	2.590.951	78.326	43.146	55%	35.180	45%

Fuente: INEC, Unidad de Movilidad de Latacunga, EPMC

El crecimiento del parque automotor a nivel nacional en la década 2008 – 2018 es de 1.4 millones de unidades en circulación por el territorio de cada una de las provincias y que deben contar con este registro de forma anual, en el caso puntual de la provincia del Cotopaxi en donde se cuenta con dos entidades con la responsabilidad de prestar este servicio: Unidad de Movilidad del GAD Latacunga y la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi que dentro de la participación anual se mira el incremento del 51% al 53% en los años 2016 y 2017; el año 2015 no se considera pues la atención en la empresa inicia desde Julio sin prestar una base para la comparación. Para el 2018 y 2019 se observa la caída de 4 puntos porcentuales en referencia con el año inmediato anterior; cabe aquí la inquietud conocer las causas de esta reducción, conocer las estrategias utilizadas en estos períodos, surgieron cambios de políticas en la nueva administración, se consideraron nuevos puntos o factores para cambio de objetivos, se priorizaron recursos para actividades que no agregan valor al servicio, la gestión del talento humano no concuerda en apoyo a los objetivos institucionales, reestructuración de procesos, falta de compromiso, inestabilidad de autoridades o toda una conjugación de factores en la gestión de las actividades de la organización hacen que en este punto especial se demuestre un desempeño creciente, a sabiendas que la empresa procesa información de entidades del sector público y privado con una flota vehicular numéricamente significativa pertenecientes a las provincias adyacentes.

Se debe considerar que la empresa físicamente dispone de una oficina de atención en la ciudad de La Maná como sitio de servicio para los cantones de Pangua y La Maná, además de la organización de brigadas móviles para los cantones de Pujilí, Saquisilí y Sigchos. Gestiones que, en los primeros de vida institucional, intervinieron para el incremento de la demanda, años en donde se generaron mucho conocimiento y aprendizaje específico en el desarrollo de la actividad empresarial, sin embargo, los resultados desde esta perspectiva no se muestran favorables, deberá entonces realizar en análisis para el replanteamiento en la gestión.

De las precisiones realizadas por varios funcionarios y exfuncionarios existen diversas condicionantes que han procurado estos resultados, mencionando las siguientes: rotación del personal técnico, períodos extensos para el reemplazo, falta de experiencia y capacitación relacionada a contratación pública, ausencia de instrumentos en la gestión del talento humano, improvisación en la planificación institucional, no participativa, subjetiva, sumado a varias divergencias en el tema político que trasciende en el actuar cotidiano; en menoscabo del crecimiento y consolidación de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi en el centro del país, por ello se hace imprescindible la realización de este estudio para demostrar la relación existente entre la forma de gestión con la aplicación de varios instrumentos dentro del proceso administrativo, desde la planificación estratégica, operativa, procesos internos, orientación al cliente, gestión de calidad; con el desempeño de la organización, a fin de proporcionar la información al máximo nivel de decisión para la generación de mejores estrategias, para la integración interrelación de las unidades tanto operativas como administrativas, creando una sinergia que permita la consecución de los objetivos institucionales en el corto, mediano y largo plazo.

La consideración de (Rodríguez Pérez, Fernández Andrés, & De Dios Martínez, 2015) sobre el accionar financiero como la actividad enmarcada en la obtención, gestión, asignación de recursos con la finalidad de llegar hacia la consecución de objetivos institucionales y sociales, para el crecimiento y presencia de la organización en la sociedad; genera la noción que la gestión en la dirección y control de la organización se basa en el análisis de los hechos económicos financieros, presupuestos ejecutados y objetivos

alcanzados; la información que de éstos hechos se generen de forma lógica, oportuna, veraz; servirán para su análisis y la correspondiente toma de decisiones para corregir desviaciones considerando el factor riesgo; así lograr un desempeño eficiente y eficaz de las acciones institucionales, logrando calidad en la prestación de servicios a la comunidad.

El Talento humano es reconocido como el activo principal en las organizaciones por su significativo aporte, siendo la propia existencia de ellas. A razón de ello esta investigación se ocupa del análisis de las variables gestión y desempeño organizacional; considerando que no existe ningún resultado sin la intervención del Talento Humano; mismo que realiza sus aportes para el crecimiento de las organizaciones que valoran su esfuerzo, conocimiento, experiencia, capacidad de respuesta a cambios, etc.

Desde el año 2009 en Ecuador con la expedición de la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP; éstas toman protagonismo para el gobierno nacional que busca la innovación, reestructuración, descongestión y dar soluciones a través de estas entidades como herramientas productivas a crear desarrollo local, regional y nacional; dando potestad a los GAD's para la constitución de Empresas Públicas para la prestación de servicios públicos bajo los principios de desarrollo humano, sustentabilidad, integralidad, descentralización y desconcentración; con eficiencia, racionalidad, rentabilidad, calidad. Complementariamente en 2010, se aprueba el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD; legislación que determina las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados; ya con estos dos cuerpos legales, más la instrumentalización para asumir las competencias se introducen como actores en el ámbito político, económico y el desarrollo de la sociedad.

Es así que en este nuevo camino deben asumir retos, tomar decisiones, definir estrategias, establecer políticas, normas y procedimientos para el trabajo de la organización; en este sentido la presente investigación se realiza con la finalidad de brindar información como insumo que permita la definición de nuevos lineamientos que permitan eliminar los factores negativos y afianzar los parámetros que contribuyan a mejorar el desempeño laboral individual y en consecuencia el desempeño organizacional.

4.4. Marco teórico referencial

En la actualidad las nuevas oportunidades que ofrece el mercado hacen que las organizaciones deban enfrentar a diversidad de desafíos que requieren de una gestión que permita hacer frente a los cambios de manera ágil y oportuna en base de sus conocimientos, capacidades, poder de adaptación, redefinición de procesos – productos – servicios; todos integrados en una estrategia que le posicione en niveles de alto desempeño.

4.4.1. GESTIÓN

(Torres Guananga, Rodríguez León, Inca Falconí, Castelo Salazar, & Ríos Sanipatín, 2019) cita a Pacheco, Castañeda & Caicedo, (2004) señala que gestión corresponde al potencial organizativo que con el uso de métodos e instrumentos permiten la adaptación de la organización a los cambios del entorno, en procura de la supervivencia y éxito a largo plazo; es un mecanismo de orientación y control de las interrelaciones e interdependencias existentes entre lo individual, grupal y empresarial.

La gestión Empresarial constituye la realización de actividades de tipo productivo o transformador, que parte de los recursos – factores – inputs y que obtiene productos tangibles – bienes o productos intangibles – servicios – outputs; resultados con un mayor valor (Alegre, Berne & Galve, 2008) citado por (Hernández Palma, 2011)

Los autores (Hodge, Anthony y Gales, 2008; Fayol, 1976 y De Miguel Fernández, 2010) citado por (De Miguel Molina, Bañón Gomis, & Catalá Pérez, 2018) indica que la gestión empresarial corresponde las tareas de la administración (prever, organizar, coordinar, dirigir y controlar) que a la de dirección respecta las subfunciones de: liderar, comunicar y motivar; en las tareas de los responsables de todos los niveles de los resultados, de lo que se indica que existe un sistema de cooperación y coordinación para la consecución de metas y objetivos. (Briones Caicedo, Guanín Porras, Morales Intriago, & Bajaña Abril, 2019) certifica este criterio al expresar que la dirección de la empresa implica un grado superior de comunicación para con los empleados de parte del nivel gerencial, a través de la creación de ambientes de trabajo adecuados y así acrecentar la eficacia del trabajo individual de los empleados, el logro de todo lo planificado bajo el direccionamiento

correcto contenido en las decisiones asertivas, junto al control para el cumplimiento de las acciones y con ello conseguir rentabilidad para la organización.

Para (Waissbluth & Larrain, 2009) manifiesta que “El concepto de modelo de gestión pública, o modelo de agregación de valor público, es una mutación de una eficaz noción de la gestión privada: el modelo de negocio.

En términos muy simples se trata, para entes públicos o privados, del conjunto de definiciones clave que es necesario visualizar desde un inicio, respecto de cómo la organización (o el Estado) creará valor (público o privado), y lo llevará a sus clientes, usuarios y stakeholders de carácter político y estratégico.

El modelo debe considerar aspectos de carácter estratégico y de implementación, y contener respuestas para los grandes desafíos: la definición de su propuesta de valor, sus públicos objetivos, su oferta de servicios, la estrategia de alianzas público-privadas, los procesos y funciones de apoyo y soporte, y la organización que el Estado se dará para proveer estos bienes públicos.

El modelo, en suma, es el qué, para quién, quién y cómo se desarrolla la función pública. No se trata únicamente de definir políticas públicas, asignar recursos y legislar al respecto, sino también de asegurar la eficacia en la ejecución, el impacto de estas, y la posterior evaluación y retroalimentación.”

Dentro del mundo empresarial la gestión comprende la herramienta para el desarrollo económico no solo en el sentido individual, sino del sector y del país. Las herramientas – instrumentos - modelos que dispone la gestión intervienen en el control y mejoramiento de procesos que buscan el incremento de la calidad de productos y servicios, así como en beneficios adicionales (pre y post venta) con atención específica al “cliente – consumidor – usuario”. La calidad de gestión en las empresas permite planificar los procesos internos, establecer mecanismos para el seguimiento y procura la mejora de estos y con ello se obtiene la reducción de costos, eficiencia en sus procesos, eficacia en el logro de objetivos de producción y financieros. (Mora Pisco, Durán Vasco, & Zambrano Loor, 2016)

A criterio de la autora (Marín Alvarez, 2017) las organizaciones en la búsqueda de competitividad, establecen estrategias con dirección hacia la comprensión y participación

de todas las partes interesadas desarrollando un sistema de gestión de calidad en los procesos y su control, toma de decisiones, personas, los insumos y el producto o servicio; bajo las especificaciones solicitadas, (Alzate Ibañez, Ramírez Ríos, & Bedoya Montoya, 2019) con orientación a la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas y al logro de la excelencia.

Por su parte (Huerta Dueñas, Sandoval Godoy, & Preciado Rodríguez, 2017) sostienen que los sistemas de calidad comprende la capacidad de las organizaciones para obtener el desempeño operativo que conduce al incremento del desempeño financiero en base del uso de normas y metodologías; se incrementa los indicadores de eficiencia en el uso de tecnología, montos de producción y de ventas así como representan una calificación previa al proceso de exportación en algunos casos. Se demuestra en investigaciones similares que existe relación positiva entre el uso de metodologías de calidad, sus certificaciones y el conocimiento especializado en estos sistemas con el desempeño de la organización.

(Kraenau Espinal , Santos de la Cruz, & Canales del Mar, 2015), toma la definición de gestión como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, bajo el cumplimiento de las fases de gestión determinadas por Demming: Planeación, Ejecución, Medición y Seguimiento y Actuar). Estas fases conformadas por los recursos, procedimientos, determinación de los sistemas de control, la ejecución propia de actividades; aplicación del control (instrumentos, auditorias, modelos), constituyéndose la información allí generada en el insumo para la toma de decisiones correctivas y mejora inmediata; creación de mayor valor para el usuario, crecimiento y presencia de la organización, incremento de los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos.

La existencia de diversos sistemas de gestión genera la necesidad de su integración de manera que los subsistemas se enlacen con disposición al incremento de productividad, eficiencia, eficacia, competitividad e incremento de rentabilidad del negocio para hacer frente a las exigencias de los consumidores y cumplimiento de mandatos legales y reglamentarios. Las evidencias encontradas en procesos de revisión realizados hacen mención a la exclusión de actividades, enfoque en estructura organizacional, escaso conocimiento y experiencia del personal, problemas en la planificación y enlace de

objetivos operativos y estratégicos, insuficiente seguimiento de acciones correctivas; motivo por el cual el trabajo debe enfocarse en el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) de Deming, concebido como la estrategia de mejora continua de calidad; en que la gestión dirija los objetivos y su medición. (Tamayo García, 2015)

En similar criterio (González Ortiz, 2018) indica que los estándares internacionales han generado cambios en las organizaciones, con la aplicación de herramientas administrativas de gestión para el incremento de resultados y adecuación de sus procesos en búsqueda de satisfacción de los clientes tanto internos como externos. Actualmente se trabaja con un enfoque de integración de los sistemas de gestión: la calidad, medio ambiente y seguridad y salud ocupacional; que se propone a partir del PHVA (planear, hacer, verificar, actuar); en función del logro de eficiencia (reducción de problemas operativos, optimización de recursos) y estrategia (desempeño de procesos).

La Organización Internacional de Normalización ISO, especifica dentro de sus series de estándares el enfoque del ciclo de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar; que permite a las organizaciones planificar los procesos y las interacciones entre éstos, a fin de asignar recursos y realizar la gestión con éxito, determinando opciones de mejora, con trabajo en base a sus principios de calidad: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones. Así señala el desarrollo del ciclo:

Planificar: establecer objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;

Hacer: implementar lo planificado;

Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;

Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.”

En cuanto a la definición de Sistema de gestión indica “conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y

procesos para lograr estos objetivos.” (ISO Internacional Organization for Standardization, 2020)

En referencia a lo antes expuesto, (Alzate Ibañez, Ramírez Ríos, & Bedoya Montoya, 2019) indican sobre la obtención de la certificación en sistemas de gestión bajo la Norma ISO 9000, que el trabajo realizado bajo los principios de calidad que exige esta norma, proporciona beneficios incrementales de productividad y rentabilidad, satisfacción del cliente, apertura del mercado en el ámbito nacional e internacional, mejora significativa en la gestión, optimización en el uso de recursos, mejora en canales de comunicación, cambio de la imagen corporativa, mayor confianza hacia el producto, así como identidad y compromiso de los empleados.

(Coaquira Tuco, 2018) expresa que el proceso de transformación de insumos en productos o servicios en las organizaciones se enfrenta cada día a nuevos retos en la medida en que se plantean soluciones efectivas a las exigencias del cliente; acciones de las organizaciones que se enmarcan en prácticas de gestión de calidad que permitan la mejora en el desempeño organizacional. Manifiesta que es necesario considerar las especificidades propias de las empresas dedicadas al servicio, que las dimensiones planificación estratégica, gestión de procesos, empowerment, benchmarking, mejora continua y orientación al cliente representan la gestión de la calidad en el sector servicios.

(Alvarez García, Del Río Rama, & Vila Alonso, 2014) La gestión de calidad se configura por valores, principios, técnicas, prácticas o factores críticos de éxito que se utilizan en su implementación, de los cuales se hace necesario tener en cuenta para su éxito, muchas organizaciones han adoptado las dimensiones constantes en el modelo EFQM para gestionar sus recursos adecuadamente y garantizar la mejora de la productividad, competitividad y la excelencia empresarial

Los procesos internos de la organización permiten identificar los factores determinantes en la gestión y la interrelación de éstos (dimensión empresarial, tecnológica y administrativa); lo que establece las características de las estrategias utilizadas en la producción de bienes y servicios; (comportamiento estratégico explorador, defensivo, analizador, reactivo) demostrando que las unidades de negocio consideran el factor tecnológico el de mayor importancia para la obtención de niveles superiores en los índices

de medición del rendimiento empresarial y margen de utilidad; igualmente demuestran que la empresas destinan mayores recursos a la selección de sistemas tecnológicos apropiados para cada caso y se evidencia ausencia o límites en el destino hacia la planificación, control, organización institucional, crecimiento y posición en el mercado. (Sánchez Tovar, Cerón Félix, & Mendoza Cavazos, 2015)

Para (Jiménez & Zapata, 2016) la dinámica actual de las empresas en el ámbito económico, procesos internos, de calidad; visualizan el logro de ventajas competitivas y un mejoramiento continuo; la implementación de sistemas de gestión contribuye a la obtención de niveles superiores de calidad de productos, servicios para satisfacer las necesidades de los grupos interesados de una forma óptima y eficaz. La presencia de herramientas de administración que transforman la misión, visión y estrategia en objetivos empresariales e indicadores tangibles se convierten en mediadores para incremento en el desempeño organizacional considerando la integración desde cuatro perspectivas: financiero, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje; enlazando las actividades cotidianas (corto plazo) con la estrategia corporativa y sus objetivos estratégicos (largo plazo). Pues de nada sirve los esfuerzos independientes ejecutados en un sistema de gestión de calidad y la visión estratégica empresarial y los resultados esperados (objetivos-metas), si no se reconoce y propende a la realización de actividades en el marco de contribución de acciones positivas.

(Cabrera, Medina León, Abad Puente, Nogueira Rivera, & Núñez Chaviano, 2015) establece que el objetivo de un sistema de gestión es la sistematización de procesos clave en la organización para lograr el incremento en la eficiencia y eficacia. Alcanzar un nivel óptimo en la gestión requiere la aplicación de principios: gestión por procesos, mejora continua, intervención total de la dirección, formación de funcionarios, determinación de objetivos y control; bajo este contexto, se determina que el principal actor se constituye la misma organización en la definición de estructuras y procesos planificados, programados y controlados, que la ejecución se encuentre a responsabilidad de trabajadores competentes.

La estrategia de calidad no debe limitarse a la eliminación de defectos y desperdicios; sino considerar aspectos y atributos de los procesos organizacionales que son relacionados con el desempeño organizacional; obliga a considerar que las estrategias de

gestión en la producción de bienes y servicios necesita integrar a sus partes componentes para lograr de ellos su involucramiento en el cumplimiento de las metas y los resultados financieros. (Smith Ramírez, 2016)

El planteamiento de acciones con enfoque de calidad comprende, decisiones de nivel estratégico con orientación hacia la satisfacción plena del cliente, en el caso de las entidades públicas identificado como usuario; proceso integrador de las relaciones existentes entre las unidades gestoras en todos los niveles jerárquicos; desde la medición de desempeño como diagnóstico para la formulación de nuevas estrategias en función de la generación del conocimiento, aprendizaje y experiencia adquiridos; con dirección a la mejora de procesos y procedimientos de manera continua; realizando un enlace entre la estrategia, la misión y visión institucionales, lo que traduce en el incremento de los niveles de desempeño. (Coaquira Tuco, 2018)

La contabilidad de gestión a través del tiempo ha evolucionado desde la necesidad de determinación de costos de producción y servicios a la incorporación de conceptos estratégicos en la planeación, control organizacional y la toma de decisiones; pues la diversidad de las actividades empresariales y la organización interna de las mismas conlleva al requerimiento de información que debe ser suministrado por un sistemas de control de gestión a la alta gerencia como insumo de la planificación, la coordinación y el desarrollo estratégico a largo plazo.

El diseño de un sistema de control de gestión debe considerar la interrelación de: objetivos, estrategias y planes, metas, estructura de incentivos y recompensas y retroalimentación de información para la oportuna corrección de desviaciones. Los sistemas de control de gestión incluyen medidas financieras y no financieras como: la innovación y el liderazgo de productos, motivación y habilidad de los empleados, la lealtad del cliente, entre otras como indicadores del beneficio organizacional futuro. (Madrigal Hernández, 2017). El control organizacional se traduce al diseño del proceso administrativo en las actividades claves de la empresa; diseño para regular, configurar la participación de los individuos con miras a alcanzar las metas empresariales.

Lo constante en el diseño es su revisión y permanente ajuste del proceso; acciones que se incluyen en la construcción de la Planificación Estratégica flexible de forma

articulada e interrelacionada con todos los elementos constitutivos de la entidad dentro del ambiente interno y externo.

Los sistemas de control de gestión incluyen instrumentos no solo de datos financieros, ya que las instituciones tienen objetivos de diferentes áreas, requiere la inclusión y participación de los denominados centros de responsabilidad y los criterios de evaluación en que cada nivel sea responsable de las acciones en las cuales haya ejercido la decisión; sin dejar de lado los instrumentos de diálogo que generan el intercambio de información para la resolución de problemas y el logro de los objetivos en los plazos determinados en la planificación operativa y estratégica en la que la participación es activa y extendida para todos los niveles empresariales para la exposición y negociación de los objetivos y la posterior evaluación periódica igualmente participativa para la toma de decisiones entre las áreas involucradas, todo en post de obtener los resultados previamente planificados. (Texeira, 2014)

El control de gestión dentro de la cadena de valor constituye el conjunto de acciones que las realiza la gerencia de las organizaciones, con el conocimiento pleno de las actividades que componen la cadena de valor, ejercen el control sobre los recursos que consumen, sobre los resultados que se obtienen, que formen valor y eficiencia para la obtención de ventajas competitivas por diferenciación o por costo; lo que permitirá la permanencia de la empresa en el tiempo. Este objetivo se lo trabaja en función de la información suministrada por la contabilidad de gestión o sistemas de control de gestión en donde el uso de tecnologías representa un soporte importante en cuanto a oportunidad para la retroalimentación y un re direccionamiento de actividades que agreguen valor a la gestión empresarial. (Suárez Tirado, 2013)

El sistema de control de gestión en su diseño depende de factores propios de la organización; el nivel de concentración de control se demuestra en su rigidez ya que la formalización de reglas y procedimientos es en participación de pocos; por el contrario, en donde se promueve el diálogo, delega autoridad y responsabilidad; los sistemas se encuentran establecidos para la coordinación de acciones. Cuando las prácticas de coordinación y control armonizan con el entorno y las tareas, el desempeño empresarial significativamente mejora. (Porporato & García, 2011)

La estrategia y los sistemas de control de gestión representan el desarrollo de las habilidades internas de las organizaciones para enfrentar las condiciones cambiantes del mercado. El control de la gestión no solo se basa en la eficiencia del proceso productivo, sino que abarca todas las áreas de la empresa, la información producida por un Sistema de Control de Gestión es de uso interactivo entre el nivel gerencial y operativo que procuran los ajustes respectivos y mejoran el desempeño. La utilización de estrategias prospectivas por parte de las empresas hace que el rendimiento sea superior y tener un SCG de amplio alcance es vital para el logro de objetivos de largo plazo (Heredia, Méndez Martín, & Hernández, 2017).

El control de gestión lo constituye la integración de instrumentos que inducen a los funcionarios a cargo de las unidades hacia el logro de los objetivos, mostrando prioridad por las acciones y la toma de decisiones oportunas tomando en consideración la autoridad y responsabilidad delegada a ellos; instrumentos que apoyan a la motivación y crear compromiso de los gestores en el área operativa de su responsabilidad hacia los objetivos estratégicos y al aseguramiento de las decisiones en el tiempo adecuado; de allí su importancia aplicativa en el entorno empresarial para afirmar su supervivencia, crecimiento y posicionamiento. (Jordan, Neves, & Rodríguez, 2015)

El sistema de control se entiende como el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que disponen de un orden y se relacionan entre sí para lograr los objetivos empresariales establecidos; el sistema de gestión de control comprende: la estructura, el proceso y el sistema de información. El control de la gestión es la función de la Dirección que asegura que la obtención y utilización de recursos sea de forma eficaz y eficiente; el propósito es administrar la empresa a fin de que las estrategias que se ejecuten conduzcan a obtener los objetivos. (Pérez Carballo Veiga, 2013)

Un sistema de control de gestión es una técnica de dirección; pues constituye un conjunto sistémico de procedimientos y métodos que da soporte a todo el sistema organizativo el cual alinea un estilo y cultura en el quehacer diario de la gestión; el involucramiento de la dirección de la empresa en la implantación del sistema de control propende al cambio, involucra la delegación de funciones y con ello se compromete a los responsables en el sistema de control, otorgándoles la capacidad de decisión y por

consiguiendo el considerar los resultados de su gestión. (Serra Salvador, Vercher Bellver, & Zamorano Benlloch, 2005)

(Pérez Bofante, 2016) dentro de su investigación señala los criterios expuestos por personalidades como: Walton, 1997; Demming, 1989; Ishikawa, 1997 criterios que instituciones han adoptado como modelos de gestión que lo han elevado a premios para las organizaciones que despliegan sus actividades empresariales en el marco de estas referencias.

(Alvarez García, Del Río Rama, & Vila Alonso, 2014); (Cabrera, Medina León, Nogueira Medina, & Núñez Chaviano, 2015); (Pérez Bofante, 2016); (Marín Alvarez, 2017); (Santamaría Peraza, 2017); (Coaquira Tuco, 2018); (ISO Internacional Organization for Standardization, 2020) analizan las filosofías y/o modelos que incluyen varias dimensiones coincidentes y que presentan significativa aprobación en la literatura por ellos revisada, que han sido validadas en empresas dedicadas a la prestación de servicios y que corresponden a factores significativos en la mejora de la calidad y por ende en el desempeño individual, grupal y empresarial.

Los criterios, factores críticos de éxito, prácticas organizacionales que generan valor y logran un desempeño de calidad, se encuentran en el nivel de agentes que a través de los procesos obtienen resultados; el análisis de éstos proporciona información para la generación de innovación en productos / servicios, procesos, gestión, creando un ambiente de aprendizaje continuo con orientación hacia la satisfacción de los clientes externos e internos.

Estos criterios se están utilizando como herramienta de autovaloración y guía para la mejora continua. Así mismo con la identificación y comprensión de la interrelación existente entre los procesos y el desempeño exitoso de la organización, permite que la dirección tome decisiones asertivas que sirvan para la reestructuración de procesos y generación de mayores beneficios.

La Figura 1 presenta los factores críticos de los modelos de gestión, filosofías de calidad y mejora continua que se estiman necesarias para lograr el éxito, los cuales son: Planificación Estratégica, Orientación al Cliente, Gestión de Recursos Humanos, Aprendizaje, Gestión por Procesos, Mejora Continua.

ISO 9000	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad EFQM	Fundación Premio Malcolm Baldrige EEUU	Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses JUSE Premio Demming	Corporación Calidad Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Enfoque al cliente • Compromiso de las personas • Enfoque a procesos • Mejora Continua • Toma de decisiones basada en la evidencia • Gestión de las relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y constancia en los objetivos • Política y Estrategia • Orientación en clientes • Desarrollo e implicación de las personas • Gestión por Procesos y Sistemas de Gestión • Aprendizaje, innovación y mejora continua • Resultados Clave • Resultados en la sociedad • Recursos y asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planeación Estratégica • Enfoque en clientes • Administración y Desarrollo del Talento Humano • Gestión por Procesos • Medición, análisis y gestión del conocimiento • Resultado de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y Objetivos • Planes para el futuro • Educación y su deseminación; desarrollo del recurso humano • Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos • Organización y operación • Calidad de productos y procesos • Estandarización • Gestión y Control • Flujo de información y su utilización • Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y estilo de Gestión • Gestión Estratégica • Gestión de clientes y mercados • Gestión Integral del talento Humano • Gestión por Procesos • Gestión de conocimiento e información • Creación de valor y resultados • Responsabilidad Social

Figura 1. Criterios de Evaluación de Excelencia de Desempeño

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: considerada como el proceso de definición de estrategias, objetivos, metas y asignación de recursos y capacidades; con el previo análisis de factores externos e internos, donde se identifica las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades; este planeamiento permite a la organización dar respuesta eficaz a cambios del entorno, valorando las expectativas del cliente y así trabajar para su sustentabilidad, crecimiento, lograr ventaja competitiva y su rentabilidad.

La Planeación Estratégica pretende incrementar la fuerza de gestión en la organización, con énfasis en las acciones que creen valor en el producto / servicio y así mejorar su desempeño; la implantación de planes estratégicos junto con la aplicación de los sistemas de control de gestión permite la coordinación de los actores, asignación de recursos, generación de información valiosa para el desarrollo de estrategias y lograr los objetivos establecidos. (Giménez Sánchez, García Pérez de Lema, & Madrid Guijarro, 2017)

Los autores (Mora Riapira, Vera Colina, & Melgarejo Molina, 2015) mencionan a (Sallenave, 2002) que indica que la Planificación Estratégica constituye el proceso que da orden a los objetivos y acciones en el tiempo; planeación y estrategia son términos que denotan secuencia ordenada de acciones en el tiempo para alcanzar los objetivos en el mediano y largo plazo. De tal forma que se hace necesario determinar una estrategia que se convierta en orientación de los directivos y personal clave en la organización para alcanzar esos objetivos; puesto que la estrategia se convierte en el eje en base al cual se llevan a cabo las actividades diarias en las diferentes dependencias de la entidad para contribuir con el logro de los objetivos establecidos para el sostenimiento y crecimiento empresarial, incremento de la competitividad, productividad.

(Mora Riapira, Vera Colina, & Melgarejo Molina, 2015) en su investigación manifiestan que el desarrollo de un proceso de Planificación Estratégica identifica oportunidades existentes y futuras, problemas internos, permite la priorización de actividades que cumplan con la misión institucional, construyendo un camino de metas cumplidas en base a la evaluación de recursos y capacidades con que cuenta la organización (fortalezas y debilidades), así como del entorno en el que desarrolla su gestión (oportunidades y amenazas); la Planificación Estratégica contribuye significativamente a

que más dimensiones empresariales trabajen en sincronía para el cumplimiento de objetivos; en tal sentido se declara que la existencia de una mejora en los procesos de planificación, mejora el desempeño en las organizaciones; con la utilización de herramientas que identifiquen las interrelaciones y control de gestión se contribuye a incrementar el desempeño de todas las funciones de la empresa.

En concordancia con lo mencionado, (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2016) manifiestan el efecto positivo que tiene la determinación de la estrategia de negocio – planificación sobre las prácticas de la Gestión del Recurso Humano para la construcción de otros recursos y capacidades, por ende, el incremento del desempeño como la optimización y mejora de los procesos, desarrollo de tecnología y la innovación.

(Sánchez Tovar, Cerón Félix, & Mendoza Cavazos, 2015) indican que los cambios vertiginosos en el mundo empresarial en todas las áreas, hace que las empresas utilicen estrategias y mejores prácticas para ser competitivas, ser sostenibles y sustentables. Las empresas de gran dimensión disponen de mayor experiencia; capacidad de innovar los productos y servicios, así como en los propios procesos productivos; lo cual conduce a la obtención de elevados recursos financieros, cobertura de mercado, personal profesional calificado, capacidad de adaptabilidad, rapidez de respuesta, dinamismo; en contrasentido lo que perjudica y de lo que carecen las empresas es de planificación empresarial.

La planificación estratégica como herramienta de gestión busca que su aplicación genere valor superior de quien lo use frente a su competencia, con acciones necesarias para incrementar su desempeño; se considera una herramienta que visualiza los riesgos del entorno. La implementación de planes estratégicos mejora significativamente la gestión y por lo mismo el cumplimiento de objetivos, presupuesto, cronogramas; su seguimiento y evaluación permite identificar deficiencias para su inmediata corrección. El uso de sistemas de control proporciona información a los niveles gerenciales para mantener o modificar las acciones empresariales. (Giménez Sánchez, García Pérez de Lema, & Madrid Guijarro, 2017)

En el mismo sentido, (Buitrago Mejía, Rodríguez Barrero, & Serna Gómez, 2019) reconocen varias metodologías para la medición de la competitividad desde la gestión y organización de la empresa, en que consolidan criterios de (Saavedra, Milla & Tapia,

2013); Banco Interamericano de Desarrollo BID, (Sáinz, 2002); (Jiménez, 2006) en indicar que son aspectos internos de la organización los que influyen en la posibilidad de su éxito, sin dejar de considerar los aspectos externos que de ellos se debe aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, que mediante la inclusión de estrategias en la planificación estratégica, la producción, calidad, comercialización, gestión del talento humano, gestión financiera, sistemas de información; se busca la mejora continua en el desempeño de todas las áreas que constituyen la empresa.

Así mismo (Madero Gómez & Barboza, 2015) indican que es imprescindible la identificación de factores claves de éxito para la creación del mapa estratégico que en su diseño, desarrollo e implementación se introduzcan estrategias en los procesos con orientación al cambio, la innovación, la rapidez de adaptación, flexibilidad, cumplir con los objetivos, su medición; es así que se requiere la definición de una visión, misión, estrategias que deben comunicadas y de dominio de los funcionarios en todos los niveles para que su contribución permita la obtención de metas y objetivos, en consecuencia un incremento en el desempeño de la organización.

En efecto, de lo antes expuesto se deduce que la planificación estratégica como herramienta para la mejora eficaz de la gestión empresarial no será suficiente si no se establece los medios de control para la corrección inmediata de desviaciones que permitan conseguir los objetivos, que el control se constituya en influencia positiva sobre el rendimiento organizacional.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: para (Narver y Slater, 1991-1998) citado por (Ospina Infante & Riveros Castañeda, 2015) la orientación al cliente representa uno de los componentes de la conducta empresarial de orientación al mercado que en conjunto a la orientación a la competencia y coordinación e integración de funciones organizacionales se constituyen en los pilares para las decisiones de impacto en el largo plazo y en la rentabilidad, pues generan información respecto de las fuerzas participantes (cliente final, competencia y entorno) en cuanto a sus necesidades actuales y futuras para de esta información hacer el insumo para toda la organización en el diseño e implementación de acciones de respuesta frente a las necesidades detectadas, es decir esta cultura organizativa pone en el centro de la estrategia y de las operaciones al consumidor. Así mismo mencionan

que se otorga una prioridad máxima a la creación y mantenimiento de valor para el consumidor de un modo rentable.

(Pereira Salas & de Sousa Ferraz, 2017) sostienen que la orientación al cliente identifica al esfuerzo realizado para superar a la competencia en la tarea de atraer clientes mediante la oferta de productos / servicios diferenciados, esta práctica genera una ventaja competitiva que conduce hacia la lealtad del cliente y lo considera como el calificador de los productos / servicios, es por ello por lo que se debe crear valor continuamente para la satisfacción de sus expectativas.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: es una herramienta que genera competitividad sostenida, que identifica las debilidades en los trabajadores para convertirlas en oportunidades de mejora y conoce las fortalezas para transformarlas en valor agregado y crear diferencia significativa entre las organizaciones. (Cruz Lascano, Martínez Mesías, & Naranjo Santamaría, 2016)

En su cita de Cuesta, (2011) sobre la gestión del talento humano por competencias como el criterio de significativa importancia actualmente, para el incremento del trabajo productivo, situación que se la consigue mediante la alineación del desempeño individual con el organizacional.

De acuerdo con (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016) Gestión de recursos humanos comprende el conjunto de políticas para la definición de la estructura en la organización, así como su medición; estructura que estará construida y disponible para la consecución de objetivos y la misión institucional. Estas políticas y estrategias tienen efecto sobre el comportamiento, actitud y aptitud de las personas; razón por la que se requiere que se encuentren alineadas con las estrategias de la dirección empresarial, en consideración a su importancia en la generación de valor agregado en los procesos y procedimientos con el fin de lograr eficiencia, eficacia, oportunidad con el desarrollo de competencias y habilidades del personal.

En la misma línea (Jara Martínez, Asmat Vega, Alberca Pintado, & Medina Guzmán, 2018) hace referencia a (Chiavenato, 2008) quien manifiesta que la gestión del talento humano expone el conjunto de políticas y prácticas gerenciales vinculadas a personas o recursos a través de procesos fundamentales de reclutamiento, selección,

capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. A (Eslava, 2004) Certifica que gestionar el talento humano tiene como objetivo el incremento máximo de valor para la organización a través de acciones que dispongan el conocimiento, capacidad y habilidad para la obtención de resultados que generen competitividad y productividad, todo bajo un enfoque estratégico.

De igual manera el autor (González, 2015) citado por (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016) indica que desarrollo del talento humano debe incluir acciones encaminadas a proporcionar mejores condiciones en la ejecución de sus labores, mediante capacitación, motivación, empoderamiento, participación para el logro de altos niveles de su calidad y productividad; acciones determinadas con la participación de los empleados para crear ambientes y conciencia sobre calidad en ellos, formar al hombre de calidad que realice su trabajo eficiente y productivamente y llegar a implantar una cultura de calidad en la que se integren hacia la obtención de un mejoramiento continuo y calidad, permanencia en la sociedad, desarrollo individual y de la empresa.

De la misma manera (Sánchez & Castro, 2005) manifiesta que al talento humano debemos considerarlo como el principal activo en las organizaciones, en este sentido se debe lograr el pleno desarrollo de las personas para el logro de mayor compromiso, motivación, empoderamiento; así incrementará el nivel de contribución por cada individuo la consecución de los objetivos y metas de la empresa.

Para (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2016) la importancia de los recursos humanos radica en su participación en el logro de un desempeño exitoso; pues su gestión incrementa las capacidades organizacionales para generar estrategia empresarial que permite a las entidades dar respuesta inmediata a los cambios en las condiciones de mercado y la dinámica entre los grupos de interés en el ámbito de competencia de la empresa. La implementación de estrategias empresariales (analizadoras / sostenimiento; prospectoras / crecimiento) demanda del desarrollo de políticas y prácticas en la Gestión de Recursos Humanos que procuren el desarrollo del capital humano: las habilidades, capacidades y motivación para trabajar y alcanzar las metas individuales y organizacionales, así como crear una ventaja competitiva.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: (Kostova Karaboytcheva, Celemin Pedroche, Rubio Andrada, & Rodríguez Antón, 2015) consideran como la capacidad empresarial de mantener o mejorar su rendimiento basada en la experiencia; capacidad que permite transmitir el modelo y el funcionamiento empresarial, de parte de grupo de personal en la categoría de expertos, con tiempo extenso de permanencia en la organización a los nuevos funcionarios, en tal sentido el aprendizaje se convierta en dinámico.

(Rivera Porras, 2019) manifiesta que el aprendizaje es un factor que contribuye de manera significativa en el proceso de cambio de la cultura organizacional. El aprendizaje debe desarrollarse y fortalecerse por la organización con la generación de políticas empresariales en la gestión del talento humano y no solamente ser espectador de los esfuerzos e iniciativas individuales que los funcionarios realizan.

Considerar la importancia del recurso humano en las entidades que a través del proceso de aprendizaje actualiza sus conocimientos, mejora sus capacidades y habilidades, se refuerza la calidad del talento humano, incrementa la calidad de los productos o servicios, incrementa la competitividad y rentabilidad.

La gestión del conocimiento requiere de un apropiado sistema de comunicación e información, debe ser diseñada bajo principios de calidad y necesidades que imponga el entorno para que el capital humano sea más competente y eficaz; en el sentido individual y grupal sea un aporte efectivo a la organización.

A criterio de (Santos, Martins, & Steil, 2015) el proceso de aprendizaje organizacional trae como resultado la generación de conocimientos a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional de manera que se cumple un ciclo constante. Así mismo indica que en organismos del sector público, el aprendizaje al interno de la entidad y entre entidades se identifica como componente importante en el desarrollo de mejora del servicio, en que necesariamente debe establecer acciones de aprendizaje participativo, comunicativo con los usuarios; así exista resultados para la comunidad en general.

(Ramírez, 2016) citado por (Rivera Porras, 2019) menciona: “Los procesos de aprendizaje organizacionales son actividades basadas en necesidades evidentes en el puesto de trabajo y buscan proporcionar conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas para

el óptimo desempeño de este”. Un trabajador capacitado y con actualización de conocimientos, conoce su función y a la organización con aporte al desempeño individual y organizacional.

Las organizaciones deben comprender la importancia del proceso de aprendizaje, pues se convierte en el elemento que proporciona competitividad y permanencia en el largo plazo, ante los cambios en el entorno empresarial y la gestión estratégica de las competencias de la organización en consideración de las capacidades en sumatoria pueden producir niveles superiores en la mejora de productos y servicios, esto se transforma en cumplimiento de objetivos estratégicos, resultados financieros positivos, creación de una cultura organizacional y compromiso en sus integrantes. (Londoño Patiño & Acevedo Alvarez, 2018).

(Jara Martínez, Asmat Vega, Alberca Pintado, & Medina Guzmán, 2018) afirma que el proceso de aprendizaje está constituido por la capacitación y el desarrollo; mismos factores que modifican el comportamiento de las personas a través de la transmisión de la información, perfeccionamiento de habilidades, actitudes y conceptos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia.

Según (Tarí, Molina y Catejón, 2007) en cita de (Alvarez García, Del Río Rama, & Vila Alonso, 2014) “el aprendizaje y la gestión por procesos se refuerzan mutuamente.”

GESTIÓN DE PROCESOS: la ISO 9001-2015 fomenta la práctica con enfoque a procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficiencia de sistemas de gestión de calidad en donde se cumpla con los requisitos del cliente y se logre su satisfacción. La gestión por procesos involucra su definición, gestión y control como sistema, considerando sus interacciones e interdependencias con el propósito de obtener los resultados establecidos en función de la política y direccionamiento estratégico, en consecuencia, mejorar el desempeño de la organización. (ISO Internacional Organization for Standarization, 2020)

Al referirse a las interacciones e interdependencias (Llanes Font & Lorenzo Llanes, 2017) indica, para la implementación de la gestión por procesos de una manera eficaz se hace necesario el análisis de la dinámica del ciclo de las interacciones relevantes en la organización; interacción con las partes interesadas del contexto organizacional interno y

externo para la determinación de los requisitos del cliente en el sentido legal y otros de cumplimiento frente a los órganos que regulan de la actividad empresarial, así como la revisión de procedimientos internos, tecnologías, procesos para satisfacer las exigencias de las partes interesadas; interacción de la cultura organizacional, una cultura con enfoque a los procesos en que se genere valor agregado dispuesto al cliente interno y externo proporcionará su satisfacción, desarrollo de liderazgo, pertenencia, compromiso, control del proceso, trabajo en equipo, orientación a los resultados; interacción de los propósitos organizacionales, congruencia en la definición de objetivos, estrategias, misión, visión con los procesos; interacción de la estructura organizacional, concepción de una estructura adecuada para la ejecución de los procesos en donde cohabite la perspectiva funcional y por procesos.

Igualmente, (González González, Leal Rodríguez, Martínez Caballero, & Morales Fonte, 2019) certifica que el enfoque basado en procesos permite la gestión de las interrelaciones en la organización, evidencia las relaciones causa – efecto de las actividades, determina las necesidades del cliente y orienta el accionar de la empresa hacia la satisfacción, de esta manera se concreta la orientación al cliente.

Para los autores (Rodríguez Muñoz & Pérez Fernández, 2018) la gestión por procesos constituye un principio de los modelos de calidad total y excelencia; necesario para el ejercicio gerencial con resultados efectivos, que permita construir una organización en servicios hacia la sociedad, situando de forma ordenada el diseño y la ejecución sistemática de todos los procesos de la organización para la mejora del rendimiento. Es de vital importancia la identificación de los procesos claves y el diseño de indicadores que permitan su evaluación de forma que se evidencie el enfoque de la mejora continua para atender las fuerzas cambiantes en el ambiente interno y externo; entendiéndose que el propósito de la aplicación de la mejora permanente en los procesos es ofrecer al cliente / usuario un producto / servicio que cubra sus necesidades, en donde se cumple el ciclo gerencial de Demming.

La gestión por procesos se constituye una herramienta de importancia, pues contribuye a logro de los resultados, considerando al principal elemento de definición al cliente para el diseño y estructura; los procesos se alinean con la estrategia, la misión, la

visión y objetivos empresariales. La identificación clara de los procesos permite alcanzar efectividad en su ejecución, así como incrementar el desempeño, a la vez que hace posible el nuevo diseño, modelo, organización y documentación de su continua mejora, dentro de un ciclo. (Cabrera, Medina León, Nogueira Medina, & Núñez Chaviano, 2015)

(Torres Guananga, Rodríguez León, Inca Falconí, Castelo Salazar, & Ríos Sanipatín, 2019) (González González, Leal Rodríguez, Martínez Caballero, & Morales Fonte, 2019) la gestión por procesos se la ejecuta a través del cumplimiento del ciclo de Deming PHVA: planificar, hacer, verificar y actuar; en que los insumos pasen por procesos que añadan valor y se conviertan en productos; siempre generando una continua mejora y con el control de las actividades individuales y grupales se realicen para el cumplimiento del objetivo esperado; (Salazar Sánchez, y otros, 2020) porque identifica deficiencias en la ejecución de los procesos, los optimiza bajo el principio de mejora continua, cooperación de todos los integrantes en que la experiencia de unos facilita el aprendizaje de otros.

La gestión por procesos visualiza a la organización en forma global, en que su elemento esencial para el cumplimiento de metas empresariales son los funcionarios por su aporte en la mejora continua y fomento de una cultura empresarial de calidad, la misma que va en beneficio directo del cliente.

(Salazar Sánchez, y otros, 2020) certifican que la gestión por procesos incluye componentes técnico – económicos y talento humano; esta perspectiva aporta al sistema de gestión de la calidad, a la imagen institucional de los organismos gubernamentales que disponen de la certificación y se convierten en modelos de gestión en el sector, con evidencia sustancial de mejora en el desempeño.

MEJORA CONTINUA: de acuerdo con (Valencia Bonilla, Cabañas, & Herrera Lemus, 2016) la mejora continua es el proceso que tiene por finalidad el ahorro de dinero para la organización como para los clientes, es el medio para lograr los cambios positivos en productos, servicios, procedimientos, procesos en los que se decida su aplicación. Es una estrategia que requiere de una serie de acciones y demanda recursos para lograr los objetivos en forma total de conseguir niveles superiores de calidad; el proceso establece un desarrollo cíclico, participación y compromiso del recurso humano, un diagnóstico de las causas para la propuesta de la solución, su desempeño tiene vinculación con los objetivos

organizacionales, requiere del direccionamiento estratégico y control y evaluación de los resultados.

De igual forma la mejora continua involucra inversión en activos que provean tecnología eficiente, incremento en el desempeño del talento humano a través de su desarrollo continuo del conocimiento, aprendizaje individual y organizacional, el que se encuentre enmarcado en una política empresarial y se constituya en cultura.

En su investigación (Rodríguez Muñoz & Pérez Fernández, 2018) mencionan al ciclo de Deming bajo la concepción de gestión de procesos con enfoque de mejora continua, en que citan a (Hinojosa, 2006) quien apunta que “la innovación de proceso es la implantación de un método nuevo o mejorado significativamente en la producción o distribución de productos y servicios. Incluye cambios significantes en el equipo, herramientas, organización o a una combinación de ellos. La innovación de procesos puede derivarse de conocimientos nuevos adaptados a la empresa.”

(Ramos Carrión, 2018) expone a la mejora continua como un proceso basado en el ciclo de Deming, el cual debe planificado, organizado y sistemático de cambio continuo, comprende el estudio de la situación actual, implantación de opciones favorables, comprobar los resultados, realizar las modificaciones requeridas y estandarizar para su implementación.

(Salazar Sánchez, y otros, 2020) respalda la importancia de realizar acciones diferentes para generar valor agregado como organismos gubernamentales incluir mejora continua en los procesos abre la oportunidad para reducir las necesidades de los ciudadanos quienes exigen de la administración pública atención de calidad en mención a sus diversas contribuciones.

Con lo mencionado en apartados anteriores, se establece que la gestión se la debe efectuar a través de la formulación de planes y programas que dispongan de la viabilidad suficiente para lograr las metas y objetivos; mismos que requieren del talento humano con capacidades técnicas, la integración de todos los miembros de la organización para el desarrollo de un trabajo en equipo y que trascienda en todos la misión institucional; además que tanto el personal directivo como operativo requieren el desarrollo de competencias y

habilidades para posibilitar el cumplimiento de las acciones en cada uno de los niveles organizacionales.

4.4.2. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

(ISO Internacional Organization for Standarization, 2020) enuncia que “Desempeño es el resultado medible, se puede relacionar con hallazgos cuantitativos o cualitativos. El desempeño se puede relacionar con la gestión de actividades, procesos, productos, servicios, sistemas u organizaciones.”

(Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2010) menciona al desempeño organizacional como el rendimiento o resultado generado por la dinámica de la gestión en las organizaciones, igualmente indica que el desempeño integral de la organización se encuentra enmarcado en la calidad, satisfacción de clientes, innovación, medición de impacto en la sociedad y no solo en datos financieros, pues las características internas de la organización (cultura, estructura, ambientes de aprendizaje, estrategia, recursos humanos, etc.) hacen la diferencia para enfrentar las exigencias del entorno.

(Peregrino de Brito & Barbosa de Oliveira, 2016) considera que el desempeño organizacional conlleva un concepto multidimensional que busca medir el éxito de los objetivos empresariales, mismos que son propuestos para cumplir con los requerimientos de varias partes interesadas. Indican tres dimensiones que se incorporan y complementan; estas son:

- Efectividad organizacional: incluye objetivos económicos y sociales en que considera la relación de la empresa con los diferentes grupos de interés.
- Operativa: contempla la relación entre los recursos de la empresa y su desempeño financiero, incluye aspectos como tecnología, innovación, productividad y calidad.
- Financiera: reconoce aspectos de rentabilidad, valor de mercado, crecimiento.

Según (Gopala Krishnan, Lee y Miller, 2000); (Yamakawa Tsuja y Ostsos Mariño, 2011) citados por (Del Valle López, 2016) “el desempeño organizacional contempla aspectos internos y externos: eficiencia, efectividad, resultados financieros, crecimiento, segmento de mercado, desarrollo de nuevos productos, satisfacción de empleados y de clientes.”

(Alvarez García, Del Río Rama, & Vila Alonso, 2014) considera al desempeño empresarial como los niveles de rendimiento; considera variables subjetivas: calidad y variables objetivas: resultados económico financiero y toma lo expuesto por (Nabitz et al 2001) sobre “La calidad como excelencia, consiste no solo en la consecución de los resultados clave para el negocio, sino en la satisfacción de los clientes internos (trabajadores) y externos (consumidores); así como de la sociedad en la que las empresas desarrollan su actividad.”

Para Collison y Parcell 2004, Cho, 2011 citado por (Del Valle López, 2016) las acciones que se involucran en la gestión son:

- a. “Saber hacer, es decir, conocer y dominar procesos, procedimientos, técnicas y herramientas;
- b. Saber por qué, lo cual es la capacidad de ver el panorama completo, que incluye una visión estratégica en relación con el contexto de los roles y el valor de la acción;
- c. Saber qué, es la comprensión de un determinado hecho o información que se requiere antes de tomar una decisión correcta o completar una tarea;
- d. Saber quién, se refiere a las relaciones sociales, contactos y redes sociales por medio de los cuales las personas brindan y reciben apoyo de otros; este tipo de conocimiento se crea de forma dinámica por medio de las interacciones sociales entre los individuos y organizaciones;
- e. Saber dónde, significa la capacidad de enfrentar una situación y encontrar la información correcta;
- f. Saber cuándo, se refiere a identificar el mejor momento para hacer algo, tomar una decisión o detener algo.”

Concluye con su criterio que indica “Desempeño organizacional: consecución o buen accionar de objetivos, metas, relaciones con clientes, relaciones con el personal, resultados financieros, resultados operativos, políticas internas, evaluación de la gerencia; todo lo que sea relevante en el cumplimiento de la misión.”

(Ramírez Villafuerte & Burgos Burgos, 2016) cita a (Cantero, Leyva & Santiesteban, 2010) exponen sobre la conceptualización de performance con la exposición de los términos siguientes y su contenido:

- Actuación: ejecución de las actividades necesarias para la obtención de réditos.
- Competencia: hace referencia a las habilidades, conocimientos, competencia, experiencia de las personas, características que están dispuestas en la ejecución de sus funciones.
- Rendimiento: uso de los recursos disponibles para la obtención de los objetivos establecidos y consecuentemente resultados positivos.
- Desempeño: se refiere al comportamiento del talento humano, a su compromiso, identificación con la organización al realizar sus actividades en contribución al cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Realización: estrategia, procesos, procedimientos adecuados para realizar las acciones de tal manera contribuyan a lograr los objetivos, de forma eficiente.

En consecuencia, de lo anteriormente mencionado, performance, desempeño, rendimiento corresponde a los resultados empresariales obtenidos mediante la aplicación de estrategias, sistemas y procesos que brinden eficiencia en la utilización de recursos disponibles para la obtención de los objetivos planteados, acciones que son ejecutadas por el talento humano en práctica de sus competencias y habilidades.

En el entorno dinámico, las empresas requieren de la mejora y desarrollo de nuevas estrategias para brindar un servicio o producto que llegue a satisfacer los requerimientos del cliente, el establecimiento de un sistema integral de información proporciona el insumo adecuado para la toma de decisiones, planeación y control, lo cual se reflejará en el rendimiento de la organización. La información contable es importante para el usuario externo, interno (la gerencia), el estado. Se considera a la contabilidad financiera como la generadora de información para un tipo de evaluación y a la contabilidad de gestión como la proveedora de indicadores no financieros, orientación hacia la estrategia a largo plazo para determinar los objetivos en una planificación, ésta proporciona la información complementaria que la contabilidad financiera no puede proporcionar y será de utilidad para la toma de decisiones. (Buelvas Meza & Mejía Alfaro, 2015)

Las medidas financieras (contabilidad de costos, análisis e indicadores financieros) proporcionan cierta información, pero no demuestran el impacto, desempeño, rendimiento

de las acciones de gestión aplicadas en atención a las diversas y cambiantes necesidades de los usuarios; razón que hace imprescindible la utilización de medidas no financieras. (Kraenau Espinal , Santos de la Cruz, & Canales del Mar, 2015)

Igualmente expone (Smith Ramírez, 2016) que la medición del desempeño ha evolucionado en el tiempo desde la aplicación de indicadores financieros, los que excluyen procesos de gestión intermedios que contribuyen significativamente en el resultado total que será evaluado. Un sistema integral de medición del desempeño incorpora aspectos importantes en los niveles de organización, procesos e individualmente; en que todas las dimensiones y funciones se relacionen en el logro de objetivos empresariales.

La evaluación del desempeño empresarial bajo parámetros financieros con realización de cálculos porcentuales sobre los resultados presentados en los estados financieros y la comparación de sus similares de años anteriores; con la sola utilización de indicadores financieros proporciona información parcial sin considerar variables que aportan significativamente al proceso de creación de valor, su exclusión elimina el aporte efectivo y los efectos de las acciones emprendidas en el pasado y de fuerzas que inducen el accionar futuro. (da Silva Filho & González Rodríguez, 2004) (Giménez Sánchez, García Pérez de Lema, & Madrid Guijarro, 2017) afirman lo expuesto por éste y varios autores de renombre como Porter 1980; Kaplan & Norton, 1992; Hall, 1993; citado por Camisón, 1997; Bueno, 1998; Edvinsson & Malone, 1999; Stewart, 2001 en el sentido de la existencia de sistemas de control para la evaluación del desempeño empresarial que miden competencias, habilidades organizacionales, talento humano, capacidad de innovación, el know how o la lealtad de los clientes; reconociendo a sistemas como ERP (Enterprise Resource Planning: Planificación de recursos Empresariales), cuadros de mando integral, auditorías internas y control de calidad, con su aplicación alcanzar o mejorar un desempeño positivo. Además, indica que, al existir diversidad de métodos para la evaluación del desempeño, ésta puede realizarse desde el punto de vista de la percepción de los individuos involucrados en los procesos de la organización.

La evaluación del desempeño constituye una herramienta o instrumento utilizado para la mejora continua de los resultados de la gestión empresarial; sin necesariamente la existencia de un programa formal de evaluación; el personal de los niveles jerárquicos

superiores observa siempre el desempeño de sus funcionarios y dan valor a su accionar en el conjunto de la organización. (Chiavenato, 2006). Considerando al desempeño laboral como el conjunto de acciones o comportamientos de los funcionarios que revisten importancia en la consecución de los objetivos institucionales.

La evaluación del desempeño permite conocer el importe de cada individuo en relación con las actividades que ejerce, sobre el nivel de cumplimiento de objetivos y resultados establecidos para su función; es el sistema que valora la contribución del trabajo del individuo al desempeño y resultados obtenidos por la organización. (Jara Martínez, Asmat Vega, Alberca Pintado, & Medina Guzmán, 2018)

El desempeño, rendimiento o performance de la organización considerado en el ámbito público o privado, en la producción de bienes o prestación de servicios, disponen del establecimiento de objetivos de rendimiento que lo establecen en el alto nivel de gestión, expresados en metas empresariales, se trasladan a los diferentes niveles organizativos y se convierten en actividades diarias. (Ángel y Simón, 2008 mencionado por (De Miguel Molina, Bañón Gomis, & Catalá Pérez, 2018) El desempeño de una organización pública se la puede realizar desde diferentes puntos de vista: recursos, procesos, resultados o impactos; se puede evaluar el desempeño de una organización en el empleo de recursos (eficiencia), procesos establecidos y servicios ofertados (calidad); resultados obtenidos (eficacia) y los impactos generados en la sociedad (equidad, ética, igualdad, pertinencia).

Debe proporcionar información creíble y útil que facilite la incorporación de recomendaciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones y de las partes interesadas; la finalidad de la evaluación es ser útil a los decisores y gestores de las organizaciones.

Los Sistemas de Medición del Desempeño (SMDE) se constituyen en instrumentos de diseño, articulación, implementación y propagación de la estrategia empresarial por todos los niveles organizativos. Estos pueden brindar resultados significativamente positivos, ya que el uso adecuado de su información se constituye en un elemento clave para lograr competitividad y permanencia en el largo plazo. Los SMDE propician la participación del personal, eleva la motivación y satisfacción en el talento humano, lo que

genera el compromiso para con la organización en virtud de la claridad de objetivos y direccionamiento estratégico de las funciones. Se constituyen en elementos efectivos proporcionando el fundamento para la toma de decisiones empresariales (Vergara Arrieta, 2015).

(Rincón B., 2012) considera que la evaluación del desempeño por medio del Balanced ScoreCard comunica la visión y estrategia dentro del variado conjunto de medidas; puesto que corresponde a la articulación de estrategia en su planificación; su comunicación y desarrollo interno y el logro de un comprometimiento del talento humano por la búsqueda de un fin común en el corto y largo plazo. Las cuatro perspectivas en las cuales se basa traducen la visión empresarial en metas y medidas que tienen un despliegue hacia todos los niveles con los objetivos respectivos que indican la contribución a nivel corporativo. Este considera la perspectiva financiera como el punto relevante del desempeño; que se integra a las mediciones de las restantes perspectivas como un insumo que garantice el éxito.

(Schäfer, Bortoluzzi, Maier, & Lunkes, 2018) manifiesta que desde la perspectiva de los gestores, el desempeño empresarial se mide por indicadores económicos (retorno de la inversión, ventas) y no económicos (satisfacción del cliente por calidad del producto o servicio); sin embargo, la calificación que otorga el cliente presenta una serie de atributos relevantes para construir un servicio de calidad como: eficiencia, simpatía de los empleados, receptividad, capacitación de los empleados; que la entidad debe priorizar para superar las expectativas del cliente, a través de procesos de selección de profesionales poseedores de un perfil adecuado, considerando al talento humano como el factor clave en la atención al usuario.

Por su parte los autores (Pérez Campdesuñer, Leiva Del Toro, Bajuelo Páez, & Pérez Granados, 2015) mencionan como desempeño empresarial u organizacional según la Norma Cubana NC 3000-2007 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano “Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que éste posee” de este concepto se desprende la interrelación que existe desde el ser individual con sus

características, conocimiento, aprendizaje, experiencia; los resultados del área de trabajo con lo planificado por la organización en metas y objetivos propios que se demuestra en la satisfacción de los clientes o usuarios, en si con el desempeño de la organización en el sentido general.

Entonces desde la estructura interna de la organización, específicamente en lo referente a la Gestión del Talento Humano debe realizarse un trabajo profundo para lograr que el desempeño individual contribuya al desempeño empresarial, considerando factores como la cultura y la organización del trabajo, diseño de perfil de cargos; establecimiento de políticas para selección, educación y desarrollo del talento humano, que generen como resultado el compromiso, participación en el diseño o rediseño de procesos, diseño de evaluación de desempeño individual, congruente con la misión y objetivos estratégicos y el consecuente control de la gestión en todos los niveles; indicado por (Cuesta Santos, y otros, 2018) de acuerdo con la Norma Cubana 3000-2007 sobre la “Evaluación del desempeño individual: es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.” En tal sentido se logrará un excelente desempeño a nivel organizacional, siempre que el talento humano cuente con una acertada gestión en todos los subsistemas que la conforman.

La evaluación de desempeño según (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016) es una herramienta que impacta en la motivación del personal, mide el rendimiento real en el puesto de trabajo y la obtención de los objetivos propuestos en su cargo y área; en ella además se identifica los temas a mejorar, problemas en su gestión, integración del empleado a su puesto y a la organización; además permite la visualización de las potencialidades en los funcionarios, mismas de las cuales se puede obtener provecho al máximo en beneficio de la entidad en general.

(Jara Martínez, Asmat Vega, Alberca Pintado, & Medina Guzmán, 2018) en su cita de (Palmar y Valero, 2014) asevera que el desempeño establece el grado de calidad con que el funcionario y los equipos de trabajo desarrollan sus funciones, el nivel de desenvolvimiento de los individuos, mismo que debe estar acorde a lo requerido por la

entidad, en tal sentido, el cumplimiento de su trabajo debe poseer alto grado de eficiencia, eficacia y efectividad para el logro de los objetivos y el éxito de la organización.

(Chiang Vega & San Martín Neira, 2015) citan a Chiang, Méndez y Sánchez, 2015; existen diversos criterios para estimar el desempeño de los empleados como: cantidad, calidad, conocimiento de trabajo, cooperación, responsabilidad, necesidad de supervisión; e indican que el desempeño es el cumplimiento de las metas y utilización de recursos de manera eficiente; pues las características individuales de la persona interactúan con la naturaleza de sus funciones y de la organización; en esta sinergia se producen comportamientos que impactan en los resultados.

En opinión de (Leyva del Toro, De Miguel Guzmán, & Pérez Campdesuñer, 2016) la evaluación del desempeño del talento humano corresponde a un medio por el cual se logra las metas de la organización; por lo cual se requiere un control sobre los resultados generales de la entidad: objetivos, niveles de satisfacción de los clientes internos y externos, rentabilidad, etc., puesto que éstos inciden directamente en el desempeño individual; al sobre dimensionar el planteamiento de los objetivos y metas sin que exista los adecuados recursos y estructura para la ejecución de actividades, planes y programas; el resultado individual, grupal y organizacional se verán afectados en sentido negativo.

(Mojica Carrillo, Rodríguez Herrera, & Shaadi Rodríguez, 2016) plantea que el desempeño de las organizaciones se explica por los postulados de la teoría de recursos y capacidades, pues el uso adecuado de los recursos tangibles (activos físicos, tecnológicos, recursos financieros, etc.), intangibles (capacidad, actitud, potencial, recursos organizativos, sistemas de comunicación, etc.) y capacidades (gestión del talento humano, desarrollo y utilización de sus competencias, motivación, capacidad de la organización en el plano comercial, técnico, cultura empresarial; éstas habilidades se constituyen en únicas e irrepetibles, que crean la diferencia empresarial. Este uso se da de forma estratégica con orientación hacia el logro de los objetivos y generación de ventajas competitivas.

En el mismo sentido menciona lo citado por (Pérez, 2008) al explicar que la medición del desempeño empresarial abarca un sinnúmero de dimensiones de acuerdo con el enfoque que se lo quiera determinar, como: resultados económicos, comerciales, de eficiencia, productividad, calidad entre muchos más que autores en investigaciones

similares lo mencionan, sin embargo; no solo los resultados lo demuestran, si no que el desempeño va hacia considerar la eficiencia y eficacia dentro de los procesos necesarios para finalizar en los resultados.

Ndiaye, Razak, Nagayew & Ng (2018) citado por (Pastor Pérez, Rodríguez Gutiérrez, & Collado Agudob, 2019) señalan que a pesar de existir una serie de investigaciones sobre el desempeño empresarial, en ellas mencionan varios factores que lo provocan, sin llegar a un acuerdo de general aplicación; en este caso señalan que las empresas pueden mantener o mejorar su desempeño a través del proceso de aprendizaje, basado en la experiencia, que puede ser adquirida, su difusión y conocimiento; puesto que el conocimiento individual se acumula y su compartir se transforma en aprendizaje organizacional; dispuesto para la crear innovación, productividad y lograr ventajas competitivas.

(Madero Gómez & Barboza, 2015) apoyan el criterio que las empresas miden su desempeño de diversas formas y bajo la integración de un grupo de variables que responden a la literatura revisada, es decir; el desempeño de la organización estará evaluado en función de lo que para la alta dirección se considere los determinantes del logro de sus objetivos, a la vez asevera que un factor importante es la cultura organizacional flexible que provoque al desempeño de los trabajadores para la obtención de resultados óptimos, de forma independiente al método en que se mida el desempeño.

En este sentido certifica que el recurso con mayor fuerza y poder en la organización es el talento humano y en él se debe de trabajar para explotar sus capacidades, habilidades, experiencia.

(Cruz Lascano, Martínez Mesías, & Naranjo Santamaría, 2016) dice que la evaluación del desempeño del talento humano es un proceso de medición con enfoque cualitativo y cuantitativo sobre el cumplimiento de funciones, responsabilidades y objetivos de las personas en sus puestos; medición que se la hace de forma periódica en busca de mejora de conocimientos, destrezas, habilidades, condiciones de trabajo, procesos y resultados.

Para (Porporato & García, 2011) el uso de la información generada por los sistemas de control difiere según su propósito: si es utilizada con fines de control o coordinación, el

impacto que produce en el desempeño empresarial difiere, pues la información tiene una doble utilidad, pues sirve tanto para evaluar el pasado como para tomar decisiones de frente al futuro.

En la misma línea (Cruz Lascano, Martínez Mesías, & Naranjo Santamaría, 2016) apuntan que la evaluación del desempeño es el medio para la obtención de información, su tratamiento proporcionará significativas mejoras en el desempeño individual y por ende en el desempeño organizacional.

La gestión y su control constituye la integración de instrumentos que inducen a los funcionarios a cargo de las unidades hacia el logro de los objetivos, mostrando prioridad por las acciones y la toma de decisiones oportunas tomando en consideración la autoridad y responsabilidad delegada a ellos; instrumentos que apoyan a la motivación y crear compromiso de los gestores en el área operativa de su responsabilidad hacia los objetivos estratégicos y al aseguramiento de las decisiones en el tiempo adecuado; de allí su importancia aplicativa en el entorno empresarial para afirmar su supervivencia, crecimiento y posicionamiento. (Jordan, Neves, & Rodríguez, 2015).

En el sector público y privado se han realizado esfuerzos en la implantación de modelos de gestión que contemple la evaluación del desempeño desde la utilización de sistemas en base a estándares, procedimientos, hasta sistemas flexibles; en ellos se consideran como elemento esencial al talento humano para el logro de resultados esperados, es pues que la gestión requiere de estrategias, objetivos y metas definidas del corto al largo plazo. Por lo antes expuesto se infiere que el desempeño, rendimiento o performance de las empresas se ha evaluado bajo diversas metodologías y herramientas con resultados financieros, operativos es decir en base a datos objetivos proporcionados por sistemas contables, presupuestarios, sin embargo, la evaluación del desempeño puede medirse a partir de la percepción de los propios personajes involucrados en los procesos organizacionales.

(Cernas Ortiz, Madapusi, & Mercado Salgado, 2016) manifiesta que en el análisis de varios estudios demuestra que la implementación de herramientas, sistemas, técnicas, modelos para la gestión de recursos en la organización tiene una relación poco significativa con el desempeño de las empresas, no obstante factores como la cultura organizacional,

liderazgo, capital humano y social pueden intervenir favorablemente o en perjuicio frente al éxito de la implementación, asimismo el talento humano ser afectado y demostrar cambios en su forma de trabajo, afectando el control y por lo mismo al desempeño de la organización. Sin embargo, para lograr resultados positivos, primeramente, se hace imprescindible la capacitación y desarrollo del talento humano, para la preparación de habilidades y competencias que coadyuvarán a la realización de acciones de valor y consecuentemente la mejora del desempeño.

Sin duda alguna, el recurso humano es quien ejecuta el trabajo y cumple con los objetivos constituyéndose en el factor de fundamental valor en la organización y mucho más cuando su desempeño se encuentre al amparo del desarrollo de habilidades y competencias, pues con la capacitación, profesionalización y aprendizaje continuo se convierte en un gran potencial para enfrentar y dar respuesta los cambios.

Lo indicado por Mark Eydman miembro del Comité ISO/TC 176 “El compromiso de las personas supone mucho más que la presencia en la planilla: también es contribuir de forma activa, sentirse realmente valorados y lograr resultados de calidad para la organización.”

En este sentido la ISO International Organization for Standardization presenta las ISO 10015 (Compromiso de las personas) e ISO 10018 (Gestión de la competencia y el desarrollo de las personas) con enfoque en: motivación, coaching, empoderamiento, reconocimiento, capacitación y espíritu de equipo. (Lockett, 2020)

“Las empresas sin tecnología, pueden adquirirla; sin dinero, pueden financiarse; pero sin líderes y personal capacitado, comprometido y leal con los valores de la organización, morirán inexorablemente” Siliceo, Casarez & González, 1999 citado por (Londoño Patiño & Acevedo Álvarez, 2018).

4.5. Metodología

4.5.1. Hipótesis

En base de los objetivos que persigue la presente investigación, se propone demostrar la siguiente hipótesis:

- H1: la aplicación de sistemas de gestión con principios de calidad, que incluyen las 6 dimensiones seleccionadas en la presente investigación influye positivamente en el desempeño de los funcionarios de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

4.5.2. Paradigma de investigación

La investigación en función del paradigma crítico considera a la observación del problema y recolección de datos, análisis e interpretación de lo observado y el actuar; el que nos lleva a la resolución de los problemas detectados en el proceso observación, proceso que se convierte en la retroalimentación para la construcción de un nuevo escenario. (Creswell, 2014) mencionado por (Ramos, 2017). En la integración de objetivos de estudio y la experiencia desarrollada en la actividad empresarial de la institución objeto del presente trabajo de investigación, desde el análisis de las variables involucradas, que dejará la expresión de los resultados para el redireccionamiento de estrategias que permitan la interrelación de las funciones y recursos para el logro incremental del desempeño individual, grupal e institucional.

En base a las fases de observar, análisis de datos y actuar, en que se busca la solución a los problemas detectados con la participación de los involucrados, implementado mejoras y creando una nueva estructura en la organización; estas fases de repetición del ciclo proponen retroalimentación constante en beneficio de la entidad en su conjunto para la atención y satisfacción de las necesidades de los usuarios y el bienestar de la colectividad.

4.5.3. Enfoque de investigación

Mixto: El enfoque mixto integra un conjunto métodos y procesos para la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, que de ellos se desprenda un resultado completo y sirva de base para exteriorizar resultados producto de la conjunción de información recabada para la presentación de resultados con mayor abordaje del tema de investigación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Para el desarrollo de la investigación se considera el análisis de la información administrativa, financiera, así como la información generada por procesos de análisis

cualitativo en la aplicación de la encuesta estructurada a los funcionarios de todos niveles organizacionales que en la actualidad laboran en la empresa, los sujetos determinados como población de estudio.

4.5.4. Tipo de investigación

Investigación Correlacional: tipo de investigación que identifica el grado en que pueden o no estar relacionadas las dos o más variables, conceptos o categorías objeto de estudio en los sujetos identificados como el componente del cual se extraerá la información relevante que responderá a la pregunta planteada en la investigación. El objetivo principal de este tipo de investigación determina el comportamiento de una variable en función del desempeño de la otra u otras variables analizadas. (Hernández Sampieri y otros, 1994) mencionado en (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

En el desarrollo de la investigación se analiza las variables gestión y desempeño organizacional; cada una de ellas integradas por dimensiones intervinientes en la obtención de una gestión adecuada de los recursos en beneficio del incremento del desempeño, su interrelación en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, bajo la perspectiva del sujeto que genera la fuerza laboral en la entidad.

En el presente trabajo se maneja el nivel de investigación de tipo descriptivo a fin de analizar el problema y sus características en un contexto general, la identificación de las posibles causas que generan los inconvenientes y las consecuencias que de ellas se deriva hacia la atención al usuario que visita las instalaciones por los servicios, así como a la ciudadanía de los seis cantones miembros de la Mancomunidad en cuanto a los servicios de Transporte Terrestre y Seguridad Vial.

4.5.5. Modalidad de investigación

Investigación Bibliográfica: o revisión de la literatura, que es la búsqueda, revisión, consulta del material relevante que sea de utilidad para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista 2006) citado en (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) Utilizada en el desarrollo del marco teórico del presente trabajo, recabando la información relevante

referente al problema que se aborda, que sustente los principios que se integran a lo largo del contenido.

Estudio no experimental – transversal - correlacional: no experimental pues el estudio se realiza sin manipulación intencional de la variable independiente para causar efectos en la variable dependiente; en la investigación no experimental lo que se realiza es la observación del fenómeno de estudio tal cual se presenta en su contexto natural; la variable independiente ocurrió y no es posible manipularla ni influir en ella pues ya sucedió al igual que sus efectos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La investigación es de tipo transversal o transeccional pues el propósito es describir las variables, análisis de incidencia e interrelación en un determinado momento; se recolecta la información en un único momento (Cortés Cortés & Iglesias León, 2004) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) porque las variables fueron medidas en un solo momento, al instante de la aplicación de la encuesta a los funcionarios que integran procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo de la empresa.

El diseño transeccional correlacional describe las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un determinado momento; en ocasiones en términos correlacionales y en otras en función de la relación con causa - efecto. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) presente trabajo tiene un sentido correlacional pues describe la relación entre las dos variables seleccionadas Gestión y desempeño.

4.5.6. Población

La población se encuentra representada por todos los elementos (personas, puntuaciones, datos, medidas, etc.) que forman parte del estudio, puesto que ellos forman el conjunto total de los sujetos a estudiarse, de quienes se requiere recolectar información de relevancia para el análisis y determinar conclusiones. (Triola, 2009)

Los participantes del presente estudio son 55 funcionarios que laboran en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, tanto en la oficina

principal de la ciudad de Salcedo, como en la Unidad de Gestión en la ciudad de La Maná; ellos constituyen la totalidad de la nómina de la institución, cuya distribución por dirección y género se presenta en la Tabla 2, en donde se denota que la fuerza laboral concentra el 55% de los funcionarios de las Direcciones de Transporte y Tránsito, dependencias que dentro del Estatuto Orgánico por procesos figuran como los procesos agregadores de valor. El aporte del género masculino en la estructura organizacional de la empresa lo constituye el 58% del total de la nómina, sin embargo; debo destacar la presencia de la mujer en el nivel de las decisiones estratégicas, la gerencia.

Tabla 3
Personal por Dirección EPMC

DIRECCIÓN	Femenino	Masculino	Total general
Dirección Administrativa	6	5	11
Dirección de Tránsito	3	20	23
Dirección de Transporte	2	5	7
Dirección Financiera	7	1	8
Dirección Jurídica	1	-	1
Gerencia	4	1	5
Total general	23	32	55

Fuente: Encuesta

4.5.7. Muestra

La muestra está representada por un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, este subgrupo debe cumplir con las características puestas en análisis dentro del estudio, resultados que permitan llegar a conclusiones sobre la población, lo que indica debe ser representativo de la población. (Galindo de la Torre, 2006) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). En la presente investigación la muestra se constituye en la población de estudio, integra a los 55 funcionarios que en la actualidad laboran en la empresa.

4.5.8. Recolección de información

Mediante la autorización de parte de la Gerencia General a la solicitud realizada a través de Oficio N° EMCA-2020-001 registrado en el sistema de Gestión Documental QUIPUX con número 2020-0054-E, tarea se traslada para la coordinación a la Unidad Administrativa de Talento Humano y en coordinación con el responsable de esta unidad se remite a los correos electrónicos de todos los funcionarios el enlace para la ubicación del cuestionario digital elaborado en formas Google Drive, los datos se obtuvieron mediante la aplicación de un cuestionario de respuesta anónima, con campos de respuesta obligatoria en todos los casos, en el tiempo concedido para la respuesta se receptan las 55 respuestas correspondientes al número total de funcionarios que labora en la empresa en el Cantón Salcedo como en el Cantón La Maná.

4.5.8.1. Instrumento

Encuesta: es una técnica que se aplica para la recolección de datos, por medio de interrogantes a los sujetos que integran la población o muestra, cuyo fin es la obtención de información derivados de la problemática objeto de estudio, como característica de este instrumento es la no identificación de participante. (López Roldán & Fachelli, 2015). Un cuestionario es el conjunto de preguntas con las que se va a medir una o más variables; constituye el instrumento de mayor utilización para la recolección de datos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Encuesta Gestión: en el presente trabajo se utilizó el instrumento aplicado en el estudio “Los efectos de las prácticas de gestión de la calidad en los resultados clave: muestra de cuestionarios para el sector del alojamiento turístico en España” (Alvarez García, Del Río Rama, & Vila Alonso, 2014), se toma los factores que integran las dimensiones Gestión de Recursos Humanos, Aprendizaje y Mejora Continua con un aporte de 14 interrogantes; así como también las tres dimensiones Planificación Estratégica, Orientación al Cliente y Gestión de Procesos “Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada” (Coaquira Tuco, 2018), con el aporte de 17 interrogantes, selección que se realiza por considerar que los factores

integrantes de cada dimensión aportan significativamente al presente trabajo, en un total de 31 ítems, con la escala valorativa como sigue:

Tabla 4
Escala Valorativa Gestión

Escala Cuantitativa	Equivalencia
1	Muy en desacuerdo
2	En Desacuerdo
3	Neutral
4	De Acuerdo
5	Muy de Acuerdo

Encuesta Desempeño: para la medición del desempeño de los funcionarios de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi se utilizó el cuestionario desarrollado por (Chiang Vega & San Martín Neira, 2015), mismo que fue solicitado y remitido por la autora, considerando oportuno la selección de 5 dimensiones con un total de 19 ítems, con una escala de 1 a 10, con la valoración siguiente:

Tabla 5
Escala Valorativa Desempeño

Escala Cuantitativa	Equivalencia
10	Excelente
9	Muy Bueno
8	Bueno
7	Regular
1 a 6	Deficiente

El instrumento así elaborado cuenta con las adaptaciones necesarias en el contexto de la empresa, tomando parte de los dos instrumentos señalados se sometió al análisis de consistencia interna.

(Kline, 2011) mencionado por (Mease Núñez, Alvarado Iniesta, Valles Rosales , & Baéz López, 2016) el estadístico Alfa de Cronbach mide la fiabilidad de consistencia interna; grado en que las respuestas son consistentes a través de los ítems dentro de la medición. Lo expuesto por (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) sobre el criterio vertido por varios autores, al indicar que el coeficiente debe situarse entre 0.70 y 0.90 para obtener un alcance apropiado, tomando en consideración que cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa de Cronbach a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. (Hernández & Pascual Barrera, 2018) cita a (George y Mallery, 2003) quienes sugieren los siguientes niveles para evaluar el coeficiente de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

Los resultados se los indica en la Tabla 6 por cada dimensión en cada una de las variables de estudio, como sigue:

Tabla 6
Fiabilidad Gestión

Dimensiones	Nº Items	Alvarez, Del Río, Vila (2014) Coaquira (2018)	Investigación actual
Planificación Estratégica *	6	0,920	0,929
Orientación al Cliente *	4	0,876	0,900
Gestión Recursos Humanos	6	0,923	0,937

Aprendizaje	4	0,935	0,925
Gestión por Procesos *	7	0,891	0,949
Mejora Continua	4	0,845	0,875
Total:	31		0,983

**Dimensiones tomadas de la investigación de Coaquira (2018)*

Tabla 7
Fiabilidad Desempeño

Dimensión	N° Items	Chiang, San Martín (2015)	Investigació n actual
Nivel de conocimiento descripción del cargo	3	0,701	0,866
Desempeño de la función	4	0,782	0,820
Proactividad e Innovación	5	0,836	0,902
Relaciones Interpersonales	4	0,880	0,866
Productividad	3	0,764	0,817
Total:	19		0,951

Tabla 8
Fiabilidad Total

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,980	55

El coeficiente alfa de Cronbach total obtenido resultó igual a 0.980 con los 50 ítems integrantes del instrumento; con la totalidad de los elementos de estudio, no existe datos excluidos; por tanto, se considera una confiabilidad excelente, los coeficientes variaron entre 0.875 y 0.949 para la variable independiente y entre 0.817 y 0.902 para la variable dependiente.

4.5.8.2. Procesamiento de la Información

Una vez obtenida la información de parte de los 55 funcionarios de la empresa, se procede con la extracción de la matriz de respuestas en formato Excel y traslado hacia el software estadístico SPSS Statistical Package for the Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) versión 22, se procede con la verificación de la codificación de las variables y las propiedades de cada ítem, de tal manera que no interfiera negativamente en el cálculo de las estadísticas; definiendo etiquetas, códigos para cada opción de respuesta y el nivel de medición.

Para el tratamiento y procesamiento de los datos obtenidos se utiliza las herramientas del programa; se inicia por el análisis descriptivo de los datos por variable Gestión y Desempeño; en que se aplica el promedio de los factores que integran cada dimensión, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) indica que la integración de diversos ítems en una variable de investigación resulta en una Variable Compuesta y su puntuación total puede ser la sumatoria de los valores de los reactivos que la conforman; en otros casos multiplicativa, un promedio u otras formas; según el desarrollo del instrumento. Los resultados se presentan en tablas de frecuencia y porcentual; con el gráfico respectivo.

Así como la relación de variables se establecerá mediante correlación múltiple y la comprobación de hipótesis mediante análisis no paramétrico.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Análisis Descriptivo (Características de los encuestados)

Para el interés de la investigación, se realizaron interrogantes que muestran la condición de los funcionarios en la empresa en cuanto al nivel de instrucción académica, el tiempo de trabajo en la empresa y la modalidad de contratación.

La Tabla 9 muestra la distribución del personal en función de su preparación académica, con el 13% a nivel de técnico o tecnológico superior y cuarto nivel; en este espacio se consideró al personal que dispone de estudios de Diplomado y Especialización; 34% al nivel de estudios de bachillerato y 40% con títulos profesionales de tercer nivel, es decir Licenciaturas e Ingenierías. Lo que demuestra la presencia de profesionales con un

nivel de preparación basto para el cumplimiento de las funciones en cada uno de los puestos de trabajo. Asimismo, los funcionarios en el nivel de preparación bachillerato se hallan desempeñando funciones en el grupo ocupacional de servidor público de servicios o de apoyo, donde el requerimiento académico concuerda con las habilidades, capacidades y competencias solicitadas para la ejecución de las actividades en concordancia con las especificaciones del manual y valorativo de puestos.

El porcentaje de funcionarios que disponen de títulos académicos de cuarto nivel corresponde a 13%, con 7 funcionarios en las áreas de la empresa, este factor cualitativo favorece a la gestión de las actividades, en virtud del mayor conocimiento puesto a disposición hacia el logro de objetivos institucionales.

Tabla 9
Nivel Instrucción Académica

DIRECCIÓN	Bachillerato	Cuarto Nivel	Tercer Nivel	Técnico Superior	Total general
Dirección Administrativa	3	2	5	1	11
Dirección de Tránsito	12	1	5	5	23
Dirección de Transporte	1	-	5	1	7
Dirección Financiera	3	2	3	-	8
Dirección Jurídica	-	-	1	-	1
Gerencia	-	2	3	-	5
Total general	19	7	22	7	55

Fuente: Encuesta

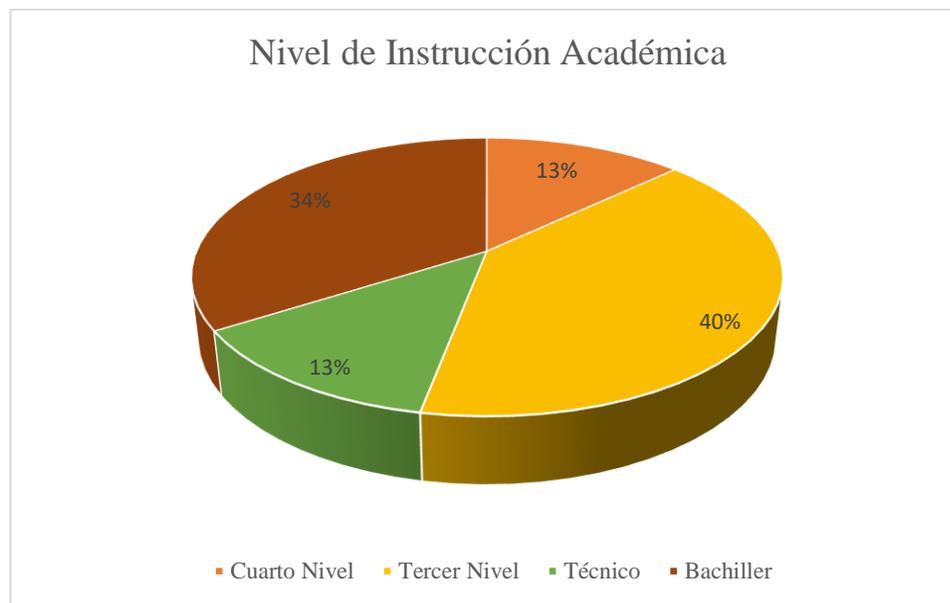


Figura 2 Nivel de Instrucción Académica

Los funcionarios que ostentan estos niveles académicos se encuentran en la calidad de Directores Departamentales y Gerente, que fortalece la gestión a través de la ejecución de planes de acción que ellos generen en colaboración con su equipo de trabajo.

En tanto al análisis de la relación contractual de los funcionarios, el 100% de ellos se encuentran bajo la modalidad de Contrato Ocasional, modalidad que brinda poca seguridad al empleado si a estabilidad laboral nos referimos; según la normativa laboral vigente; la presencia de la mujer se ve reflejada en un 42% con mayor participación en las actividades administrativas. Los 6 funcionarios bajo la relación contractual de Libre Nombramiento y Remoción figuran en los cargos del nivel jerárquico superior.

Tabla 10

Relación contractual de funcionarios EPMC

DIRECCIÓN	Contrato Ocasional		Libre Remoción		Total general
	F	M	F	M	
Dirección Administrativa	6	4	-	1	11
Dirección de Tránsito	3	19	-	1	23
Dirección de Transporte	2	4	-	1	7
Dirección Financiera	6	1	1	-	8

Dirección Jurídica	-	-	1	-	1
Gerencia	3	1	1	-	5
Total general	20	29	3	3	55

Fuente: Encuesta

La modalidad contractual de los funcionarios se correlaciona con el tiempo de servicio en la institución, debiendo mencionar que los 5 años de vida institucional son suficientes para establecer la organización legal del Talento Humano de forma que exista seguridad para el desempeño y un adecuado ambiente laboral para los funcionarios.

Tabla 11
Tiempo de labores en EPMC

DIRECCIÓN	De 0 a 12 meses	De 12 a 24 meses	Mayor a 24 meses	Total general
Dirección Administrativa	8	2	1	11
Dirección de Tránsito	14	-	9	23
Dirección de Transporte	4	-	3	7
Dirección Financiera	7	-	1	8
Dirección Jurídica	1	-	-	1
Gerencia	3	1	1	5
Total general	37	3	15	55

Fuente: Encuesta

La información de la Tabla 11 revela que 15 funcionarios respondieron que sus labores se han desarrollado por un tiempo superior a los dos años, al menos ellos debieran poseer la condición laboral de Nombramiento Provisional y en el mejor de los casos Nombramiento definitivo.

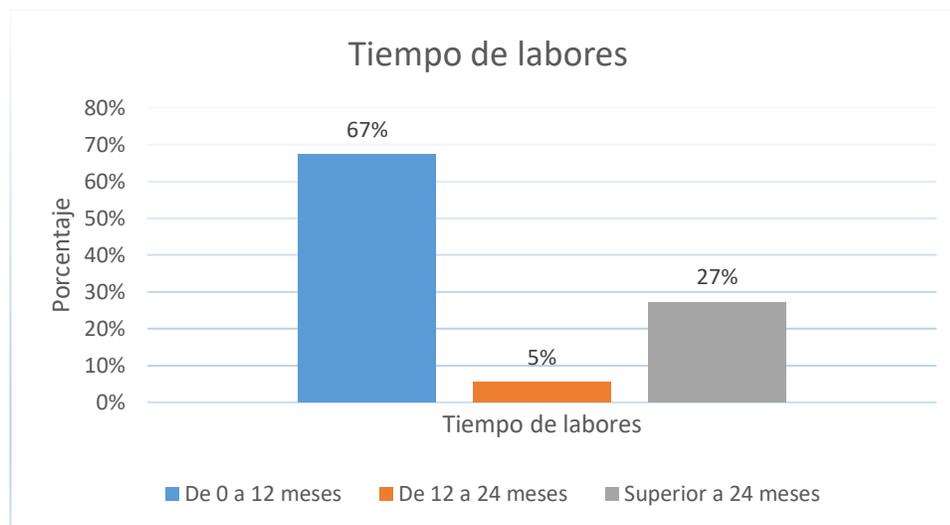


Figura 3 Tiempo de Labores

La mayor proporción de los funcionarios (67%) tienen un tiempo de labores en el rango de cero meses a un año, 27% laboran por un tiempo superior a dos años; y solamente el 5% (3) personas superan el año en la entidad, lo que evidencia un nivel alto de rotación, coincidente con el tiempo de cambio de administración a nivel seccional, si se excluye el número de funcionarios del nivel jerárquico superior (6) que son cargos de libre remoción, el total de nuevos funcionarios corresponde a 31, un nivel elevado de fuerza laboral que se ha reemplazado en el poco tiempo de vida institucional de la empresa.

Se visualiza inestabilidad del personal debido al cambio de administración en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales que se efectuó en Mayo de 2019 y por lo mismo en todas las dependencias y empresas en que el máximo nivel de autoridad es el Directorio y este está integrado por los señores Alcaldes de cada cantón integrante de la Mancomunidad de Cotopaxi, este aspecto muestra que la experiencia obtenida en la jornada diaria termina a disposición de otra entidad ya que el entrenamiento de nuevos funcionarios resulta en costos significativos para la institución.

5.2. GESTIÓN

El tema de investigación relaciona el sistema de gestión y el desempeño empresarial, la evaluación se realizó mediante la aplicación de 31 interrogantes tomadas de los cuestionarios formulados por (Alvarez García, Del Río Rama, & Vila Alonso, 2014) y (Coaquira Tuco, 2018), en que determina el efecto de las prácticas de gestión de la calidad;

integradas en las dimensiones siguientes: Planificación Estratégica, Orientación al Cliente, Gestión de Recursos Humanos, Aprendizaje, Gestión de Procesos y Mejora Continua. De igual manera se utilizó 19 interrogantes del cuestionario de (Chiang Vega & San Martín Neira, 2015) para medir el desempeño laboral desde la percepción de su aporte a la consecución de los objetivos de la empresa, en ambos casos se hicieron las debidas adaptaciones al contexto de la gestión de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

Tabla 12
Dimensión Planificación Estratégica

Item	Factores Planificación Estratégica	Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Neutral		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	Total
		f	%	F	%	f	%	f	%	F	%	F	%
1	La alta dirección, comunica la misión institucional a todos los niveles de la organización, siendo ésta aprobada por todo el personal	-	-	3	5%	10	18%	12	22%	30	55%	55	100%
2	La alta dirección, define procesos de planificación estructurados y comprensibles, revisando y actualizando regularmente los objetivos estratégicos	-	-	-	-	11	20%	19	35%	25	45%	55	100%
3	La alta dirección, enfoca los planes y programas hacia el logro de la misión y visión institucional	1	2%	-	-	2	4%	22	40%	30	55%	55	100%
4	La alta dirección, desarrolla los planes, políticas y objetivos contemplando los requerimientos de los usuarios y las necesidades de otros grupos de interés	1	2%	1	2%	5	9%	18	33%	30	55%	55	100%
5	La alta dirección, plantea formalmente un estado de la estrategia que contempla el desarrollo de todas las acciones de la institución	-	-	2	4%	4	7%	21	38%	28	51%	55	100%
6	La alta dirección, alinea las operaciones de la organización a la misión institucional	-	-	2	4%	2	4%	20	36%	31	56%	55	100%
Promedio		1	1%	2	3%	5	10%	18	34%	29	52%	55	100%

Fuente: Encuesta

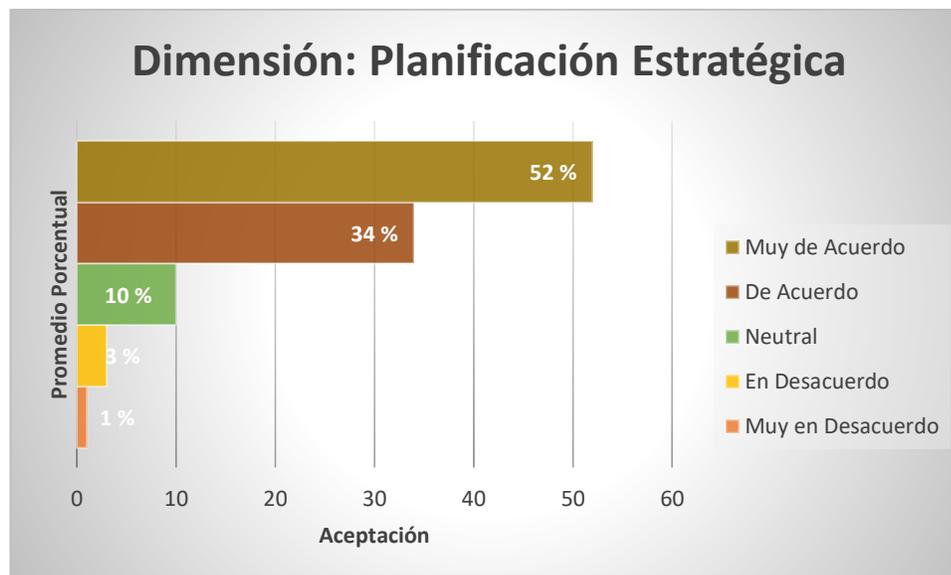


Figura 4. Dimensión Planificación Estratégica

La Tabla 12 presenta el componente de Planificación Estratégica, integrado por 6 preguntas, en cuanto a la comunicación para todos los niveles organizativos sobre la misión por parte de la alta dirección para su aprobación, los funcionarios respondieron en los niveles de acuerdo y muy de acuerdo en 22% y 55% respectivamente; niveles que resaltan la participación del personal en la definición de la dirección estratégica institucional. En cuanto a la definición de procesos de planificación estructurados, los encuestados contestaron estar de acuerdo en un 35% y muy de acuerdo con 45%; frente a un 20% que se encuentra en un estado neutral ante el cuestionamiento. Al determinar si los planes y programas se encuentran con enfoque al cumplimiento de la misión y visión institucional, los empleados manifestaron en las escalas de mayor nivel con el 40% y 55%; estos resultados se consolidan con el desarrollo de planes, políticas y objetivos considerando los requerimientos de los usuarios y los grupos de interés, en que los resultados detallan positivamente la actuación de la alta dirección en ésta definición al responder 33% su asentimiento en el nivel de acuerdo y el 55% muy de acuerdo.

El planteamiento formal del curso de la estrategia y el desarrollo de las acciones empresariales merece un alto nivel de aceptación en las categorías de acuerdo con el 38% y 51% en muy de acuerdo. En tanto que la acción de la alta dirección hacia la alineación

de las operaciones organizacionales con la misión institucional los empleados expresaron estar de acuerdo y muy de acuerdo en un total de 92%.

La Figura 4 muestra la aceptación de los funcionarios hacia la actuación de la alta dirección en los factores que integran la dimensión Planificación Estratégica en promedio refleja el margen extremo positivo con el 52%, seguido de acuerdo de 34%, por lo que se colige que el direccionamiento estratégico se encuentra desarrollado considerando los factores internos y externos de la empresa, integrando a la fuerza operativa en la construcción de los elementos del mapa estratégico, así como la evaluación constante de planes y programas para el perfeccionamiento y mejora continua en función de objetivos ambiciosos que satisfagan los requerimientos de los usuarios.

Tabla 13
Dimensión Orientación al Cliente

Item	Factores Orientación al Cliente Usuario	Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Neutral		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	
		f	%	F	%	f	%	F	%	F	%	F	%
7	Los procesos y actividades están orientados a satisfacer a nuestros clientes	1	2%	1	2%	2	4%	15	27%	36	65%	55	100%
8	Autoridades y funcionarios estimulan actividades que mejoran la satisfacción del cliente	2	4%	1	2%	6	11%	16	29%	30	55%	55	100%
9	La satisfacción de nuestros clientes y cumplir con sus expectativas, es lo más importante que nosotros hacemos	1	2%	-	-	1	2%	17	31%	36	65%	55	100%
10	En la EPMC los factores determinantes de la satisfacción del cliente están claramente definidos	1	2%	1	2%	6	11%	18	33%	29	53%	55	100%
	Promedio	1	2%	1	1%	3	7%	17	30%	33	60%	55	100%

Fuente: Encuesta

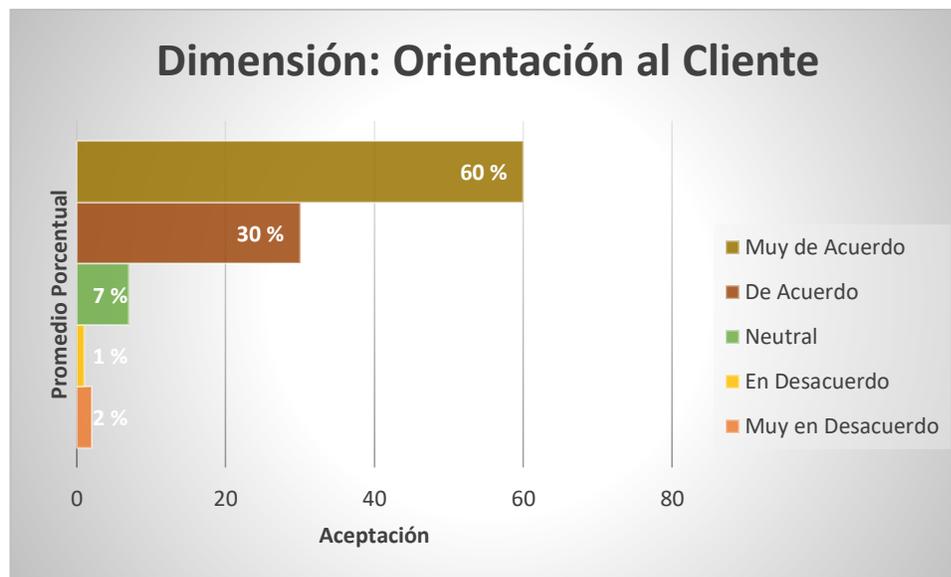


Figura 5. Dimensión Orientación al Cliente

La Tabla 13 presenta el componente Orientación al Cliente, integrado por 4 preguntas, los encuestados contestaron encontrarse de acuerdo en un 27% y muy de acuerdo en 65% al indicar que todos los procesos y actividades empresariales que se desarrollan en la entidad se encuentran enfocadas hacia la satisfacción plena de los usuarios que asisten a las instalaciones de la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi. Asimismo, manifestaron que tanto las autoridades como los servidores públicos incitan las actividades en post a la superación de las expectativas del cliente en los niveles altos de aceptación, 29% de acuerdo y 55% muy de acuerdo, a pesar de que una minoría se ubica en la posición neutral, llegando a la participación del 11% del total de los encuestados.

Los funcionarios afirmaron estar de acuerdo en 31% sobre lo mencionado como lo más importante en la ejecución de sus labores a la satisfacción y cumplimiento de las expectativas de los clientes y el 65% expresaron estar muy de acuerdo; del mismo modo la definición clara de los componentes que proporcionan satisfacción en los clientes ha merecido la aceptación de acuerdo en 33% y muy de acuerdo en 53%; a pesar de respuestas otorgadas en los niveles neutral 11% y en desacuerdo de 4%, esto merece la atención, pues de ser el caso que las personas que se manifestaron en esta manera se encuentren en puntos clave del proceso podrían omitir aspectos esenciales para efectuar el trabajo con la calidad que merece el usuario. Sin embargo, hay que destacar que el interés del usuario es, la

reducción del tiempo de espera en la obtención del servicio requerido, razón por la que la institución ha desarrollado acciones en cuanto a incremento de personal en las áreas críticas determinadas, así como la extensión de horarios.

En general, como se despliega la información en la Figura 5; la dimensión Orientación al Cliente, el 90% de los encuestados manifiestan un acuerdo hacia las acciones que se realizan entre los funcionarios y autoridades para la determinación de los factores que brindan satisfacción al cliente, para gestar cambios en los procesos y actividades empresariales para cumplir con los requerimientos y superar las expectativas de los usuarios. Existe un comprometimiento individual de brindar una atención de excelencia para el fortalecimiento de las actividades de la empresa y su crecimiento.

Tabla 14
Dimensión Gestión de Recursos Humanos

Item	Factores Gestión de Recursos Humanos	Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Neutral		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	Total
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
11	La gestión de recursos humanos se realiza de acuerdo con la estrategia y / o planes de empresa	1	2%	2	4%	10	18%	15	27%	27	49%	55	100%
12	Se capacita a la alta dirección en los principios de calidad	3	5%	8	15%	9	16%	10	18%	25	45%	55	100%
13	Se capacita a los empleados en el trabajo en equipo	2	4%	10	18%	14	25%	10	18%	19	35%	55	100%
14	La experiencia y el desarrollo de capacidades de las personas se ajustan a las necesidades actuales y futuras, o de acuerdo con este caso, se desarrollan planes de formación específicos	3	5%	3	5%	15	27%	14	25%	20	36%	55	100%
15	Se alienta y apoya a las personas para que asuman responsabilidades y tomen decisiones sin riesgo para la empresa, participen en actividades de mejora, trabajen en equipo, etc.	1	2%	-	-	17	31%	11	20%	26	47%	55	100%
16	La comunicación entre todo el personal es ascendente, descendente y horizontal, de modo que los empleados se consideran como bien	-	-	4	7%	13	24%	14	25%	24	44%	55	100%

informados, y sus opiniones son valoradas

Promedio 2 3% 5 10% 13 23% 12 22% 23 42% 55 100%

Fuente: Encuesta

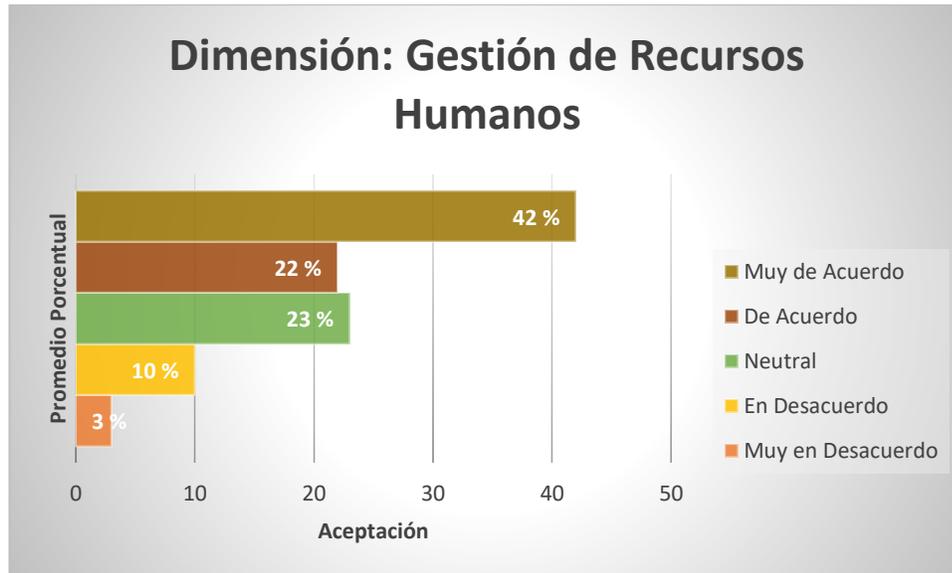


Figura 6. Dimensión Gestión de Recursos Humanos

El siguiente componente busca información sobre la gestión y desarrollo de las capacidades individuales y en equipo del talento humano de la empresa, la planificación de las actividades en respaldo de la planificación y la efectividad de los procesos, pues el valor fundamental en toda organización lo constituye el ser humano con su potencialidad, capacidad, experiencia, conocimiento, con todas sus destrezas y habilidades dispuestas para la acción.

La Tabla 14 presenta el análisis de seis cuestiones para el estudio, en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos de acuerdo con los planes y estrategia de la empresa, los funcionarios respondieron de forma neutral en un 18%, mientras que quienes afirman estar de acuerdo y muy de acuerdo con la gestión de los recursos humanos en sumatoria constituyen el 76%, sin embargo; en referencia a la capacitación de la alta dirección sobre calidad, el 18% asiente estar de acuerdo y el 45% muy de acuerdo, sin embargo de ello, la gestión de los recursos humanos debe considerar en la planificación de capacitaciones

temas de calidad tanto para el personal directivo como para el resto de niveles, pues de las aplicación de la pregunta sobre la capacitación de los empleados para el trabajo en equipo existen apreciaciones muy en desacuerdo, en desacuerdo y posición neutral (4%; 18% y 25%) que al remitirnos al total corresponden a 26 funcionarios. Esta cantidad representa un alto número que debe ser incluido dentro de la planificación de capacitación anual y poner énfasis en el desarrollo de las habilidades para propiciar un ambiente adecuado de colaboración e interrelaciones entre las unidades que manejen procesos de relevancia en el contexto de la organización y sus procesos internos.

Al interrogante número 14, que se refiere al ajuste de la experiencia y capacidades de las personas a las necesidades actuales y futuras; o el desarrollo de planes de formación, los funcionarios expresaron su posición en desacuerdo y neutral en 10% y 27% respectivamente, frente a un 25% que dijo estar de acuerdo con esta práctica y el 36% afirmó estar muy de acuerdo. Si relacionamos las respuestas de las tres interrogantes (12, 13 y 14) en cuanto a sus niveles de aceptación positiva del contenido, se deduce que la capacitación continua fortalece las capacidades de los individuos para el desarrollo eficaz y eficiente de sus tareas.

Sobre el apoyo que reciben los funcionarios para asumir responsabilidades y tomar decisiones, respondieron positivamente en la escala de acuerdo en 20% y muy de acuerdo en 47%, sin embargo; el 31% se encuentra con una visión neutral, no sienten el respaldo para realizar acciones, sino que se limitarán al cumplimiento estricto de lo mencionado en el contrato de trabajo, razón por la que se estaría desaprovechando la oportunidad de crear equipos consolidados de trabajo que generen ideas innovadoras para un cambio.

La evaluación hacia la forma de comunicación fluida, como práctica adecuada para mantener informados a todos los empleados mereció una aceptación en la posición de acuerdo y muy de acuerdo con el 25% y 44% respectivamente, frente al 24% que se encuentra neutral ante esta afirmación, se puede entender estos resultados en virtud de la antigüedad de los empleados, muchos de ellos (67%) se encuentran el período de experimentación de las actividades que se ejecutan en una sola ocasión dentro del ejercicio fiscal y en adelante busquen el protagonismo y una activa participación; pues el incremento

de los flujos de información se convierte en conocimiento, la movilización de estos activos intangibles de la empresa se sustenta la capacidad para el aprendizaje y la mejora continua.

La Figura 6 revela la aceptación en niveles de grado positivo a los factores de la Gestión de Recursos Humanos, principalmente en lo que se refiere a la coherencia entre los planes institucionales, la capacitación de la alta dirección y el apoyo que reciben los funcionarios para el desarrollo de un trabajo coordinado; así como el valor de la comunicación entre los niveles organizativos de la empresa. Sin embargo; la apreciación recibida a los programas de capacitación para los empleados merece la debida atención, para que se incluya en la planificación anual de capacitación a todas las áreas de la empresa y exista la debida multiplicación de conocimientos por parte de los asistentes a eventos externos de capacitación; ya que en sumatoria de las categorías negativas y posición neutral asciende al 47%, situación que está expresada en la interrogante catorce que se relaciona con los resultados en cuanto al requerimiento de mayores conocimientos para cumplir con las necesidades actuales de la empresa y enfrentar los cambios constantes de manera eficiente para la obtención resultados positivos para la organización.

Tabla 15
Dimensión Aprendizaje

Item	Factores Aprendizaje	Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Neutral		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	Total
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
17	Todos los empleados de la empresa reciben capacitación sobre conceptos de calidad total	5	9%	11	20%	8	15%	11	20%	20	36%	55	100%
18	Los empleados reciben capacitación para desarrollar el trabajo en equipo	6	11%	11	20%	11	20%	7	13%	20	36%	55	100%
19	Existe disponibilidad de recursos para la capacitación del personal	2	4%	9	16%	9	16%	12	22%	23	42%	55	100%
20	La alta gerencia ha creado un ambiente que ayuda a la educación continua	1	2%	5	9%	16	29%	4	7%	29	53%	55	100%
	Promedio	3	6%	9	16%	11	20%	9	16%	23	42%	55	100%

Fuente: Encuesta

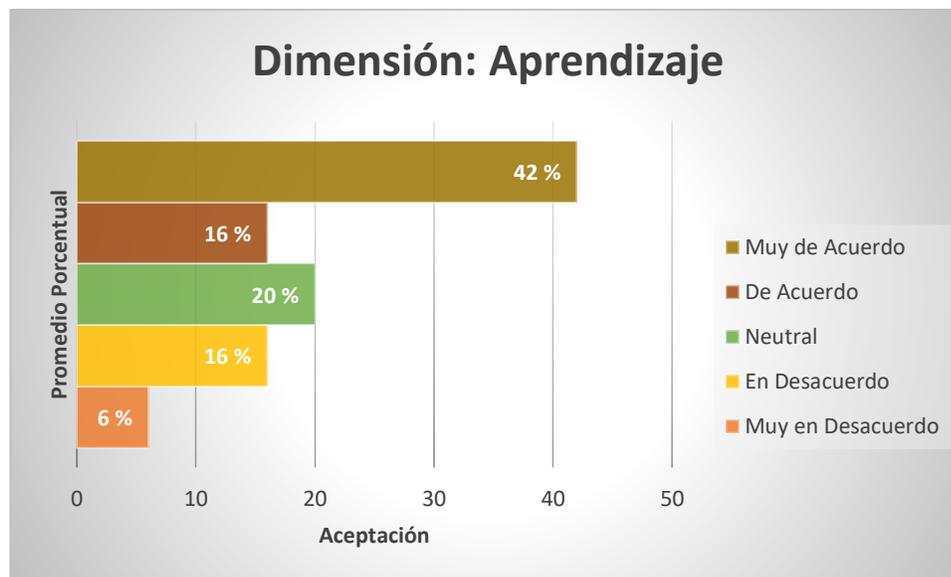


Figura 7. Dimensión Aprendizaje

Para la evaluación de la Dimensión Aprendizaje se aplicaron cuatro cuestionamientos para la determinación de la formación de los empleados para el trabajo bajo los principios de calidad total y que su gestión se traduzca en la obtención de objetivos de la unidad de gestión o departamentos que hayan sido previamente establecidos y que se dote de las herramientas que permitan saber cómo realizar cada una de las actividades que corresponden al puesto que se encuentran ocupando. La Tabla 15 muestra los resultados que se proporcionaron sobre el otorgamiento de capacitación a todos los funcionarios sobre conceptos de calidad total, indican estar muy de acuerdo 36% y estar de acuerdo el 20% frente al desacuerdo manifiesto del 29% y personas que en el tema presentado se mantiene neutral con el 15%. Cabe destacar que la presencia de respuestas en sentido negativo muestra la disconformidad por no haber participado en eventos de capacitación en que se trate los aspectos principales de una gestión de calidad total, necesarios para su entendimiento y práctica diaria.

Si bien en la Dimensión de Gestión de Recursos Humanos las respuestas certificaron la aceptación del 3% hacia la recepción de capacitación por parte de la alta dirección, sin embargo; la preparación de este nivel organizacional no será suficiente para que la organización establezca acciones totalmente enfocadas en una gestión eficaz y

eficiente, concedores que el grupo laboral del nivel operativo es quien ejecuta las actividades de valor dentro de la cadena de procesos, en este sentido, igualmente se observa el sentir la necesidad de mayor capacitación para los funcionarios que respondieron estar muy en desacuerdo 11%; en desacuerdo 20% y neutral 20% que en sumatoria representa al 51% (28 funcionarios) en donde se requiere de un ambiente laboral con conocimientos de un sistema de gestión que pretende la realización de acciones concretas y efectivas para la consecución de objetivos individuales (desde el punto de vista del puesto de trabajo), de área o departamento y obviamente institucionales, frente al 39% que afirmaron haber recibido capacitación para el desarrollo del trabajo en equipo.

La disposición de recursos financieros para la capacitación del personal mereció la aprobación del 22% y en la categoría de máximo valor positivo con el 42%; lo que manifiesta que 35 personas fueron participantes en eventos de capacitación, debiendo considerar que en la Constitución de la República del Ecuador en su Artículo 234 garantiza la formación y capacitación continua, así como en la Ley Orgánica del Servicio Público en el Capítulo V. De la Capacitación y la Formación; para el desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz.

En referencia a la consulta realizada en el numeral 20, sobre la creación de un ambiente que propicie la educación continua por parte de la alta dirección, los resultados obtenidos revelaron la aceptación en un 53% en el nivel muy de acuerdo, seguido al 7% de acuerdo, sin embargo; en el porcentaje acumulado de desacuerdo y posición neutral se encuentra en 40% que constituye un factor a considerar para que el conocimiento se convierta un activo intangible y elemento generador de competitividad de entre las entidades públicas.

La Figura 7 presenta la apreciación de la Dimensión Aprendizaje favorable en los dos niveles positivos con el 16% y 42% respectivamente, demostrando que el personal en mayor proporción han recibido preparación en aspectos concernientes a la calidad en la gestión, empero temas para el desarrollo de habilidades, destrezas, capacidades para generar resultados superiores deben integrarse en la planificación de capacitación institucional a fin que el intelecto de los funcionarios genere ventajas competitivas que

conduzcan a una mayor rentabilidad, con la asignación adecuada de los recursos de forma anual en el presupuesto institucional.

Tabla 16
Dimensión Gestión por Procesos

Item	Factores Gestión por procesos	Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Neutral		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	Total
		f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	F	%
21	Los principales procesos de la EPMC están definidos y usted participa en su desarrollo	-	-	3	5%	12	22%	9	16%	31	56%	55	100%
22	La EPMC asegura el estudio y mejora continua de todos sus servicios y procesos	1	2%	4	7%	11	20%	10	18%	29	53%	55	100%
23	El concepto de cliente interno y externo es comprensible para todos los miembros de la empresa	1	2%	3	5%	9	16%	14	25%	28	51%	55	100%
24	La EPMC tiene instrucciones claras, estandarizadas y documentadas sobre los procesos, que son entendidas por los miembros de la empresa	2	4%	2	4%	9	16%	15	27%	27	49%	55	100%
25	El personal técnico y administrativo son estimulados y motivados para participar en el desarrollo y mejora de los procesos.	2	4%	4	7%	8	15%	17	31%	24	44%	55	100%
26	En la EPMC funcionan estructuras organizacionales (comités de calidad, trabajo en equipo, entre otros) para dar soporte a la mejora continua	5	9%	3	5%	12	22%	11	20%	24	44%	55	100%
27	La EPMC tiene establecidos métodos para medir la calidad del servicio	-	-	10	18%	5	9%	16	29%	24	44%	55	100%
Promedio		2	4%	4	7%	9	17%	13	24%	27	48%	55	100%

Fuente: Encuesta

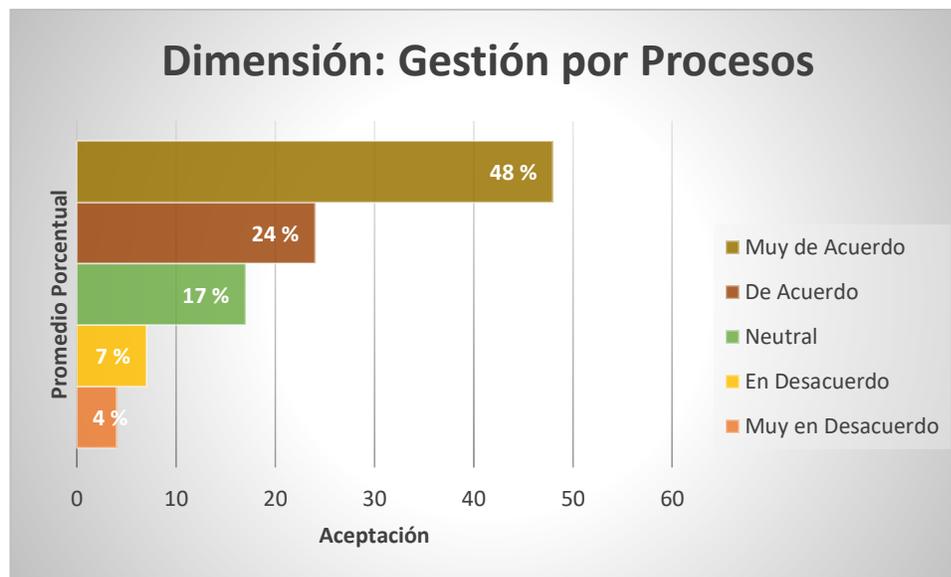


Figura 8. Dimensión Gestión por Procesos

La Dimensión Gestión por Procesos que presenta la Tabla 16 establece a través de la cuestión número 21 la definición de los procesos principales y la participación de los funcionarios, resultados que revelaron en la opción muy de acuerdo el 56%, seguido del 16% de acuerdo, en contra parte existe un 22% que se muestra imparcial y 5% en desacuerdo, los 15 empleados que respondieron de esta manera desconocen de los procesos que guían el actuar empresarial, no participaron en su determinación y desarrollo o integran el grupo de funcionarios que tienen escasos meses de haberse integrado a la empresa. Del mismo modo declararon en porcentajes superiores al 50% que la mejora continua de los procesos y servicios que presta la empresa se encuentra afianzada y se estipula con claridad la diferencia entre el tipo de cliente interno y externo 56%, 53% y 51% en su orden; en tal sentido los procesos y su gestión cuentan con un balance efectivo para propiciar un desempeño de calidad.

En cuanto a la pregunta número 24 que define existencia de la documentación de los procesos y su entendimiento de parte de los miembros de la empresa, la aceptación se encuentra en muy de acuerdo con un 49% y de acuerdo en 27%; sin embargo, existen respuestas en los niveles bajos, que totalizan un 24% (13 funcionarios) valores coincidentes con lo expuesto en lo que respecta a la determinación de procesos y la participación de los funcionarios en esta acción, si bien un alto porcentaje afirma que

existen procesos determinados, también se evidencia que aún existen algunos que requieren poseer los documentos que legalicen su ejecución y que sobre ellos se realicen los debidos estudios y mejora continua en beneficio del usuario y la entrega de un resultado que supere los requerimientos.

Coincidentemente, el 44% respondió en el nivel de aceptación muy de acuerdo con respecto a la motivación que reciben para la participación en el desarrollo y mejora de proceso, así como en aseverar sobre el funcionamiento de estructuras organizacionales conformadas con el propósito de generar apoyo y soporte a la mejora de los procesos y confirmar la existencia de técnicas para la medición de la calidad del servicio que otorgan a los usuarios, seguidos de un criterio de acuerdo de 31%, 20% y 29%, que sugiere una calificación significativa.

La Figura 8 expone los datos consolidados en promedio de las categorías de acuerdo y muy de acuerdo en 72% que declararon la aceptación hacia la gestión que se realiza en los procesos, como se muestra en cada uno de los factores con un porcentaje significativo. La determinación de ellos, con la participación de los funcionarios y la identificación de los responsables en cada una de las etapas, el trabajo se realizará coordinada y eficazmente. La integración de equipos para el análisis, introducción de nuevas metodologías, control de calidad del servicio permitirá el perfeccionamiento del trabajo que redundará en el cumplimiento de los objetivos institucionales, con la implantación de formas acertadas de gestionar los recursos disponibles y crear un ambiente laboral generador de valor para el cliente interno y externo, que al paso del tiempo se convierta en la cultura que rija en la organización y su crecimiento.

Tabla 17
Dimensión Mejora Continua

Item	Factores Mejora Continua	Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Neutral		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	Total
		f	%	f	%	F	%	f	%	F	%	F	%
28	La información se gestiona para respaldar la mejora de la calidad (análisis de información técnica, costos y finanzas aspectos para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora)	2	4%	4	7%	11	20%	12	22%	26	47%	55	100%
29	Incremento de los contactos personales directos de la organización con los clientes	6	11%	5	9%	6	11%	17	31%	21	38%	55	100%
30	Utilización de los requisitos de los clientes como base para la calidad	2	4%	1	2%	6	11%	21	38%	25	45%	55	100%
31	Los directores apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de los clientes	2	4%	2	4%	4	7%	22	40%	25	45%	55	100%
	Promedio	3	5%	3	6%	7	12%	18	33%	24	44%	55	100%

Fuente: Encuesta

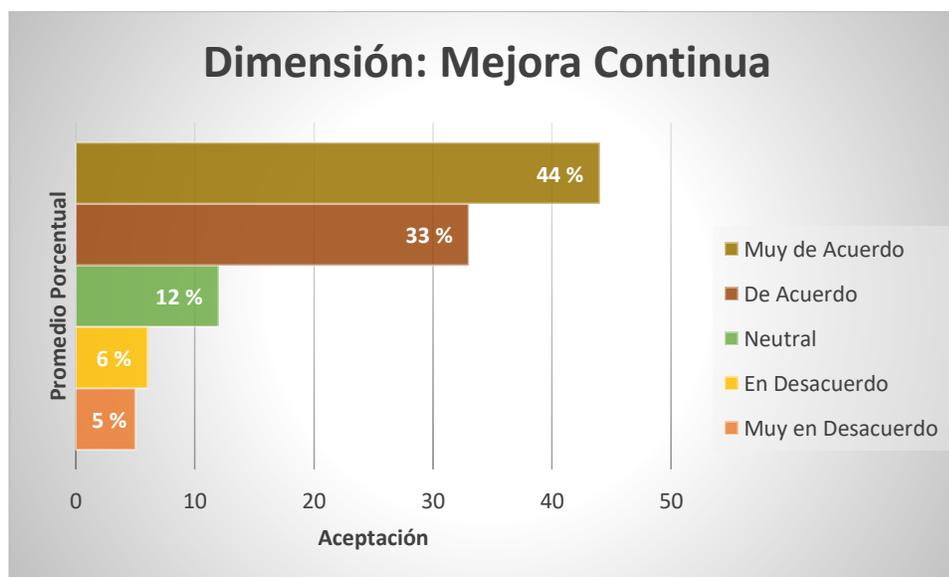


Figura 9. Dimensión Mejora Continua

La Tabla 17 y Figura 9 exhiben el comportamiento de la mejora continua en los procesos y las actividades con la visión de adoptar acciones en base al análisis de información técnica, financiera, estadística, etc., generada en las operaciones de la entidad;

las respuestas se apuntalan estar muy acuerdo en 47%, seguido positivamente con el 22% en el nivel de acuerdo; lo que traduce en la intención de la mayoría en participar activamente en la generación, tratamiento de información para crear nuevas opciones de solución y formas de realizar las actividades en beneficio de los usuarios y equipos de trabajo. Al hablar sobre la relación empresa – cliente de una forma incremental, se logró una afirmación en consolidado de los niveles de mayor aceptación con el 69%, que se relaciona con el número de funcionarios que realizan actividades de contacto con los usuarios de los servicios entendiéndose como ellos también a los grupos de interés en el ámbito del tránsito y transporte, como compañías de transporte urbano, intra cantonal, servicio de taxis, así como de entidades de control y relacionadas con las actividades de la empresa.

El objetivo principal identificado dentro de las actividades y procesos de la empresa es el requerimiento presentado por el usuario, así lo ratifica el grado de respuesta afirmativa en 45% y 38% en los niveles muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente, situación que tiene relación con los resultados positivos presentados en la Dimensión Orientación al Cliente. Claramente se reconoce la importancia que tiene el cliente y sus necesidades para la formulación de productos y servicios en la empresa, incluir esas especificaciones son necesarias para lograr el fin “satisfacción total del usuario” y con ello el incremento de la demanda de los servicios y por ende el crecimiento de la institución.

En referencia al apoyo que brindan los directores para la mejora de la satisfacción de los clientes, en valor consolidado de los grados de acuerdo y muy de acuerdo, es de 85% demostrando así la apreciación del compromiso de sus superiores en apoyo a la forma de gestión de calidad en base a los principios generales de aplicación en empresas tanto del sector de la manufactura y de servicios a nivel mundial de los cuales han sido revisados en el contexto del presente estudio. Entonces se evidencia que las acciones tanto del nivel operativo, como de los niveles superiores se ejecutan bajo una misma dirección, creando una estructura organizacional que garantice la constante vigilia de los procesos para el cambio en beneficio del cliente interno y con mayor énfasis en el cliente externo.

5.3. DESEMPEÑO EMPRESARIAL

La segunda variable del presente estudio es el desempeño empresarial, desde el punto de vista del desempeño individual y la contribución hacia la consecución de los objetivos institucionales.

Mencionado por varios autores el criterio de autoevaluación, muestra la apreciación de la gestión interna y su contribución propia.

Se procedió a la consolidación de la información por la categoría Deficiente, los valores integrantes corresponden a las respuestas otorgadas entre 1 y 6 dentro de la escala presentada en el instrumento para la recolección de la información.

Tabla 18

Nivel de Conocimiento Descripción del Cargo

Item	Factores: Nivel de conocimiento sobre la descripción del cargo	Deficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Total	Total
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
32	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	5	9%	4	7%	9	16%	10	18%	27	49%	55	100%
33	Conoce los objetivos de su dirección y departamento	6	11%	1	2%	8	15%	13	24%	27	49%	55	100%
34	Posee el conocimiento y experiencia necesarios para desarrollar su trabajo.	1	2%	4	7%	10	18%	13	24%	27	49%	55	100%
	Promedio	4	7%	3	6%	9	16%	12	22%	27	49%	55	100%

Fuente: Encuesta

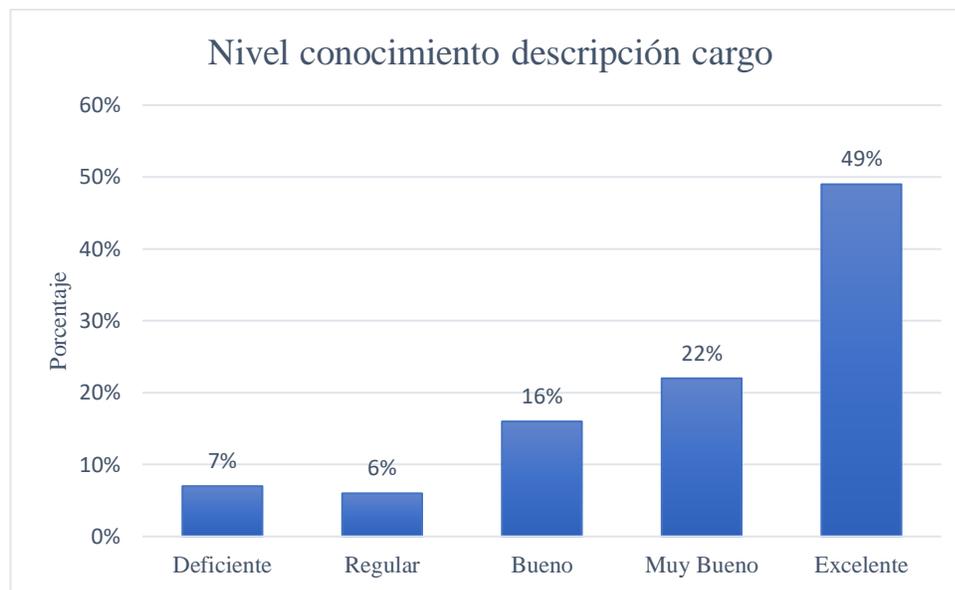


Figura 10. Nivel Conocimiento Descripción Cargo

La Tabla 18 las afirmaciones realizadas por los empleados de la empresa sobre su nivel de conocimiento sobre los objetivos del puesto, funciones y responsabilidades, ubicación dentro de la estructura organizativa, requerimientos sobre nivel educativo, conocimientos específicos, experiencia y competencias, determinación de la áreas de la organización con las que ejecuta tareas, representan una apreciación de excelente en 49% seguido del nivel Muy Bueno en 18% y Bueno 16%; en base a lo expuesto se evidencia que un grupo significativo conoce al detalle sobre los aspectos del puesto que ocupa, sin embargo el 9% (5 funcionarios) en su autoevaluación indicaron encontrarse en la categoría deficiente.

Ascendiendo de nivel organizacional, la cuestión número 33 sobre el conocimiento de los objetivos asignados a la dirección o departamento, la evaluación refleja que el 49% lo percibe como excelente, mientras que muy bueno el 24%, mientras la categoría de deficiente se encuentra en el 11%; al desconocer el fin que persigue el departamento, los esfuerzos individuales carecen de enfoque y dirección.

Los encuestados expresaron poseer el conocimiento y la experiencia suficientes para el desarrollo de su trabajo en un 49%, el 24% se evaluaron en la categoría de muy bueno y el 18% como bueno, empero los niveles de deficiente y regular suman 9% (5

funcionarios), lo que demuestra que en los procesos de reclutamiento y selección existe una deficiencia a considerar para la contratación de personal que esté acorde a las estrategias y planificación institucional que al cumplir con los requerimientos del cargo el personal contribuirá al cumplimiento de objetivos de la empresa y por ende en la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

La Figura 10 representa los promedios de la Dimensión sobre el conocimiento del cargo, en general el nivel de percepción de los empleados de la empresa ubica a su mayoría en las categorías superiores que en un valor consolidado se encuentra en 87%. Un enfoque hacia los objetivos individuales del puesto que ocupa un funcionario, con el conocimiento, capacitación, experiencia que haya desarrollado en ocasiones anteriores, un siguiente nivel que se debe procurar es el entendimiento del aporte de ellos hacia el departamento y de este último dentro de la organización para lograr plasmar en hechos las declaratorias de Misión y Visión. Los aportes individuales por sí solos, muchas veces se convierten en esfuerzos nulos que distraen la concentración en las actividades verdaderamente importantes.

Tabla 19
Desempeño en la Función

Item	Factores: Desempeño en la función	Deficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Total	
		F	%	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%
35	En qué nivel evalúa su Desempeño laboral	1	2%	4	7%	9	16%	20	36%	21	38%	55	100%
36	Se mantiene informado, capacitado y motivado para desarrollar las funciones de su cargo	4	7%	2	4%	12	22%	11	20%	26	47%	55	100%
37	Se mantiene al día con la información que corresponde a su cargo	-	0%	3	5%	11	20%	13	24%	28	51%	55	100%
38	Posee buena disposición para las instrucciones y órdenes	3	5%	1	2%	8	15%	6	11%	37	67%	55	100%
	Promedio	3	4%	2	5%	10	18%	12	22%	28	51%	55	100%

Fuente: Encuesta

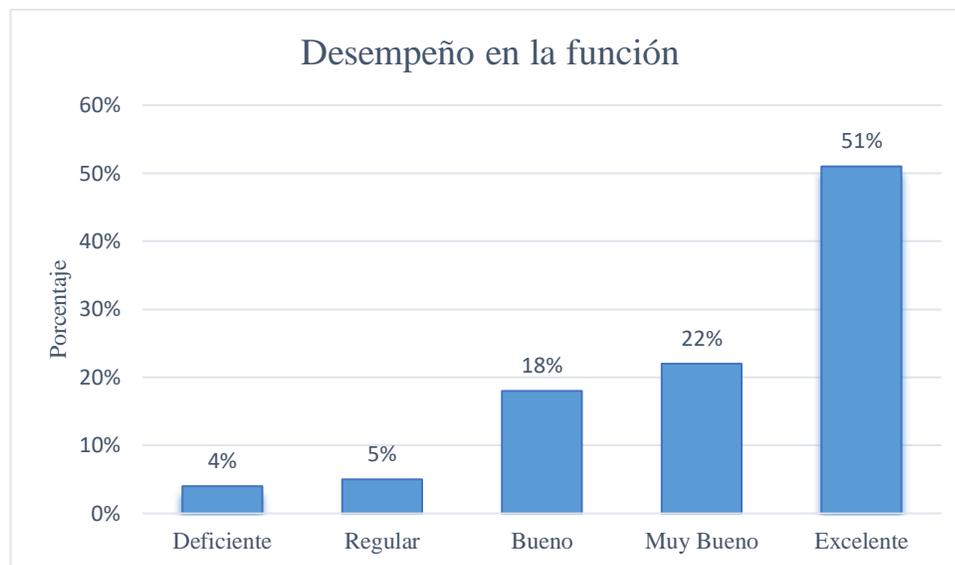


Figura 11. Desempeño en la Función

Sobre el grado de desempeño de la función, la Tabla 19 expone que el 38% se ubica con una calificación de excelente, seguido por el 36% y 16% como muy bueno y bueno, sin embargo; el 9% se ubican en las categorías de regular y deficiente, coincidentemente con el factor que evalúa el nivel de conocimiento y experiencia de los funcionarios para el desempeño de sus funciones en la organización, demostrando así que el personal requiere cumplir con los requisitos mínimos en cuanto lo indique el instrumento de gestión de Recursos Humanos denominado Descriptivo y Valorativo de puestos.

En cuanto a mantenerse informado, capacitado y motivado para la ejecución de las actividades propias del puesto, los encuestados manifestaron en los niveles de bueno, muy bueno y excelente en 22%, 20% y 47% respectivamente, que refleja una condición positiva para el proceso de las actividades empresariales, demostración del interés y el sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la consecución de los objetivos. Así mismo, el 51% contestó en el grado de excelente y 24% muy bueno, 20% bueno, sobre ser conocedor de la información correspondiente y generada para el desempeño de su función, lo que da una visión que asumen la responsabilidad a ellos otorgada, congruente con lo anterior, sus respuestas sobre la disposición que muestran para recibir instrucciones y órdenes, se ubican en los niveles de excelente 67%, muy bueno 11% y bueno 15%, solamente un 7% (4 funcionarios) respondieron en categorías bajas.

La Figura 11 muestra los niveles de aceptación sobre el desempeño en la función de los empleados, no existiendo niveles de desempeño bajo, su mayoría se ubica en los grados de 18% bueno, 22% muy bueno y 51% excelente; si relacionamos este resultado con el tiempo de permanencia de los funcionarios en la entidad y su capacidad para el aprendizaje ya dentro de la entidad, su desempeño demuestra una tendencia incremental.

Tabla 20
Proactividad e Innovación

Item	Factores: Proactividad e innovación	Deficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Total	
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
39	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción.	1	2%	3	5%	7	13%	17	31%	27	49%	55	100%
40	Posee capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo.	4	7%	-	0%	6	11%	20	36%	25	45%	55	100%
41	Considera que es flexible ante los cambios imprevistos	2	4%	2	4%	11	20%	20	36%	20	36%	55	100%
42	Posee la oportunidad de innovar, optimizar y/o expresar nuevas ideas en su departamento.	4	7%	2	4%	7	13%	17	31%	25	45%	55	100%
43	Posee disposición para superar los errores	2	4%	2	4%	6	11%	15	27%	30	55%	55	100%
	Promedio	3	5%	2	3%	7	14%	18	32%	25	46%	55	100%

Fuente: Encuesta

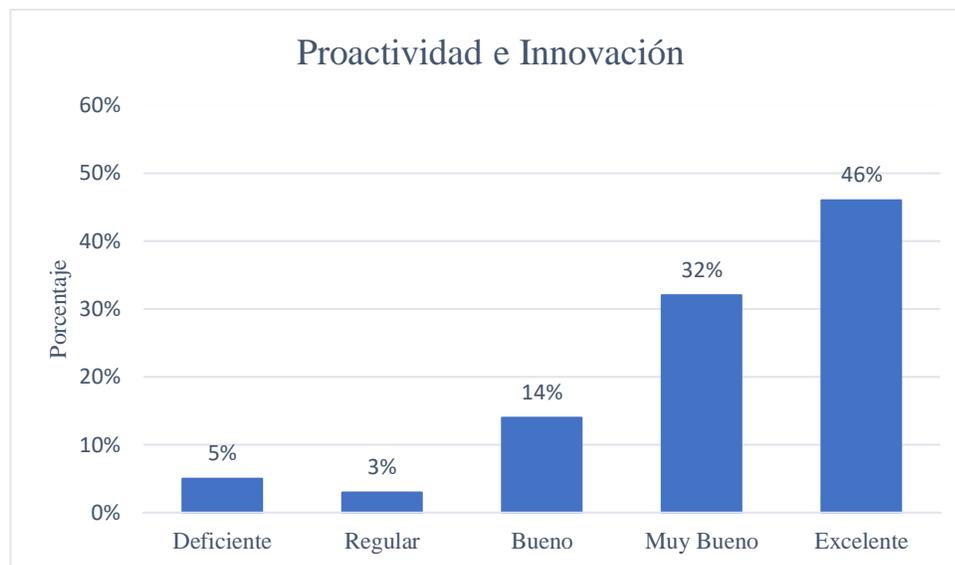


Figura 12. Proactividad e Innovación

La Dimensión Proactividad e Innovación se recoge en la Tabla 20 con resultados positivos, puesto que más del 50% ha manifestado su aceptación en las categorías muy bueno y excelente en todos los factores que conforman la dimensión. Es así como el personal demostró con su respuesta en un nivel de excelente el 49%, seguido de muy bueno con el 31% y bueno con 13% que se muestra involucrado en la ejecución de acciones tendientes a cumplir la misión y visión institucionales, con oportunidad, decisión, actitud propositiva. Igualmente, expresaron ser capaces de formular proyectos que provoquen perfeccionamiento en el trabajo a un nivel excelente el 45%, muy bueno el 36% y bueno el 11%; existe la presencia de afirmaciones en el grado de deficiente un 7% que representa a 4 funcionarios, contrastando expresiones anteriores se colige que este factor está relacionado con el nivel de conocimiento y experiencia necesarios para el desempeño del cargo, por lo que no se encuentra un aporte significativo de parte de mencionados empleados.

En cuanto a la adaptación por imprevistos, el 36% se ubica en el grado de excelente, 36% en muy bueno y 20% en bueno; junto a esto expresan que la institución brinda la opción de innovación y generación de mejora en el área de desempeño, en niveles positivos en la escala de excelencia 45% y muy bueno 31%. Estos dos factores precedentes coadyuvan para que los funcionarios muestren determinación en superar los errores, esto

lo revela la afirmación realizada al respecto con el 55% en el grado de excelente, 27% muy bueno y 11% bueno, lo que conllevará al direccionamiento de los esfuerzos individuales hacia un desempeño óptimo.

La Figura 12 recoge los resultados en promedio de la dimensión, en la que se evidencia el comportamiento de la propia evaluación de los funcionarios y manifestaron poseer actitudes hacia la innovación, actitud al cambio, aptitud flexible, iniciativa, capacidad de propuesta hacia el perfeccionamiento, habilidades y competencias que suministran mayor probabilidad de cumplimiento de objetivos y en muchas ocasiones de superarlos en gran escala.

Tabla 21
Relaciones Interpersonales

Item	Factores: Relaciones interpersonales	Deficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Total	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
44	Posee capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	1	2%	7	13%	6	11%	14	25%	27	49%	55	100%
45	Posee capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	1	2%	1	2%	11	20%	16	29%	26	47%	55	100%
46	Posee disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	1	2%	2	4%	7	13%	19	35%	26	47%	55	100%
47	Comparte y colabora con sus compañeros de trabajo	1	2%	2	4%	8	15%	13	24%	31	56%	55	100%
	Promedio	1	2%	3	5%	8	15%	16	28%	27	50%	55	100%

Fuente: Encuesta

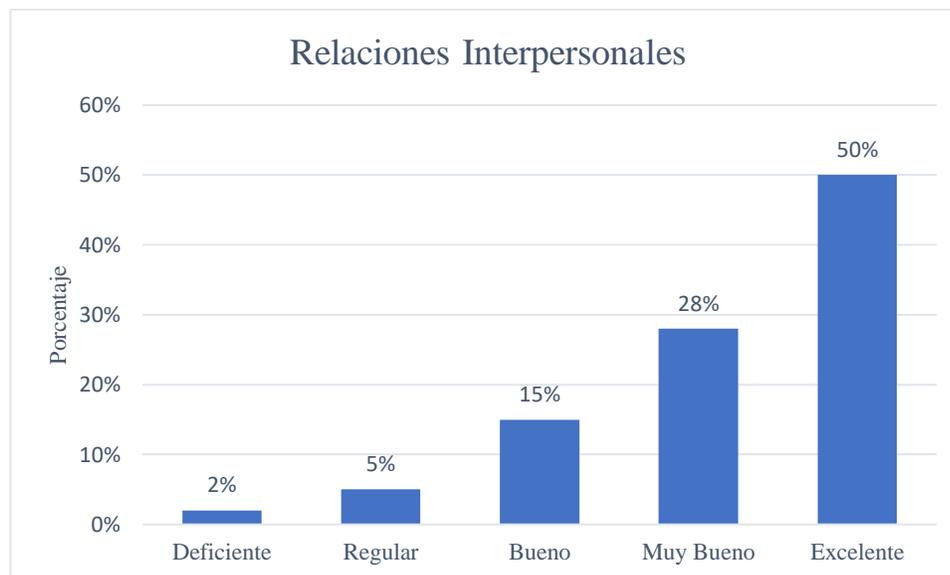


Figura 13. Relaciones Interpersonales

La Tabla 21 recoge la apreciación de los funcionarios en sus relaciones interpersonales con los compañeros, ellos expresaron disponer la capacidad para la construcción de relaciones humanas en su entorno laboral, en 49% de grado excelente, 25% muy bueno y 11% bueno; en contraste al 13% como regular y 2% en sentido deficiente; el número de personas que emitió su respuesta en sentido negativo son 8 que se encuentran laborando en las distintas Direcciones, a decir del tiempo de permanencia 4 funcionarios dijeron estar entre 0 a 12 meses lo que deja entrever que ellas apenas ingresaron a la institución, 2 personas con un tiempo de servicio en la empresa de 12 a 24 meses y 2 personas que superan los 2 años, evidenciando que se requiere influir en ellas para la creación de un ambiente de confianza entre compañeros para la obtención de resultados finales de calidad como grupo. El factor sobre la capacidad de integración en grupo para la obtención de objetivos conjuntos la mayoría afirmaron en la categoría de bueno a excelente en valor consolidado de 96%, valor que al establecer comparación con el factor anterior, la calidad de relaciones interpersonales no solo dependen del tiempo de permanencia en la empresa, sino el cargo que desempeñen, pues al ser responsable de trabajo que en su mayoría se deba realizar de forma individual, estas personas se concentran totalmente en sus tareas con escasa probabilidad de mantener contacto continuo.

En cuanto a la capacidad, oportunidad, profesionalismo para la atención a los requerimientos de los clientes internos y externos, los encuestados manifestaron realizarlo en el nivel de excelente el 47%, muy bueno el 35% y bueno el 13%, en general se prueba que la comunicación entre los actores es significativamente efectiva. Los factores que se verifican a través de los interrogantes número 45 y 47 tienen similitud en cuanto a los resultados y certificando la participación y cooperación dentro de los equipos de trabajo, ya que el 56% se evalúa en el grado de excelente, 24% muy bueno y 15% de bueno.

La importancia de las relaciones humanas como elemento crucial para el éxito personal y el desempeño laboral, la atención brindada desde la parte directiva hacia la operativa, creando ambiente de confianza entre todos, comunicación del trabajo y participación, involucramiento, acciones que permiten mantener una tendencia de un estado emocional positivo que trasciende en los resultados a nivel organizacional, en este sentido la Figura 13 expone el resultado promedio de los factores intervinientes en la dimensión Relaciones Interpersonales, que en general el 50% indica encontrarse en el nivel excelente, 28% muy bueno, apreciación que se convierte en un recurso positivo como aporte del personal para la consecución de los objetivos institucionales.

Tabla 22
Productividad

Item	Factores: Productividad	Deficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		Total	
		F	%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
48	Cumple con los plazos establecidos y la cantidad de trabajo esperado	1	2%	2	4%	5	9%	18	33%	29	53%	55	100%
49	Organiza su tiempo de acuerdo con a prioridades de sus tareas	0	0%	1	2%	7	13%	17	31%	30	55%	55	100%
50	Posee retroalimentación sobre la calidad de su trabajo	2	4%	6	11%	6	11%	14	25%	27	49%	55	100%
	Promedio	1	2%	3	5%	6	11%	16	30%	29	52%	55	100%

Fuente: Encuesta

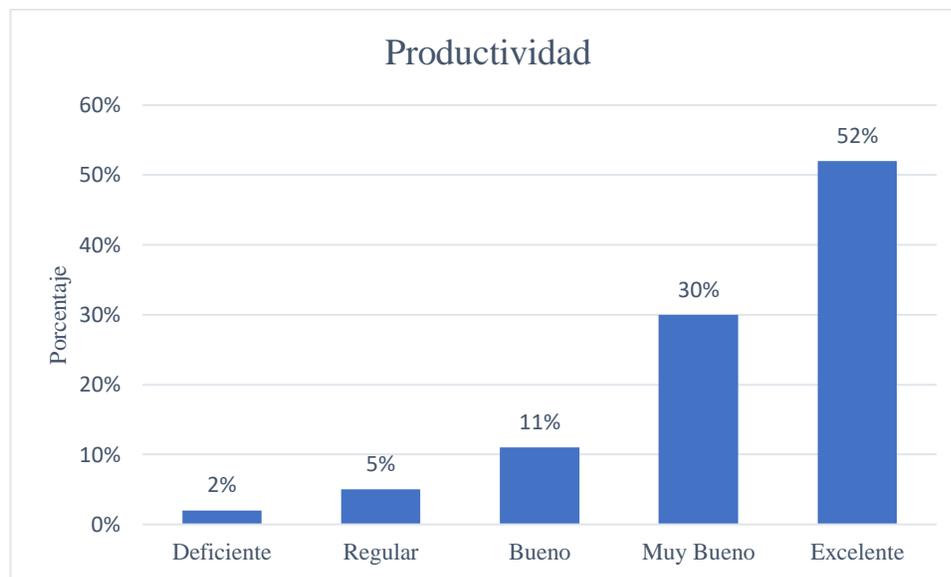


Figura 14. Productividad

La Tabla 22 recoge las respuestas otorgadas por los empleados en cuanto a su productividad, establecida en el cumplimiento de plazos y el importe de trabajo esperado, estableciendo que el 53% se califica en la categoría de excelente, 33% muy bueno y 9% bueno; la evaluación en niveles deficiente y regular (6%) pertenece a 3 funcionarios, en consecuencia la identificación de las causas proporcionará la forma de superar esta condición, proveyendo seguridad en el cumplimiento de actividades dentro de los procesos y evitando los retrasos. Al referirnos a la priorización de tareas de acuerdo con el tiempo otorgado, la evaluación manifestó que el 55% realiza esta práctica de manera excelente, 31% muy bueno y 13% bueno; lo que permite realizar las tareas con oportunidad y eficiencia; así mismo respondió el 49% que la calidad del trabajo realizado obtuvo retroalimentación.

En general, la dimensión productividad presenta la Figura 14 con una valoración positiva, con un valor acumulado entre los dos niveles superiores del 82%, seguido del 11% que representa a la categoría bueno, considerando que la cantidad y la calidad de las tareas se han ejecutado bajo los parámetros de oportunidad, organización y priorización.

Tabla 23
Promedio Dimensiones Gestión

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Planificación Estratégica	55	2,17	5,00	4,3576	0,69789
Orientación Cliente	55	1,00	5,00	4,4318	0,74761
Gestión TH	55	1,83	5,00	3,9364	0,97314
Aprendizaje	55	1,00	5,00	3,7000	1,19160
Gestión Procesos	55	1,57	5,00	4,0779	0,96492
Mejora Continua	55	1,00	5,00	4,0455	0,95754
Total Gestión	55	1,46	5,00	4,0915	0,86797
N válido (por lista)	55				

Fuente: Encuesta

En resumen, respecto a los promedios de las dimensiones que integran la variable Gestión, Tabla 23 las cuales se integran por diferente número de factores que se expusieron en apartados anteriores, la escala de medición se establece de 1 a 5; en general la percepción de los funcionarios en cuanto a la aplicación de prácticas de gestión determinadas por las dimensiones estudiadas, se encuentran por sobre la media (3 en la escala indicada); es decir no existen resultados que evidencien que exista niveles bajos en el desarrollo y aplicación de las prácticas de gestión determinadas en el presente trabajo y que es de ejecución en la empresa, acciones delineadas por parte de las autoridades del alto nivel de administración. En relación con los promedios de cada una de las prácticas de gestión que fueron evaluadas en la empresa se muestran valores positivos para gestión de la entidad, siendo los más altos puntajes 4.43 y 4.35 para la Orientación hacia las necesidades del cliente y la Planificación Estratégica, mientras que las puntuaciones más bajas corresponden a la dimensión Aprendizaje con 3.70 y Gestión del Talento Humano con 3.93.

Se observa que el Cliente tiene su consideración privilegiada dentro de la gestión empresarial de la entidad y que sus necesidades se integran y diligencian mediante la Planificación Estratégica; la ejecución de las actividades que generan valor agregado se encuentra definidos en los procesos mediante la gestión de estos y a través de un análisis

continuo para su mejora; sin embargo, el tratamiento de los recursos humanos y su talento merecen atención para los esfuerzos de estos traigan resultados en el desempeño individual, del departamento y de la entidad; la fuerza laboral en condiciones favorables para la ejecución de sus funciones requiere de la continua capacitación, incremento de conocimiento y experiencia en las acciones propias y especialísimas que la permanencia del funcionario en la entidad genera, valor que se anula con procesos de contratación de nuevo personal, lo que resulta en un elevado costo para la institución, criterio que se respalda en los resultados obtenidos sobre el tiempo y la condición contractual de los funcionarios.

Tabla 24
Promedio Dimensiones Desempeño

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Nivel Conocimiento descripción cargo	55	3,00	10,00	8,9030	1,39321
Desempeño Función Proactividad	55	6,25	10,00	9,1045	0,93503
Innovación	55	5,80	10,00	9,0800	1,03609
Relaciones Interpersonales	55	6,25	10,00	9,1909	0,84569
Productividad	55	6,67	10,00	9,2242	0,92085
Total Desempeño	55	6,54	10,00	9,1005	0,88194
N válido (por lista)	55				

Fuente: Encuesta

En relación con los promedios del desempeño Tabla 24 se midieron cinco dimensiones, en donde los niveles de percepción se encuentran en los parámetros de muy bueno con valores que demuestran la productividad de los funcionarios con un promedio de 9.22 para el cumplimiento de los objetivos determinados en plazos y cantidad de trabajo asignado; seguido por la puntuación de 9.19 en la dimensión sobre la construcción de relaciones interpersonales entre los funcionarios, acciones demostrativas de empatía y

disposición para la generación de trabajo en equipo y aunar esfuerzos hacia la consecución de objetivos.

La puntuación más baja corresponde al conocimiento sobre la descripción del cargo con un promedio de 8.90 que se ubica en el nivel de bueno de acuerdo con las escalas establecidas, existe puntuaciones de nivel 3 determinada como insatisfactorio, que el desempeño de varios funcionarios se realizan bajo este precepto, denota la ejecución de labores aisladas con desconocimiento de los niveles de jerarquía para la orientación del trabajo, reporte de resultados, funciones y responsabilidades a ejecutar.

Los promedios sobre las prácticas de gestión demuestran una percepción de grado superior que, si se direccionan estratégicamente todos los recursos empresariales, principalmente el recurso humano, el trabajo diario se verá reflejado en parámetros efectivos de desempeño de los funcionarios y de esto se deriva necesariamente el resultado como organización en el fiel cumplimiento de las competencias asignadas legalmente y en satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los usuarios en cuanto a la provisión de los servicios de diaria demanda y responsabilidad del ciudadano para sus obligaciones con los bienes de su posesión de forma personal, así como de las sociedades relacionadas con el servicio de transporte en las diversas modalidades.

Constituyéndose en un gran aporte para la sociedad en general, pues la administración pública y sus empresas basan su sustentabilidad en la demanda de servicios de la ciudadanía, la necesidad del cliente es el elemento principal de los procesos ejecutados en la empresa.

5.4. Comprobación de Hipótesis

En la presente investigación de planteó la siguiente hipótesis:

- H1: la aplicación de sistemas de gestión con principios de calidad, que incluyen las 6 dimensiones seleccionadas en la presente investigación influye positivamente en el desempeño de los funcionarios de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

Para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) menciona al texto de (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009g; Bagiella, 2007; Onwuegbuzie, Daniel y Leech, 2006a) en donde indica que el coeficiente “se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos.” (Lind, Marchal, & Wathen, 2012) describe como “la fuerza de la relación entre dos conjuntos de variables en escala de intervalo o de razón”. Interpretación: el coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a $+1.00$, donde:

Tabla 25

Valor y Criterio Correlación de Pearson

VALOR	CRITERIO
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 1.00	Correlación positiva perfecta

Tabla 26
Correlación por Dimensión

Dimensión		Correlaciones					
		Planificación Estratégica	Orientación al Cliente	Gestión de RH	Aprendizaje	Gestión Procesos	Mejora Continua
Nivel conocimiento descripción del cargo	Correlación de Pearson	0,434**	0,499**	0,347**	0,361**	0,407**	0,360**
	Sig. (bilateral)	0,001	0,000	,009	0,007	0,002	0,007
	N	55	55	55	55	55	55
Desempeño en la función	Correlación de Pearson	0,588**	0,666**	0,594**	0,600**	0,684**	0,579**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	55	55	55	55	55	55
Proactividad e Innovación	Correlación de Pearson	0,466**	0,632**	0,509**	0,486**	0,560**	0,428**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	,000	0,000	0,001
	N	55	55	55	55	55	55
Relaciones Interpersonales	Correlación de Pearson	0,493**	0,574**	0,512**	0,547**	0,614**	0,434**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
	N	55	55	55	55	55	55
Productividad	Correlación de Pearson	0,531**	0,608**	0,620**	0,597**	0,641**	0,503**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	55	55	55	55	55	55

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

Fuente: Encuesta

En la Tabla 26 se presenta las correlaciones entre las dimensiones de la Gestión y Desempeño, en referencia a la relación que existe entre las dos variables estudiadas, los resultados obtenidos exponen correlaciones positivas y altamente significativas a nivel de significancia de p valor = 0.01 bilateral en el grado de moderado – considerable, en donde la dimensión Orientación al Cliente posee una relación estadísticamente positiva con el desempeño en la función, proactividad e innovación y productividad, es decir, a medida que los procesos y actividades de la empresa estén orientados a la satisfacción de los requisitos exigidos por los usuarios, que exista motivación para crear actividades que mejoren la satisfacción del cliente y lo consideren como una actividad de importancia;

incrementa los niveles de desempeño de los funcionarios, participa proactivamente con ideas innovadoras y se refleja en el nivel elevado de productividad.

De similar forma, da indicios de la existencia de correlación positiva y estadísticamente moderada entre todas las dimensiones que conforman la variable Gestión con el desempeño de los funcionarios de la empresa, de esta manera se demuestra que la existencia de una planificación estratégica (0.588) que integre el criterio primordial de orientación al cliente (0.666) suministrará las opciones de norte a las actuaciones del día a día de los funcionarios que se refleja en su desempeño; la influencia de los factores de la gestión de recursos humanos desde su planificación, selección, integración, desarrollo de las capacidades (0.594, 0.600) incrementa la eficiencia por contar con personal idóneo para cubrir puestos que requieren de conocimientos especializados. La gestión de los procesos de la organización definidos de forma participativa y que su calidad se incremente cada vez en base a las evaluaciones constantes de la información generada en los puntos clave, indican la influencia de estos parámetros hacia el incremento del desempeño laboral, (0.684, 0.579). Se determina que todas las dimensiones con sus factores presentan influencia en el desempeño de la función propia de cada funcionario, en virtud de la estructura definida para la administración de los recursos de la entidad.

Otra dimensión del desempeño que se encuentra correlacionada positiva y estadísticamente a nivel moderado con un valor de 0.632, 0.509 y 0.56 es proactividad e innovación con Orientación al cliente, gestión de recursos humanos y gestión de procesos; respectivamente lo que demuestra que una buena aptitud y actitud hacia el sujeto demandante de los servicios de la empresa, actividades que se encuentran definidas en los procesos internos de la organización y que mediante la intervención de la unidad de Talento Humano; consolida y cultiva las competencias blandas en favor del cumplimiento de los objetivos planteados en cada departamento, jefatura o sección y consecuentemente la organización.

Similar situación se refleja con la dimensión del desempeño; relaciones interpersonales; se observa que la definición de las formas de trabajo permite crear y llevar a cabo procesos de retroalimentación y de interrelación entre las unidades que participan en los diversos procesos.

Tabla 27
Correlación entre variables de estudio

Correlaciones			
		TOTALGESTIÓN	TOTALDESEMPEÑO
TOTALGESTIÓN	Correlación de Pearson	1	0,637**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	55	55
TOTALDESEMPEÑO	Correlación de Pearson	0,637**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	55	55

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

Fuente: Encuesta

Los resultados se muestran en la Tabla 27 sobre la existencia de una correlación positiva y significativa entre la aplicación de sistemas de gestión con principios de calidad y el desempeño (0.637; p-valor < 0.05), mostrando así una relación positiva a nivel moderado entre las dimensiones de calidad de gestión que son de práctica en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi y el desempeño de los funcionarios, variable medida desde la percepción de los funcionarios.

Las siguientes tablas muestran el resumen del análisis de correlación:

Tabla 28
Resumen del modelo de correlación

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,637 ^a	0,405	0,394	0,68653

a. Predictores: (Constante), Total Gestión

Fuente: Encuesta

La Tabla 28 demuestra el resumen del modelo de correlación con un índice del 0.637 y con un coeficiente de determinación R^2 de 0.405, indica que el 40.5% de la variación en la variable dependiente Desempeño se explica por la variación de la aplicación de sistemas de gestión con principios de calidad, por consiguiente, el restante 59.50% obedece a otras variables que no se consideran en el presente estudio.

Tabla 29
Resumen del modelo de Correlación

ANOVA ^a						
Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	17,022	1	17,022	36,114	0,000 ^b
	Residuo	24,980	53	0,471		
	Total	42,002	54			

a. Variable dependiente: Total Desempeño
b. Predictores: (Constante), Total Gestión

Fuente: Encuesta

Tabla 30
Coefficientes del Modelo de Regresión

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.	
	B	Desv. Error	Beta	T		
1	(Constante)	6,454	0,450		14,341	0,000
	Total Gestión	0,647	0,108	0,637	6,010	0,000

Fuente: Encuesta

El análisis de la varianza Tabla 29 al obtener el valor del nivel de significancia menor a 0.05 (p valor = 0,000^b) se determina la posibilidad de construir el modelo de regresión. El modelo de predicción del desempeño $Y = 6.454 + 0.647 X$ de la gestión bajo el sistema de prácticas de calidad, en donde la variable independiente representada por las prácticas de calidad es útil para obtener una mejor estimación del desempeño.

La prueba del modelo otorga los parámetros para certificar la hipótesis nula, como sigue:

- H_0 : la aplicación de sistemas de gestión con principios de calidad es una variable que no influye positivamente en el desempeño

$$H_0: \beta_1 = 0$$

Donde β representa el coeficiente de la ecuación de regresión; $\beta = 0,647$. En la Tabla 29, el valor de F (36,114) tiene asociado un valor de significancia (p-valor = 0,000^b) menor al nivel de significancia de 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula planteada anteriormente, permitiendo concluir que el valor β es diferente de cero.

La Tabla 30 permite verificar cuál de los coeficientes es igual a cero a través de una prueba de hipótesis T Student donde la Hipótesis nula es $\beta = 0$. La última columna de esta tabla representa el p-valor = 0,000 asociado a cada coeficiente (6,454 y 0,647). Con el nivel de significancia del 0.05 la puntuación para la determinación de la zona de aceptación es de +/- 2.004, el estadístico que se obtuvo es de 6,010 valor mayor a 2,004; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Con un nivel del 5% existe evidencia para afirmar que la aplicación de sistemas de gestión con prácticas de calidad es una variable significativa que influye en el desempeño de los funcionarios de la empresa.

La Figura 15 muestra el diagrama de dispersión donde se puede observar gráficamente la correlación entre las variables de estudio.

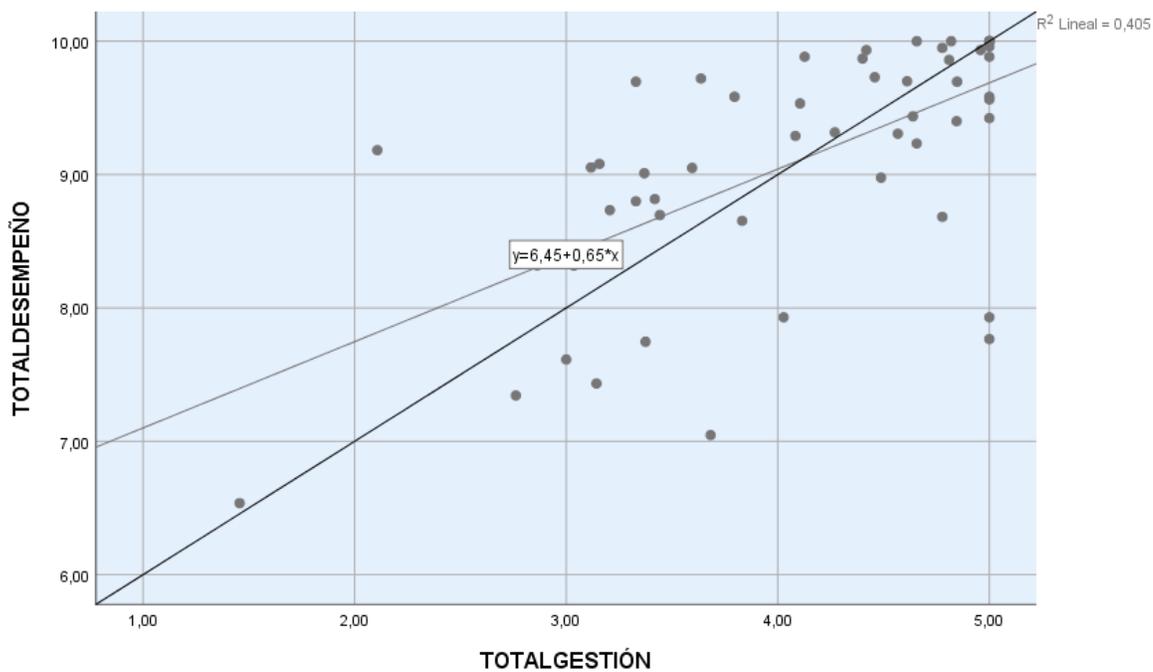


Figura 15. Regresión entre Gestión y Desempeño

6. CONCLUSIONES

- Las diversas dimensiones que se incluyen en los modelos de gestión que se presentan en la construcción del marco teórico que soporta esta investigación, proporciona a las organizaciones aspectos de referencia para el desarrollo de políticas, estrategias, planes de contingencia que le permita llegar a la consecución de los objetivos propuestos, con atención primordial a las necesidades cambiantes de los clientes, procesos internos de la organización y las interrelaciones de las unidades participantes en la gestión de las actividades empresariales, destacándose la participación del talento humano a través de sus competencias, habilidades, conocimiento, etc., dispuestos para el mejoramiento continuo de procesos.
- Las prácticas de gestión bajo los principios de calidad en las organizaciones no solo se justifican para la obtención de una certificación que avale la eficacia y eficiencia de las actividades empresariales, sino que su desarrollo continuo y ejecución integral de las dimensiones e interrelaciones existentes entre las áreas de la organización crean valores organizacionales que se convierten en fortalezas para enfrentar los cambios de contenido político, económico, legal que se produzcan; acciones que conduzcan al establecimiento de puntos clave de éxito y las rutas para su consecución.
- La medición tradicional del desempeño organizacional radica en la aplicación de medidas de índole financiero: incremento de ventas, utilidad, retorno de la inversión, rentabilidad, retorno sobre los activos, etc., sin embargo, la bibliografía revisada presenta una opción para la evaluación del desempeño desde el punto de vista del funcionario que es quien realiza el trabajo en los diferentes ambientes que se presenten, como consecuencia de la intervención de las fuerzas del ámbito empresarial. El fundamento que presenta esta alternativa radica en el aporte del individuo que ejecuta las labores, cuyo esfuerzo individual construye un resultado

parcial que contribuye a los resultados empresariales, convirtiéndose en el activo de mayor valor en las organizaciones.

- La ejecución de un modelo de Gestión o Administración de los recursos empresariales tiene relevancia en cuanto a los resultados obtenidos, es así que el presente estudio toma como dimensiones de la variable gestión a las prácticas o principios de calidad (Planificación Estratégica, Orientación al Cliente, Gestión de Recursos Humanos, Aprendizaje, Gestión por Procesos y Mejora Continua) que conforman criterios de evaluación de la gestión empresarial tanto en el sector privado como público, como lo son ISO 9000, EFQM, Malcolm Baldrige, Premio Deming, Premio colombiano a la calidad de la gestión, determinándose la existencia de una correlación positiva y estadísticamente significativa con p valor 0.01 en el rango correlación moderada (0.637) entre el sistema de gestión bajo las prácticas de calidad y el desempeño laboral de los funcionarios de la entidad, considerando que la sumatoria de esfuerzos individuales se consolidan en el objetivo general de la institución.
- Al confirmar la hipótesis de investigación, se afirma los criterios de diversos trabajos previos revisados, en que la puesta en práctica la filosofía de la calidad proporciona a las organizaciones instrumentos con un gran aporte para generar e incrementar valor y ventajas competitivas, condiciones óptimas para la ejecución de planes y programas cuyo resultado principal es lograr la satisfacción de los usuarios y la colectividad en general.
- En consideración a los resultados obtenidos en las dimensiones de gestión, en especial que obtuvieron promedio superior a 4 (Planificación Estratégica = 4.35, Orientación al Cliente = 4.43, Gestión de Procesos = 4.07, Mejora Continua = 4.04) valores que representan niveles superiores, evidencia el cumplimiento de los preceptos que conllevan dichas prácticas de gestión que revisten de calidad en todos los procesos de la empresa, sin embargo en el análisis previo que incluye una de las

medidas de tipo financiero, específicamente la ejecución presupuestaria demuestra cumplimiento pobre en el nivel de 41.75%, 34.64%, 41.32% y 34.94% en los años 2016 al 2019; con lo mencionado en la presente investigación estos resultados empresariales se atribuyen a otros factores que no fueron parte de este estudio.

- Las dimensiones Gestión de Talento Humano = 3.93 y Aprendizaje = 3.70 valores en promedio de calificación de su cumplimiento son significativos para generar afectación en el desempeño, es así como todas las investigaciones revisadas coinciden en el criterio que el talento humano es el activo de vital importancia en la obtención de resultados positivos a nivel individual, grupal y en general de la entidad.

7. RECOMENDACIONES

- Los modelos estudiados presentan variables coincidentes que se han considerado en el presente trabajo, sin embargo; se mencionan otros factores influyentes en el desempeño en el puesto de trabajo de los individuos, por lo que deberá ampliar el análisis en estos aspectos a fin de determinar el nivel de influencia y su contribución en la construcción de un modelo con ajuste perfecto a las condiciones propias de la entidad y su entorno, a su vez lograr el éxito de la organización de una manera sostenida en competitividad y productividad, lo que se refleja en resultados financieros deseables.
- Realizar análisis continuos de los cambios que experimenten los diferentes componentes que integran el modelo de gestión de práctica en la empresa y su influencia en las interrelaciones definidas en los procesos a fin de determinar las fases afectadas y buscar las alternativas óptimas para el cumplimiento de los objetivos y las normativas emitidas por las entidades de control y regulación de las actividades de la empresa.
- Considerar la aplicación de evaluación del desempeño bajo parámetros no financieros como una alternativa que emita resultados de la participación de los funcionarios y ellos no consideren a la evaluación como un acto de calificación a su trabajo para la emisión de sanciones, sino más bien como instrumento para explotar los aspectos positivos que contribuyan al bienestar del individuo y con ello el desempeño óptimo de sus funciones y redunde positivamente en el aspecto financiero institucional.
- Los resultados estadísticos determinan un valor $R^2 = 0.405$ es decir, que el 40.5% de la variable desempeño se explica por la influencia de la variable independiente, considerar la presencia de otras variables que se exponen en la Figura 1 que integren un nuevo estudio que pudiera complementar al presente, o considerar variables

mediadoras o moderadoras bajo uno de los modelos que expone (Hayes, 2018) a fin de determinar la influencia de otros factores en el desempeño de los colaboradores de la organización del sector público, así contribuir con este tipo de investigaciones a quienes administren recursos del erario público, para que tomen decisiones acertadas dirigidas al propósito principal de brindar resultados positivos para la ciudadanía, quienes se constituyen en sus clientes.

- Bajo los resultados obtenidos, se recomienda a la gerencia el fortalecimiento en la aplicación de las prácticas de gestión de calidad, en especial lo referente a la Gestión del Talento Humano por ser el recurso generador de conocimiento, innovación, competencias y habilidades para la viabilidad de las actividades de la organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Así como considerar esta información para un análisis conjunto con los resultados de las evaluaciones anuales del personal, este contraste de mediciones brindará un espectro amplio para la toma de decisiones, específicamente en cuanto a políticas para el desarrollo permanente de las competencias blandas en el equipo de funcionarios.
- Para la obtención de estándares considerados de cumplimiento óptimo ($\geq 85\%$), se recomienda la implementación de herramientas de control de gestión como el Balance Score Card, que es una herramienta integral que gestiona la planificación desde las perspectivas: clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, financiera; con la integración de todas las áreas funcionales de la organización, con las debidas alertas que resultan en su aplicación se podrá tomar decisiones asertivas para la corrección de desviaciones, mejorar el desempeño en todos los niveles y lograr el crecimiento de la empresa.
- En congruencia con los resultados en cuanto a la gestión del talento humano, se recomienda su atención especial en cuanto a las funciones de inducción, capacitación y desarrollo, en procura de un ambiente de aprendizaje continuo como política estratégica de la organización y en observancia a lo dispuesto en la Ley

Orgánica del Servicio Público conexo a los derechos del servidor público otorgadas en la Constitución; con ello lograr un desempeño eficiente, eficaz y efectivo en las funciones a ellos asignadas y en consecuencia el éxito de la empresa.

8. REFERENCIAS CITADAS

- Alvarez García, J., Del Río Rama, M. d., & Vila Alonso, M. (2014). Los efectos de las prácticas de gestión de la calidad en los resultados clave: muestra de cuestionarios para el sector del alojamiento turístico en España. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52), 351-373.
- Alzate Ibañez, A. M., Ramírez Ríos, J. F., & Bedoya Montoya, L. M. (2019). Modelo para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y ambiental en una empresa siderúrgica. *Ciencias Administrativas*, 7(13).
- Briones Caicedo, W. R., Guanín Porras, E. M., Morales Intriago, F. L., & Bajaña Abril, F. J. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractotas de palma africana. *Ciencias Holguín*, 25(2), 1-14.
- Buelvas Meza, C. G., & Mejía Alfaro, G. E. (2015). El papel de la contabilidad de gestión en el sistema de información contable y su incidencia en la rentabilidad de las empresas. *Panorama Económico*, 22(1), 91-108.
- Buitrago Mejía, A., Rodríguez Barrero, M. S., & Serna Gómez, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *Podium*, 35, 97-118.
- Cabrera, H. R., Medina León, A., Abad Puente, J., Nogueira Rivera, D., & Núñez Chaviano, Q. (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. *Ciencias de la Información*, 46(3), 3-8.
- Cabrera, H. R., Medina León, A., Nogueira Medina, D., & Núñez Chaviano, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22. Obtenido de <http://ingenieria.ute.edu.ec/enfoqueute/>
- Camison Sornoza, C., Boronat Navarro, M., Villa López, A., & Puig Denia, A. (2009). Sistemas de Gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas del conocimiento y de I+D. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 123-134.
- Cernas Ortiz, D. A., Madapusi, A., & Mercado Salgado, P. (2016). La relación entre los beneficios de un ERP y el desempeño de la empresa: análisis del efecto del capital

- humano y el capital social. *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*, 4(1).
- Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el Desempeño Laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159-165.
- Chiavenato. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Gill.
- Coaquira Tuco, C. M. (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la Universidad Peruana Unión. *Apuntes Universitarios, Revista de Investigación*, 8(3). Obtenido de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1126>
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (19 de Octubre de 2010). Quito, Ecuador.
- Cortés Cortés, M. E., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación* (Primera ed.). México D.F.: Universidad Autónoma del Carmen.
- Cruz Lascano, M. E., Martínez Mesías, J. P., & Naranjo Santamaría, J. R. (2016). Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. El caso de Ambato Ecuador. *Revista ENIAC Pesquisa*, 5(2), 111-128.
- Cuesta Santos, A., Fleitas Triana, S., García Fenton, V., Hernández Darías, I., Anchundia Loor, A., & Mateus Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35.
- da Silva Filho, J. B., & González Rodríguez, R. (2004). Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 4,, 117-148.
- De Miguel Molina, M., Bañón Gomis, A., & Catalá Pérez, D. (2018). *Management para Administraciones Públicas*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Servicio de Publicación.

- Del Valle López, J. A. (2016). Modelo Asociativo entre factores determinantes del desempeño organizacional y la satisfacción de los públicos en instituciones educativas. *Tesis doctoral, Universidad de Montemorelos, México.*
- Galindo de la Torre, E. (2006). *Estadística: Métodos y Aplicaciones para Administración e Ingeniería* (Segunda Edición ed.). Quito: Prociencia Editores.
- Giménez Sánchez, J. (2015). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de las empresas constructoras: un estudio empírico en España. Impact of innovation on the performance of construction companies: an empirical study in Spain. *Faedpyme international review*, 4(6), 58-69.
- Giménez Sánchez, J., García Pérez de Lema, D., & Madrid Guijarro, A. (2017). La influencia de la planificación estratégica y los sistemas de control de gestión sobre el rendimiento de las empresas constructoras: un estudio empírico en España. *Revista Internacional De Ciencias Sociales*, 6(1).
- González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28).
- González Ortiz, Y. C. (2018). El impacto de los sistemas integrados de gestión HSEQ en las organizaciones de América Latina: una revisión sistemática. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 12 (2).
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis - A Regression - Based Approach* (Second Edition ed.). New York - London: The Guilford Press. Obtenido de <https://books.google.es/>
- Heredia, L. J., Méndez Martín, M. M., & Hernández, S. M. (2017). Sistemas de control de gestión en PYMES industriales: relación con la incertidumbre ambiental, la estrategia y el desempeño. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, H. A., & Pascual Barrera, A. E. (2018). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 9(1), 157-164.
- Huerta Dueñas, M., Sandoval Godoy, S. A., & Preciado Rodríguez, J. M. (2017). Empresas cárnicas en el noroeste de México: Análisis exploratorio en la medición de los sistemas de calidad y desempeño empresarial. *Horizontes Empresariales*, 16(1), 4-17.
- ISO Internacional Organization for Standarization. (10 de Enero de 2020). *ISO Internacional Organization for Standarization*. Obtenido de <https://www.iso.org>
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83).
- Jiménez, G., & Zapata, E. (2016). Metodología integrada para el control estratégico y la mejora continua, basada en el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad: aplicación en una organización de servicios en Colombia. *51a Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA*, 1-20.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodríguez, J. (2015). *O CONTROLO DE GESTÃO AO SERVIÇO DA ESTRATÉGICA E DOS GESTORES*. Lisboa: ÁREAS EDITORA.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos* (Sexta ed.). Río de Janeiro: Editora Campos.
- Kostova Karaboytcheva, M., Celemin Pedroche, S., Rubio Andrada, L., & Rodríguez Antón, J. M. (2015). Influencia de los procesos de aprendizaje socio psicológicos y de creación de conocimiento en el rendimiento organizacional: un estudio empírico en el sector hotelero valenciano. *Papers de turisme*(58), 18-46. Obtenido de www.papersdeturisme.gva.es

- Kraenau Espinal , E., Santos de la Cruz, E., & Canales del Mar, M. R. (2015). Métrica difusa para la evaluación del desempeño en la gestión por procesos. *Industrial Data*, 19-30.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (16 de Octubre de 2009). Quito, Ecuador.
- Leyva del Toro, C., De Miguel Guzmán, M., & Pérez Campdesuñer, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 164-177. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200006&lng=es&tlng=es.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (Décimo Quinta ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Llanes Font, M., & Lorenzo Llanes, E. J. (2017). Gestión integrada por procesos: Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Ciencias Holguín*, 23(1), 75-89.
- Lockett, K. (2020). La clave del éxito: las personas. *ISO focus El arte de los negocios*, 139(2), 42-49. Obtenido de <http://www.iso.org/isofocus>
- Londoño Patiño, J. A., & Acevedo Álvarez, C. A. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA*, 4(7), 103-118. Obtenido de <https://doi.org/10.22430/24223182.762>
- Londoño Patiño, J. A., & Acevedo Alvarez, C. A. (2018). EL aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas del aprendizaje. *Revista CEA*, 4(7), 103-118.
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Machado Rivera, M. A. (2002). De la Contabilidad de Costos al control de gestión. *Contaduría de la Universidad de Antioquía*, 191-211.
- Madero Gómez, S. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735-756.

- Madrigal Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 111-124.
- Marín Alvarez, Y. A. (2017). La infraestructura de la calidad en Colombia y su aporte a la gestión de la calidad empresarial. *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 5(7), 75-91.
- Marín Alvarez, Y. A. (2017). La infraestructura de la calidad en Colombia y su aporte a la gestión de la calidad empresarial. *En Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 5(7), 75-91.
- Mease Núñez, J., Alvarado Iniesta, A., Valles Rosales, D. J., & Baéz López, Y. A. (2016). Coeficiente alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de un cuestionario difuso. *Cultura Científica y Tecnológica*(59). Obtenido de <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/1455/1283>>
- Mojica Carrillo, E. P., Rodríguez Herrera, I. M., & Shaadi Rodríguez, R. M. (2016). La innovación, las capacidades competitivas y el desempeño en las empresas de alimentos y bebidas del Municipio de Aguascalientes. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 741-758.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión del Futuro"*, 20(2), 1-20.
- Mora Pisco, L. L., Durán Vasco, M. E., & Zambrano Loo, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520.
- Mora Riapira, E. H., Vera Colina, M. A., & Melgarejo Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87.
- Ospina Bozzi, S. (2014). Evaluación de la gestión RSP pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *Revista del Servicio Público*, 25-55.
- Ospina Infante, R., & Riveros Castañeda, J. M. (2015). Orientación Al Mercado E Innovación En Las Empresas Del Sector Servicios En La Ciudad De Villavicencio

- (Market Orientation and Innovation in the Service Sector Firms in the City of Villavicencio). *Sotabento MBA*(25).
- Pastor Pérez, M. d., Rodríguez Gutiérrez, P. I., & Collado Agudob, J. (2019). El papel de la orientación al aprendizaje en la innovación y el desempeño: Un estudio en micro, pequeñas y medianas empresas en San Luis Potosí (México). *Contaduría y Administración*, 64(1).
- Peregrino de Brito, R., & Barbosa de Oliveira, L. (2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90-110.
- Pereira Salas, R., & de Sousa Ferraz, S. F. (2017). Práticas de gestão da qualidade, estratégias competitivas e desempenho inovador na indústria de transformação brasileira. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16(1), 99-118.
- Pérez Bofante, L. A. (2016). Propuesta de un modelo de medición de la calidad y su impacto sobre la riqueza. *Cuadernos de Administración*, 32(55), 7-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2250/225047031002>
- Pérez Campdesuñer, R., Leiva Del Toro, C., Bajuelo Páez, A., & Pérez Granados, T. (2015). La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. *Correo Científico Médico*, 19(4), 1-11.
- Pérez Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de Gestión Empresarial* (Octava ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez Méndez, J. A., & Machado Cabezas, Á. (2015). Relationship between management information systems and corporate performance. *Revista de Contabilidad*, 18(1), 32-43.
- Pérez Zapata, J., & Cortés Ramírez, J. A. (2010). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 251-271.
- Porporato, M., & García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (47), 61-77.

- Ramírez Villafuerte, T. G., & Burgos Burgos, J. E. (2016). La Auditoría de Gestión como herramienta de Control: Una alternativa para la administración moderna y su enfoque al performance empresarial en las PYMES. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/performance.html>
- Ramos Carrión, J. C. (2018). Influencia del Sistema de Calidad e Innovación Tecnológica en los Resultados Enfocados en la Mejora Continua en la manufactura de transformadores de Distribución y Potencia. *Industrial Data Revista de Investigación*, 21(1).
- Ramos, C. A. (2017). Los paradigmas de la Investigación Científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9-17. Obtenido de <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Rincón B., R. D. (2012). Los indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>
- Rivera Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 20-25.
- Rodríguez Muñoz, R., & Pérez Fernández, D. R. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad-PERFECTION OF PROCESS MANAGEMENT IN A UNIVERSITY. *Visión de Futuro*, 22(2).
- Rodríguez Pérez, H., Fernández Andrés, A., & De Dios Martínez, A. (2015). Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos.
- Salazar Sánchez, A., Garro Aburto, L. L., Aliaga Pacore, A. A., Prado López, H. R., Díaz Dumont, J. R., & Uribe Hernández, Y. C. (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Gestión I+D*, 5(1), 84-102.
- Sánchez, M. F., & Castro, J. G. (2005). *Calidad Total: modelo EFQM de excelencia*. FC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com>

- Sánchez Tovar, Y., Cerón Félix, M., & Mendoza Cavazos, G. (2015). Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las PYME del centro de Tamaulipas en México. *Dimensión Empresarial*, 41-55.
- Santamaría Peraza, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, V(19), 105-118.
- Santos, J. L., Martins, P. P., & Steil, A. V. (2015). Aprendizaje y memoria organizacional. ¿Cuál es el perfil de la producción científica internacional y qué se ha investigado en las organizaciones públicas? *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, 15(25), 7-30.
- Schäfer, J. D., Bortoluzzi, D. A., Maier, S. M., & Lunkes, R. J. (2018). EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN Un análisis de los hoteles brasileños de grandes dimensiones. *Estudios y Perspectivas en turismo*, 27(3), 666-678.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*.
- Serra Salvador, V., Vercher Bellver, S., & Zamorano Benlloch, V. (2005). *Sistemas de Control de Gestión: metodología para su diseño e implantación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Smith Ramírez, E. A. (2016). El impacto de la estrategia de calidad en el desempeño de la organización. *Ciencias Estratégicas*, 34 (35), 15-31.
- Suárez Tirado, J. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. *Cuadernos de Contabilidad*, 14 (34).
- Tamayo García, P. F. (2015). Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional. *Ciencias Holguín*, XXI(3), 1-18.
- Texeira, N. M. (2014). La contribución de los sistemas de control de gestión para el éxito empresarial. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39), 853-881.
- Torres Guananga, G. P., Rodríguez León, J. C., Inca Falconí, A. F., Castelo Salazar, A. G., & Ríos Sanipatín, E. L. (2019). La gestión por procesos un sistema de control

eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(2.6), 495-514. Obtenido de <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>

Triola, M. F. (2009). *Estadística* (Décima Edición ed.). México: Pearson Educación.

Valencia Bonilla, M. B., Cabañas, M. A., & Herrera Lemus, K. (2016). La gestión del conocimiento y su relación con la innovación y la mejora continua en modelos de gestión. *Cofin*, 10(1), 101-112.

Vergara Arrieta, J. J. (2015). Los sistemas de medición del desempeño estratégico frente a la competitividad y sustentabilidad. *Saber, Ciencia y Libertad*, 10(2), 17-26.

Waissbluth, M., & Larrain, F. (2009). Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. *Un mejor Estado para Chile. Propuestas de Modernización y Reforma*, 541-559.

Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2016). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *Investigación y Ciencia*, 24(69), 47-53.

9. ANEXOS

ENCUESTA

Objetivo:

Determinar el grado de relación que existe entre las variables de estudio: gestión y desempeño empresarial en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

Nota de descargo: Esta investigación es de carácter académico. Los investigadores se comprometen a no revelar información individual de los participantes, toda la información será presentada como del sector.

Instrucciones: Complete con una X el siguiente formulario de información personal.

INFORMACIÓN GENERAL			
1	Género	Femenino	<input type="checkbox"/>
		Masculino	<input type="checkbox"/>
2	Nivel de Instrucción Académica	Bachillerato	<input type="checkbox"/>
		Técnico / Tecnológico Superior	<input type="checkbox"/>
		Tercer Nivel	<input type="checkbox"/>
		Cuarto Nivel: Magíster/Diplomado/Especialización	<input type="checkbox"/>
3	Tiempo que se encuentra laborando en la EPMC	De 0 a 12 meses	<input type="checkbox"/>
		De 13 a 24 meses	<input type="checkbox"/>
		Superior a 24 meses	<input type="checkbox"/>
4	Dirección dónde trabaja dentro de la EPMC	Gerencia	<input type="checkbox"/>
		Dirección Jurídica	<input type="checkbox"/>
		Dirección Administrativa	<input type="checkbox"/>
		Dirección Financiera	<input type="checkbox"/>
		Dirección de Tránsito	<input type="checkbox"/>
5	Relación de Dependencia	Dirección de Transporte	<input type="checkbox"/>
		Contrato Ocasional	<input type="checkbox"/>
		Nombramiento Provisional	<input type="checkbox"/>
		Nombramiento Definitivo	<input type="checkbox"/>
		Libre Remoción	<input type="checkbox"/>

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los siguientes enunciados y marque con una (X) el nivel que mejor represente su opinión en relación a los aspectos consultados, o el nivel que considere más cercano a su preferencia.

	GESTIÓN	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
	Planificación Estratégica	1	2	3	4	5
1	La alta dirección, comunica la misión institucional a todos los niveles de la organización, siendo ésta apoyada por todo el personal	<input type="checkbox"/>				
2	La alta dirección, define procesos de planificación estructurados y comprensibles, revisando y actualizando regularmente los objetivos estratégicos	<input type="checkbox"/>				

3	La alta dirección, enfoca los planes y programas hacia el logro de la misión y visión institucional					
4	La alta dirección, desarrolla los planes, políticas y objetivos contemplando los requerimientos de los usuarios y las necesidades de otros grupos de interés					
5	La alta dirección, plantea formalmente un estado de la estrategia que contempla el desarrollo de todas las acciones de la institución					
6	La alta dirección, alinea las operaciones de la organización a la misión institucional					
	Orientación al Cliente Usuario	1	2	3	4	5
7	Los procesos y actividades están orientados a satisfacer a nuestros clientes					
8	Autoridades y funcionarios estimulan actividades que mejoran la satisfacción del cliente					
9	La satisfacción de nuestros clientes y cumplir con sus expectativas, es lo más importante que nosotros hacemos					
10	En la EPMC los factores determinantes de la satisfacción del cliente están claramente definidos					
	Gestión de Recursos Humanos	1	2	3	4	5
11	La gestión de recursos humanos se realiza de acuerdo con la estrategia y / o planes de empresa					
12	Se capacita a la alta dirección en los principios de calidad					
13	Se capacita a los empleados en el trabajo en equipo					
14	La experiencia y el desarrollo de capacidades de las personas se ajustan a las necesidades actuales y futuras, o de acuerdo con este caso, se desarrollan planes de formación específicos					
15	Se alienta y apoya a las personas para que asuman responsabilidades y tomen decisiones sin riesgo para la empresa, participen en actividades de mejora, trabajen en equipo, etc.					
16	La comunicación entre todo el personal es ascendente, descendente y horizontal, de modo que los empleados se consideran como bien informados, y sus opiniones son valoradas					
	Aprendizaje	1	2	3	4	5
17	Todos los empleados de la empresa reciben capacitación sobre conceptos de calidad total					
18	Los empleados reciben capacitación para desarrollar el trabajo en equipo					
19	Existe disponibilidad de recursos para la capacitación del personal					

20	La alta gerencia ha creado un ambiente que ayuda a la educación continua								
	La gestión de procesos	1	2	3	4	5			
21	Los principales procesos de la EPMC están definidos y usted participa en su desarrollo								
22	La EPMC asegura el estudio y mejora continua de todos sus servicios y procesos								
23	El concepto de cliente interno y externo es comprensible para todos los miembros de la empresa								
24	La EPMC tiene instrucciones claras, estandarizadas y documentadas sobre los procesos, que son entendidas por los miembros de la empresa								
25	El personal técnico y administrativo son estimulados y motivados para participar en el desarrollo y mejora de los procesos.								
26	En la EPMC funcionan estructuras organizacionales (comités de calidad, trabajo en equipo, entre otros) para dar soporte a la mejora continua								
27	La EPMC tiene establecidos métodos para medir la calidad del servicio								
	Mejora continua	1	2	3	4	5			
28	La información se gestiona para respaldar la mejora de la calidad (análisis de información técnica, costos y finanzas aspectos para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora)								
29	Incremento de los contactos personales directos de la organización con los clientes								
30	Utilización de los requisitos de los clientes como base para la calidad								
31	Los directores apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de los clientes								

DESEMPEÑO											
Nivel de conocimiento sobre la descripción del cargo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa										
33	Conoce los objetivos de su dirección y departamento										
34	Posee el conocimiento y experiencia necesarios para desarrollar su trabajo.										
Desempeño en la función		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	En qué nivel evalúa su Desempeño laboral										
36	Se mantiene informado, capacitado y motivado para desarrollar las funciones de su cargo										
37	Se mantiene al día con la información que corresponde a su cargo										
38	Posee buena disposición para las instrucciones y órdenes										
Proactividad e innovación		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción.										
40	Posee capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo.										

41	Considera que es flexible ante los cambios imprevistos										
42	Posee la oportunidad de innovar, optimizar y/o expresar nuevas ideas en su departamento.										
43	Posee disposición para superar los errores										
	Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	Posee capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral										
45	Posee capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido										
46	Posee disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional										
47	Comparte y colabora con sus compañeros de trabajo										
	Productividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	Cumple con los plazos establecidos y la cantidad de trabajo esperado										
49	Organiza su tiempo de acuerdo con a prioridades de sus tareas										
50	Posee retroalimentación sobre la calidad de su trabajo										