

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Licenciada de Empresas**

**TEMA: “Clima laboral y la mejora continua para el
bienestar de los trabajadores en la Unidad de
Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado
Municipal en el cantón de Baños de Agua Santa”**

AUTORA: Jexy Lizbeth Carrasco Granizo

TUTOR: Abg. Santiago Omar Ortiz López. Mg.

AMBATO – ECUADOR

Septiembre 2021



APROBACIÓN DEL TUTOR

Abg. Santiago Omar Ortiz López Mg.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Clima laboral y la mejora continua para el bienestar de los trabajadores en la Unidad de Bañeros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el cantón de Baños de Agua Santa**” presentado por la señora **Jexy Lizbeth Carrasco Granizo** para optar por el título de Licenciada de Empresas , **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

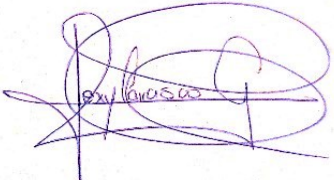
Ambato, 17 de septiembre del 2021

Abg. Santiago Omar Ortiz López Mg.

C.I. 180228833-0

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Jexy Lizbeth Carrasco Granizo**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciada de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Jexy Lizbeth Carrasco Granizo

C.I. 1803769114

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina, Mg.
C.I. 180341501-5

Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.
C.I. 1802831691

Ambato, 17 de septiembre del 2021

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Jexy Lizbeth Carrasco Granizo

C.I. 1803769114

DEDICATORIA

Mi proyecto de investigación va dedicado con todo mi amor a Dios y la Virgencita por guiar mis pasos y bendecirme con personas muy especiales en mi vida.

Así mismo va dedicado a mi familia por ser mi apoyo y un pilar fundamental.

A mi regalito de Dios mi hijo Joshua Estrella porque desde el primer día fuiste y eres el amor de mamá.

A mi compañero de vida mi esposo Luis Estrella porque eres una bendición en mi vida que Dios me permitió formar una familia hermosa, sobre todo ayudarme en todos mis sueños y cuidar de tu familia eres un gran ejemplo de esposo y de padre.

A mis padres Liliana Granizo y Marco Carrasco este esfuerzo va dedicó con mucho amor porque siempre estuvieron para mí, guiándome y enseñándome lo valioso que son los estudios.

A mis hermanos Mateo Mayorga, Erika Carrasco, Sebastián Carrasco y Gisela Carrasco porque cada día fueron fuertes y me apoyaron en esos momentos difíciles.

A mis abuelitos Guadalupe Teneda y Luis Andrade porque desde el día que nací ustedes fueron un pilar fundamental, el cual me transmitieron el amor puro y sincero que cada día recibía.

A mi suegra Elizabeth Barrionuevo porque se convirtió en mi madre donde me trasmite amor y me cuida como una hija y el gran apoyo por vernos triunfar.

Para mi angelita Analía Estrella que más que una cuñada fuiste mi hermanita va dedicado con mucho amor porque tienes un corazón lleno de amor.

Y para todos mis tíos, primos y amigos por el apoyo incondicional va dedicado con todo mi cariño.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es para Dios y la Virgencita porque cada día iluminaban mi camino para cumplir una de mis metas propuestas y me daban fuerza en el transcurso de mis estudios.

Agradecida con mi querida Universidad Técnica de Ambato, especialmente con la Facultad de Ciencias Administrativas y sobre todo a sus docentes quienes me formaron con sus conocimientos donde me guiaron día a día con el fin de formarme como profesional.

Gracias al Abogado Santiago Ortiz, quien fue tutor y guía de mi proyecto de investigación donde me brindo el apoyo total durante el proceso de titulación siendo un docente ejemplar y motivándome cada día para lograr cumplir mis objetivos.

Finalmente, agradecida al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baños de Agua Santa, por darme la oportunidad de realizar mi proyecto de investigación en la Institución y especialmente a las autoridades el alcalde Dr. Luis Silva Luna, el Jefe de Talento Humano Ing. Bolívar Sarmiento y la colaboración de cada uno de los trabajadores en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa.

JEXY LIZBETH CARRASCO GRANIZO

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes Investigativos.....	1
Clima Laboral.....	1
Tipos de Clima Laboral.....	2
Factores que influyen en el Clima Laboral	3
Mejora Continua.....	4
Herramientas de la calidad.....	5
Modelos Organizacionales Asociados con el Proceso de Mejora Continua .	6
- Kaizen	7
Los 14 principios esenciales de Toyota	9
Plan de mejora 5’S	11
- Ciclo PDCA	12
- Kanban	14
Los 4 principios básicos de Método Kanban	15
- Just in Time.....	15

Principios de la filosofía Just in Time.....	15
- Poka - Yoke.....	16
Tipos de Poka – Yoke	16
1.1.1 Fundamentación Teórica Científica	17
Fundamentación Filosófica	17
Fundamentación legal	18
Plan Nacional Del Buen Vivir.....	18
Ley Orgánica Del Servidor Público	19
Ley orgánica del sistema ecuatoriano de la calidad	21
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo General	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3 Problema de Investigación	23
1.3.1 Análisis Crítico.....	24
CAPÍTULO II	24
METODOLOGÍA	25
2.1 Materiales.....	25
2.1.1 Cuestionario	25
2.2 Métodos.....	25
2.2.1 Cuantitativa	25
2.2.2 No Experimental	26
2.2.3 Deductiva	26
2.2.4 De Campoo.....	27
2.3 Población y Muestra.....	27
2.3.1 Población.....	27
2.4 Validación de Instrumentos.....	28
2.4.1 Alfa de Cronbach	28
2.4.2 Validación por expertos	29
CAPÍTULO III	29

RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
3.1 Análisis y discusión de los resultados.....	30
3.1.1 Interpretación de resultados	31
3.2 Verificación de hipótesis.....	43
Hipótesis:.....	43
Verificación:.....	43
Hipótesis Alternativa (Hi):.....	43
Hipótesis Nula (Ho):	44
Desarrollo de la hipótesis.....	44
Frecuencias observadas.....	45
Frecuencias esperadas	45
Calculo del Chi – cuadrado.....	45
Grados de Libertad.....	46
Verificación de la hipótesis.....	46
3.3 Estrategias de la Mejora Continua	48
Cambios que deberá aplicar el LÍDER.....	50
3.4 Plan de Mejora	52
CAPÍTULO IV	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
4.1 Conclusiones.....	58
4.2 Recomendaciones.....	59
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS	64
Anexo A:	65
Encuesta	65
Anexo B:	68
Validación de la encuesta n° 1	68
Anexo C:	70
Validación de la encuesta n° 2	70
Anexo D:	72

Validación de la encuesta n° 3	72
Anexo E:.....	74
Oficio de aceptación GAD Baños de Agua Aanta	74
Anexo F:.....	76
Información general	76
Anexo G:	78
Organigrama.....	78
Anexo H:	80
Fotos.....	80

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Tipos de Clima Laboral	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 2 Ciclo de Deming.....	4
Ilustración 3 Las 7 herramientas de la calidad	5
Ilustración 4 Modelos con el Proceso de Mejora Continua.....	7
Ilustración 5 Cuadro para mejorar a pequeños pasos	8
Ilustración 6 Cuatro procesos de calidad - Toyota Kaizen	10
Ilustración 7 Plan de mejora las 5'S.....	11
Ilustración 8 Ciclo PDCA.....	13
Ilustración 9 Principios de la Filosofía Just in Time	16
Ilustración 10 Tipos de Poka - Yoke	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 11 Árbol de Problemas	23

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Trabajadores en la Unidad de Bañeros del GAD Municipal del Catón	
Baños de Agua Santa	28
Tabla 2 Alfa de Cronbach	29
Tabla 3 Conocimientos.....	31
Tabla 4 Capacitaciones.....	32
Tabla 5 Desarrollar un Clima Laboral estable	33
Tabla 6 Saber sobre el Clima Laboral.....	34
Tabla 7 Área de trabajo	35
Tabla 8 Motivación	36
Tabla 9 Estado de ánimo	37
Tabla 10 Causa de la desmotivación	38
Tabla 11 Personal Capacitado.....	39
Tabla 12 Existe soluciones.....	40
Tabla 13 Soluciones exitosas	41
Tabla 14 Generar un cambio total	42
Tabla 15 Respuestas de la pregunta N° 1	44
Tabla 16 Respuestas de la pregunta N° 12.....	44
Tabla 17 Frecuencias Observadas	45
Tabla 18 Frecuencias Esperadas	45
Tabla 19 Calculo del Chi - Cuadrado.....	46
Tabla 20 Estrategias de cambios para el Líder.....	51
Tabla 21 Área de mejora N°1.....	52
Tabla 22 Área de mejora N° 2.....	53
Tabla 23 Plan de Mejora	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Conocimiento.....	31
Gráfico 2 Capacitaciones	32
Gráfico 3 Desarrollar un Clima Laboral estable	33
Gráfico 4 Saber sobre el Clima Laboral.....	34
Gráfico 5 Área de trabajo.....	35
Gráfico 6 Motivación	36
Gráfico 7 Estado de ánimo.....	37
Gráfico 8 Causa de la desmotivación.....	38
Gráfico 9 Personal Capacitado.....	39
Gráfico 10 Existe soluciones.....	40
Gráfico 11 Soluciones exitosas	41
Gráfico 12 Generar un cambio total.....	42
Gráfico 13 Verificación de Hipótesis.....	47

RESUMEN EJECUTIVO

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa, es una institución pública que ofrece servicios en diferentes áreas de la ciudad, tanto como para el turista como para los ciudadanos, donde la consideran un modelo Eco Turístico la cual utiliza una gestión tecnológica para consolidar la posición del estado como referente turístico para lograr un modelo de desarrollo sustentable donde el turismo y la gestión ambiental se complementen.

El proyecto de investigación se enfocó en la Unidad de Balnearios, la cual está constituida de cinco balnearios, donde posee ordenanzas claras y precisas, tanto para los trabajadores de la institución como para los usuarios que utilizan el servicio de los Balnearios de Baños de Agua Santa.

La presente investigación se realizó con los enfoques cualitativos y cuantitativos, donde se ejecutó la investigación bajo información teórica, fuentes viables sobre el tema tratado y mediante la investigación de campo se aplicó la encuesta, se analizó e interpretó datos reales mediante la información de los usuarios de la Unidad de Balnearios (auxiliares de servicios municipales). Es sumamente importante generar un Clima Laboral estable utilizando estrategias factibles y viables como la Mejora Continua, donde la más factible fue el modelo Kaizen.

Una vez concluida la investigación con sus respectivos análisis se consideró plantear una estrategia y un plan de mejora, utilizando el modelo Kaizen en los diferentes niveles jerárquicos.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN, MEJORA CONTINUA, CLIMA LABORAL, MODELO KAIZEN, ESTRATEGIAS, PLAN DE MEJORA, UNIDAD DE BALNEARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL EN EL CANTÓN DE BAÑOS DE AGUA SANTA.

ABSTRACT

The Municipal Autonomous Decentralized Government of Baños de Agua Santa Canton, is a public institution that offers services in different areas of the city, both for tourists and citizens, due to it is a city considered an Eco Tourism model, which uses a technological management to consolidate the position of the state as a tourist reference to achieve a sustainable development model where tourism and environmental management complement each other.

The research project focused on the Spas Unit, made up of five spas that have clear and precise ordinances, both for the institution's workers and for customers who use the service of Baños de Agua Santa Spas.

The present investigation was carried out with qualitative and quantitative approaches. The theoretical information research was conducted through viable sources on the subject, and through field research that used the survey as a basic tool. The data collected in the survey was analyzed and interpreted using the information obtained from the users of the Spa Unit (auxiliary municipal services). It is extremely important to generate a stable Work Environment using feasible and viable strategies such as Continuous Improvement, research studies were carried out where the Kaizen Model was identified as the most feasible.

Once the investigation with its respective analyzes was concluded, it was considered to propose a strategy and an improvement plan, using the Kaizen model at the different hierarchical levels.

KEYWORDS: RESEARCH, CONTINUOUS IMPROVEMENT, WORK CLIMATE, KAIZEN MODEL, STRATEGIES, IMPROVEMENT PLAN, SPA UNIT OF THE MUNICIPAL AUTONOMOUS DECENTRALIZED GOVERNMENT OF BAÑOS DE AGUA SANTA CANTON.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigativos

Clima Laboral

Desde el punto de vista Pereña & Corral (2014) el clima laboral se lo conoce como ambiente es decir que se desarrolla entre los trabadores dentro de una entidad, ya que influye con la satisfacción de los empleados con el fin de mejorar la productividad y sean eficientes.

De acuerdo con Gan & Triginé (2015) un buen clima laboral se visualiza hacia los objetivos que planteo la entidad, ya que un mal clima laboral genera varios aspectos negativos como conflictos entre empleados, desmotivación entre otros lo cual general decremento en la productividad del desempeño de los trabajadores.

Varios autores tienen similitud en sus definiciones del tema tratado, ya que el Clima Laboral es el medio ambiente humano y físico; donde existe un grupo de variables que se reconoce las cualidades entre los atributos y las propiedades permanentes dentro de un ambiente de trabajo.

La calidad del ambiente de trabajo es extremadamente importante para la satisfacción de los trabajadores y su productividad. Cuando los empleados estén satisfechos, desarrollarán su trabajo de manera eficiente, aumentando así la productividad de la empresa (Gan Bustos & Berbel, 2014).

Tipos de Clima Laboral

Para Álvarez (2015) menciona cuatro tipos del clima laboral; a continuación se explicara cada de ellos:

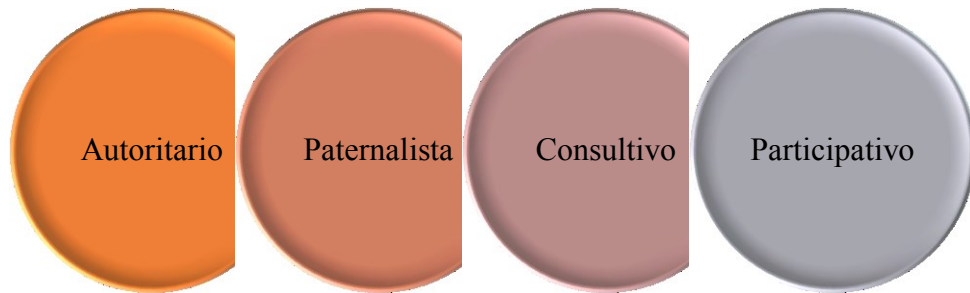


Ilustración 1. Tipos de Clima Laboral

Elaborado por: Jexy Carrasco

Fuente: (Aldana, y otros, 2014)

- **Clima Laboral Autoritario:** En este caso, la dirección no confía en los empleados. La mayoría de las decisiones y metas se toman en la parte superior de la organización y se asignan de acuerdo con funciones puramente descendentes. Los empleados deben trabajar en una atmósfera de miedo, castigo, amenazas y recompensas ocasionales, y la satisfacción de sus necesidades aún se encuentra en un nivel psicológico y seguro. Este tipo de clima proporciona un entorno estable y casual en el que la comunicación de la gerencia con los empleados solo existe en forma de pautas e instrucciones específicas (Álvarez , 2015).
- **Clima Laboral Paternalista:** Existe un cierto grado de confianza e intimidad entre los diferentes niveles de la empresa, pero existe una falta de comunicación real entre la dirección, las líneas intermedias y los empleados. En este tipo de organización domina una estructura muy rígida, la posibilidad de ascenso es rara y los empleados no suelen tener suficiente sentido de identidad con la filosofía, misión y objetivos de su empresa (Álvarez , 2015).

- **Clima Laboral Consultivo:** Cuando la gerencia tiene suficiente confianza en los empleados. Por lo tanto, aunque las decisiones importantes se toman en la parte superior de la jerarquía, los empleados también tienen cierto grado de autonomía en ciertos temas. El nivel de comunicación en todos los campos es aceptable, prevaleciendo una actitud dinámica y una actitud proactiva (Álvarez , 2015).
- **Clima Laboral Participativo:** Este tipo de clima se da en empresas en donde no existe una jerarquía vertical, más bien horizontal. Existe una gran confianza por parte de la directiva ante sus colaboradores y la opinión que tengan los trabajadores es primordial para la toma de decisiones. De hecho, muchas veces las decisiones se toman en conjunto y buscan un bien común para el negocio y el desarrollo profesional de los colaboradores (Álvarez , 2015).

Factores que influyen en el Clima Laboral

Para Bordas Martínez (2016) expresa los factores más importantes dentro del clima laboral las cuales son el liderazgo flexible, relaciones sanas, autonomía, igualdad, espacios de trabajo óptimos y reconocimiento. Cada uno de los factores tienen que generar flexibilidad, comunicación, confianza, entre más factores genera equilibrio en el bienestar de los trabajadores un área adecuado la cual genere motivación con resultados óptimos.

Una base fundamental sobre los factores dentro del tema tratado es la satisfacción laboral. Según el autor (Uribe Prado , 2015) menciona que la satisfacción laboral siempre dependerá del estado emocional de la persona que labore en dicha empresa, por lo que se reflejará en la calidad del resultado final.

Mejora Continua

El inicio de la mejora continua fue en el año 1940, donde los planteamientos de Shewart y el complemento del Ciclo de Deming, se enfocaron en:

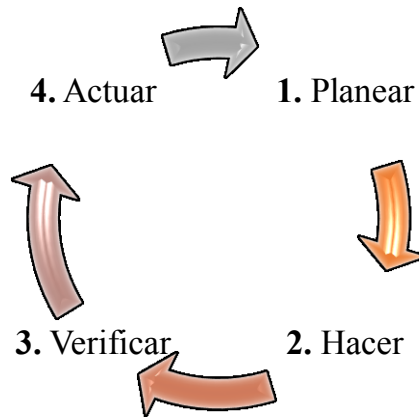


Ilustración 2. Ciclo de Deming

Elaborado por: Jexy Carrasco

Fuente: (Guerra López, 2015)

Para los autores Aldana, y otros (2014) Estos procesos se van desarrollando y perfeccionando con las teorías de Harrington ya que se fundamentan en los procesos de mejoramiento en prácticas; así mismo existe la teoría de Goldratt donde se orienta en el trabajo del mejoramiento continuo y finalmente Falconi como más conocido padre de la gerencia fundamentada en la gestión de procesos.

De acuerdo con Guerra (2015) la mejora continua es un concepto aprobado, sin embargo, existe un amplio camino por recorrer de las definiciones a la práctica esta teoría, ya que los términos se enfocan en la calidad y el valor agregado con la facilidad que la gente se relacione o utilice comúnmente.

Herramientas de la calidad

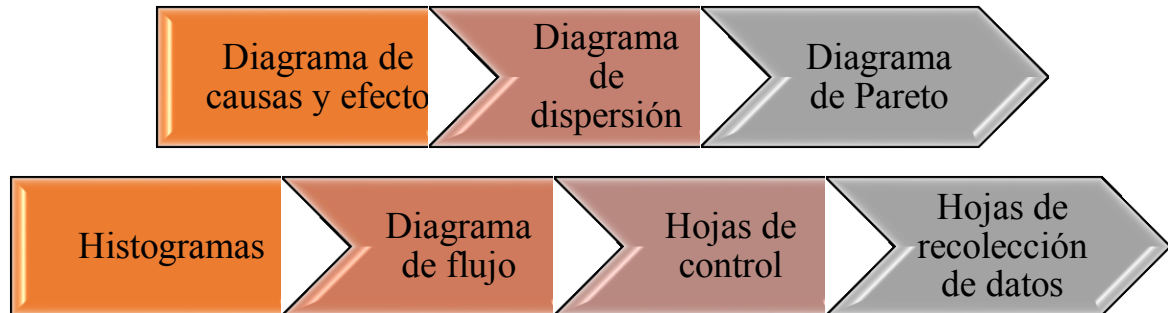


Ilustración 3. Las 7 herramientas de la calidad

Elaborado por: Jexy Carrasco

Fuente: (García J. , 215)

- **Diagrama de causas y efecto**

Un diagrama de causa y efecto es una representación de varios elementos que se lo conoce como causas, de tal forma que pueden causar problemas es decir los efectos en el sistema. Es una herramienta eficaz para investigar procesos y situaciones y para realizar planes de recolección de datos, como afirma (Rey, 2014).

- **Diagrama de dispersión**

Según el autor Krajewski & Ritzman (2013) la dispersión se define como la distancia entre un conjunto de valores y su valor medio. El gráfico puede mostrar relaciones de comportamiento positivas y negativas, o hechos simples que no muestran relaciones. Para implementar este gráfico, necesita conocer las variables, recopilará Información necesaria sobre la relación entre las variables y las coordenadas del dibujo en el gráfico.

- **Diagrama de Pareto**

El diagrama de Pareto es un gráfico de organización de valores. Estos valores están separados por barras y organizados de mayor a menor y de izquierda a derecha (Publishing, 2016).

- **Histograma**

Empleando las palabras de Levin & Rubin (2009) el histograma es una representación gráfica en forma de barras, que simboliza la distribución del conjunto de datos. Se utilizan para obtener la "primera perspectiva" o panorama general de la distribución general o el resultado de la muestra, que involucra características, cuantificación y continuidad.

- **Diagrama de flujo**

Según el autor Galgano (2000) un diagrama de flujo es una representación gráfica, donde la secuencia de rutinas presentada, cuya característica esencial es verificar responsable de la ejecución simbólica en el proceso. Es una herramienta que permite el desarrollo de cualquier tipo de método o sistema requerido por la organización.

- **Hojas de Control**

Para Dharan (2005) es la lista de verificación es una de las siete herramientas de calidad y se considera la más simple de todas. Organiza y muestra datos en forma de tablas, tablas u hojas de cálculo, lo que facilita la recopilación y el análisis de datos.

- **Hoja de recolección de datos**

La tabla de recopilación de datos es un formulario que se utiliza para recopilar datos, generalmente en forma de tabla o columna. Una vez que se recopilan los datos, generalmente necesitan un proceso adicional, utilizando herramientas de análisis de datos (Socconini, 2020).

Modelos Organizacionales Asociados con el Proceso de Mejora Continua

La filosofía de la Mejora Continua se asocia a varios modelos organizaciones y sobre todo a metodologías que se complementan entre si las cuales son:

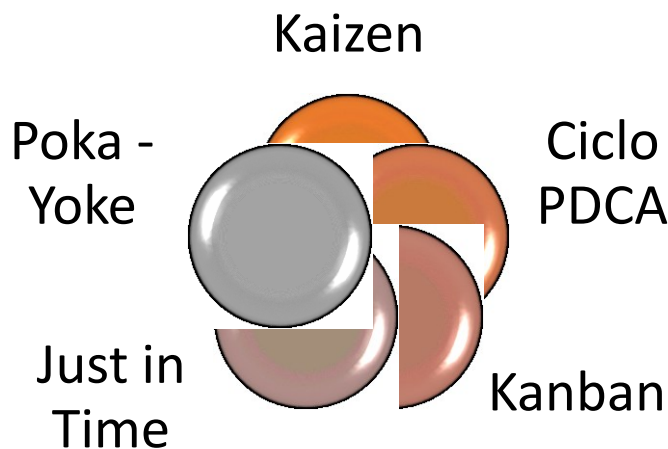


Ilustración 4. Modelos con el Proceso de Mejora Continua

Elaborado por: Jexy Carrasco

Fuente: (Cuatrecasas Arbós, 2013)

- **Kaizen**

Kaizen se traduce literal del término KAI (cambio) y ZEN (bueno) al castellano “mejora continua” y ya que mejorará a pequeños pasos mediante la motivación, formación, productividad, competitividad y rentabilidad en esta investigación se aplicará esta metodología ya que el problema encontrado es la desmotivación de los trabajadores y por ende su productividad es baja. Por ello estudiaremos a fondo este tema para cumplir los objetivos de la investigación (Yenque , Garcia , & Raez , 2014).

Godínez González & Hernández Moreno (2018) manifiestan en eliminar los desperdicios es decir las actividades innecesarias que no agregan algún valor tanto a la producción o a los procesos.

Kaizen permite la generación de ideas enfocadas a la obtención de resultados beneficiosos y deseados, el elemento más importante es el mayor nivel de compromiso y participación en la gestión porque son responsables de la correcta conducción de todos los procesos (Udaondo Duran , 2014). Dentro de la metodología Kaizen tiene pequeños pasos para mejorar y aprender a cumplir los objetivos estratégicos dentro de una empresa con el fin de eliminar desperdicios dentro de la organización.

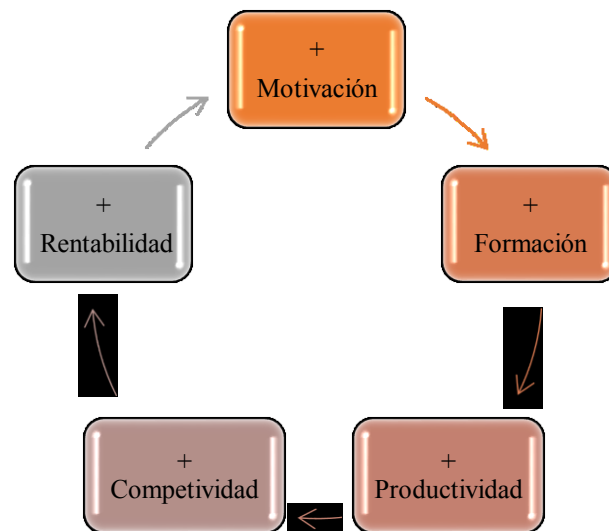


Ilustración 5. Cuadro para mejorar a pequeños pasos

Elaborado por: Jexy Carrasco

Fuente: (Udaondo Duran , 2014)

Da conocer Suárez (2015) que mediante un gran ejemplo que se apoyó en la filosofía de Kaizen es sobre la práctica que tuvo la empresa Toyota, el término Kaizen resume uno de los pilares del éxito de Toyota, como convertirse en la marca más ecológica del mundo o en vehículos híbridos pioneros.

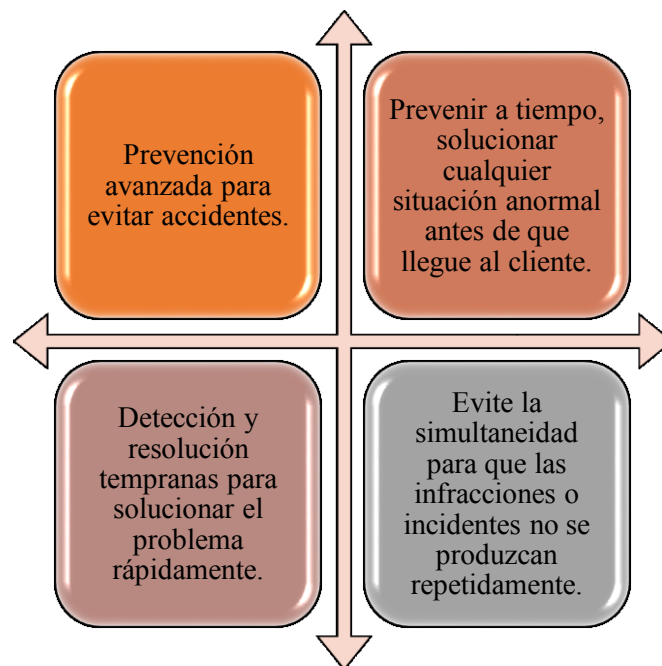
Kaizen significa "mejora continua" en japonés, y es parte de un conjunto de principios que conforman el llamado Toyota Production System también conocido como Lean Production System, o Just in Time (Stewart, 2012).

Los 14 principios esenciales de Toyota

1. Tomar decisiones de gestión basadas en ideas a largo plazo donde la empresa debe trabajar duro, crecer y avanzar hacia un objetivo común que va más allá del propósito de ganar dinero.
2. Cree un proceso continuo para exponer el problema donde se reduzca el tiempo de inactividad en cualquier elemento de trabajo.
3. Utilizar un sistema "pull" para evitar la sobreproducción en el cambio de materiales en función del consumo es el pilar básico de los sistemas just in time.
4. Equilibrar la carga de trabajo (heijunka) donde se debe evitar sobrecargar al equipo y eliminar los desequilibrios en el plan de producción.
5. Establecer una cultura de detener la producción para resolver problemas en que utilice métodos modernos para garantizar la calidad.
6. Las tareas de estandarización son la base para la mejora continua que se utilice métodos repetibles para mantener la previsibilidad.
7. El control visual evita que el problema se oculte y utilice indicadores para ayudar a las personas a determinar de inmediato si se encuentran en un estado estándar o se han desviado del estado estándar.
8. Se debe utilizar únicamente tecnologías fiables que sirvan a las personas y los procesos donde se rechace las tecnologías que entren en conflicto con la cultura empresarial.
9. Cultivar líderes que practiquen la filosofía y enseñársela a otros ya que los líderes deben ser modelos de filosofía.

10. Cultivar equipos excelentes que sigan la siguiente filosofía para enseñar a las personas a trabajar juntas para lograr objetivos comunes.
11. Desafiar a los proveedores ayudándolos a mejorar: Piense en sus socios como una extensión de su empresa.
12. Para comprender la situación, se debe comprobar personalmente (genchi genbutsu): resuelva el problema visitando la fuente.
13. Tome decisiones lentamente a través del consenso; impleméntelas rápidamente: no elija una sola dirección, cuando decida, actúe con rapidez, pero con cautela.
14. Deje que su organización aprenda a través de la reflexión ('hansei') y la mejora continua ('kaizen'): buenas prácticas estandarizadas (Liker, 2006).

El objetivo de Toyota es mejorar continuamente y siempre poder ofrecer a los clientes los mejores productos y servicios. Esto es parte del día a día de todos



los trabajadores, y produce cuatro procesos de calidad relacionados con la filosofía Kaizen (Kato & Smaller, 2012).

Ilustración 6. Cuatro procesos de calidad - Toyota Kaizen

Elaborado por: Jexy Carrasco

Fuente: (Kato & Smaller, 2012)

Plan de mejora 5'S

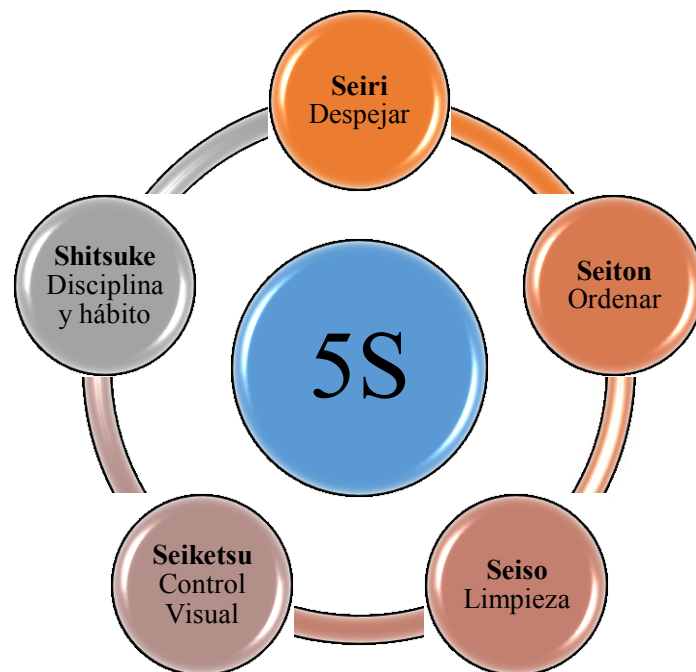


Ilustración 7. Plan de mejora las 5'S

Elaborado por: Jexy Carrasco

Fuente: (Cuatrecasas Arbós, 2013)

1. Seiri – Despejar

Separe las cosas innecesarias de las útiles y elimine todo lo que no sea absolutamente necesario y que interfiera o dificulte el trabajo.

2. Seton - Ordenar.

Un lugar para poner todo y todo en su lugar es una manera rápida y fácil de encontrar lo que necesitamos. Para ello, es importante utilizar contenedores, colocar de forma intuitiva herramientas, componentes.

3. Seiso- Limpio.

Determine qué componentes están funcionando mal y ensúcielos, o qué mejores actividades podemos hacer para reducir su contaminación. Utilizar la frecuencia de limpieza como otra actividad en el lugar de trabajo. Más importante que la limpieza es que en nuestras actividades mantengamos el orden y no nos ensuciamos.

4. Seiketsu - Control visual.

Indicar anomalías, mostrar valores máximos o mínimos, espacio de reconocimiento, tipo de herramienta, indicador de color, esto ayudará a controlar y distinguir rápidamente entre condiciones normales y anormales.

5. Shitsuke - Disciplina y hábitos.

Continuar mejorando, estandarizando procesos, realizando auditorías, realizando inspecciones ara que estas mejoras no decaigan con el tiempo.

- Ciclo PDCA

En el campo de la calidad, en el ciclo de mejora continua PDCA ha cumplido 81 años que ha demostrado ser una herramienta eficaz y aún efectiva para lograr los requisitos de mejora continua, no solo en el sistema de gestión de calidad, sino en otros casos basados en normas ISO.

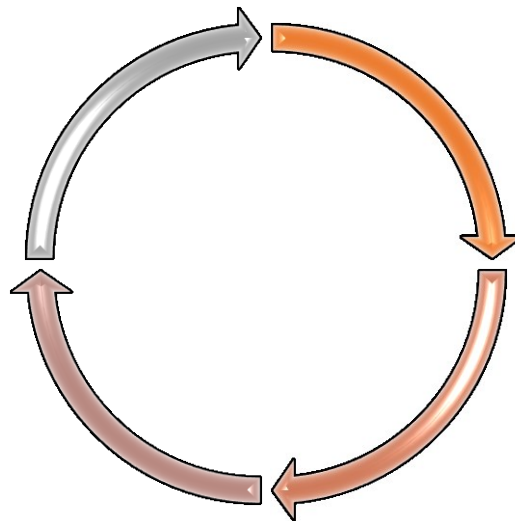


Ilustración 8. Ciclo PDCA

Elaborado por: Jexy Carrasco

Fuente: (Smith, 2005)

1. Plan - Planear

En esta etapa, determinar los problemas específicos que se pueden enfrentar durante la ejecución del proyecto, los recursos a utilizar, los recursos disponibles y los recursos que deben solicitarse, los requerimientos de las partes relevantes, las condiciones de ejecución y el estado final del objetivo del proyecto (Smith, 2005).

2. Do – Hacer

Después de una planificación cuidadosa, se debe orientar en la práctica, es decir, trate de no saltarse etapas ni improvisar, para no dañar todo el ciclo PDCA. La fase de ejecución se divide en otras tres fases: capacitar a todos los empleados y gerentes involucrados en el proyecto, y luego implementarse, lo que señala a recolectar datos para su posterior evaluación (Ishikawa, 2002).

3. Check – Analizar

Los resultados de la inspección pueden ser la etapa más importante del ciclo PDCA. Se debe prestar suficiente atención para evitar que vuelvan a aparecer errores recurrentes, lo que se traduce en mejoras significativas. La característica de esta etapa es verificar y evaluar activamente la efectividad del plan original (Platas García & Cervantes , 2012).

4. Act – Actuar

La fase "final", en la que se aplican acciones correctivas para mejorar continuamente el proyecto en todo momento. Este es tanto el final como el comienzo, porque después de una investigación exhaustiva de las causas de errores pasados, todo el ciclo PDCA se volverá a ejecutar con nuevas pautas y parámetros (Gujardo Garza, 2013).

- Kanban

La palabra Kanban proviene del japonés y literalmente significa una tarjeta con un logotipo o una señal visual. El Kanban más básico se compone de tres columnas:

- ✓ Por hacer
- ✓ En proceso
- ✓ Completado

Si se aplica correctamente y funciona correctamente, servirá como fuente de información porque muestra los cuellos de botella en el proceso y las razones que impiden que el proceso de trabajo sea continuo e ininterrumpido (Cimorelli, 2013).

Según el autor Cuatrecasas (2013) redacta que a principios del siglo XXI, la industria del software se dio cuenta de que Kanban realmente podía cambiar la forma en que se producen y se entregan los productos y servicios. Los hechos han demostrado que Kanban no solo es adecuado para la industria

automotriz, sino también para cualquier otro tipo de industria. Así nació el método Kanban. Con respecto a Kanban, se regula en el flujo informativo, involucrando el trabajo en la empresa mediante tarjetas de identificación.

Los 4 principios básicos de Método Kanban

Krieg (2015) manifiesta cuatro principios el cual utilizo el método Kanban:

- 1. Principio 1:** Empezar con lo que hace ahora.
- 2. Principio 2:** Comprometerse a indagar e efectuar cambios incrementales y progresivos.
- 3. Principio 3:** Respetar los métodos, los compromisos y las obligaciones actuales.
- 4. Principio 4:** Alentar el liderazgo en todos los roles por niveles.

- Just in Time

Siguiendo con el modelo los autores Cheng & Lai (2009) reportan que es el más conocido como Justo a tiempo una metodología que hace énfasis al tiempo. Es un sistema para organizar y organizar la producción. Su origen proviene de Toyota Corporation of Japan. El concepto se basa en eliminar todo lo innecesario en el proceso de producción, desde el aprovisionamiento hasta la distribución.

El término proviene del inglés Just in Time o significa Just in Time. Incluye que los materiales y productos terminados necesarios para la producción lleguen al destino cuando sea necesario, en lugar de antes o después. Al mismo tiempo, la cantidad de materiales de producción o productos terminados entregados debe satisfacer las necesidades de los clientes (Dear, 2009).

Principios de la filosofía Just in Time

Dentro de la filosofía de este modelo, se debe aplicar los cuatro principios con el fin reducir los costos de almacenaje así mejorar la liquidez por reducción de stock en menor tiempo de entrega (Lu, 2001).

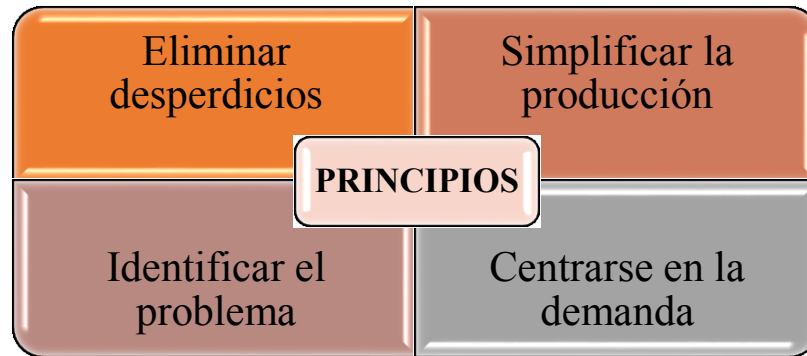


Ilustración 9. Principios de la Filosofía Just in Time

Elaborado por: Jexy Carrasco

Fuente: (Lu, 2001)

- Poka - Yoke

Según el autor Hirano (2017) Poka – Yoke, genera en una técnica la cual emplea calidad y trata de evitar errores en ella se puede mencionar en la producción. Poka-Yoke es una herramienta de Japón, que significa "prevención de errores". Esta forma en diseñar el proceso que está planteada para eliminar o evitar errores, ya sea manual o automatizado.

Tipos de Poka – Yoke

Hirano (2017) menciona que se puede clasificar en cuatro tipos las cuales son:

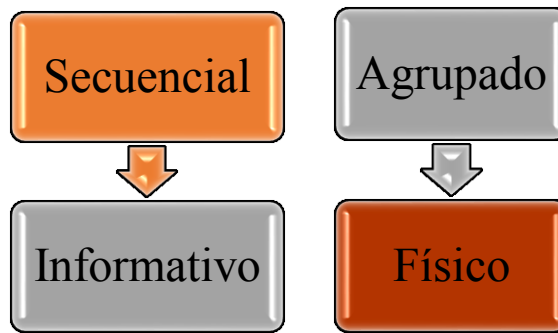


Ilustración 10. Tipos de Poka - Yoke

Elaborado por: Carrasco, J. (2021)

Fuente: (Icart, Fuentelsaz, & Pulpón , 2014)

1. **Secuencial:** Se basa en preservar el orden o secuencia de procesos. Si no se completa, la tarea no se puede cerrar y, por lo tanto, no puede continuar con el siguiente proceso.
2. **Agrupado:** La información clara, simple y directa ayuda a los operadores a realizar diferentes operaciones sin cometer errores.
3. **Físico:** Incluye un kit de preparación, que contiene todos los materiales y componentes necesarios para realizar la operación.
4. **Informativo:** Son para prevenir errores y cambiar la disponibilidad de ciertos equipos.

1.1.1 Fundamentación Teórica Científica

Fundamentación Filosófica

El trabajo de investigación se desarrolló a partir de un prototipo con propósitos reflexivos y críticos. El prototipo aborda el análisis del problema enfatizando las causas y consecuencias del problema, de manera que se puedan proponer soluciones utilizando una estructura organizacional que pueda incrementar la

productividad laboral, y se puede medir el futuro de la organización (Castañeda, 2013).

La fundamentación filosófica ayuda a generar una solución donde desarrolla un prototipo, que determinara criterios reflexivos y críticos con este modelo se analizara los problemas enfatizados en los Trabajadores en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa; con el fin de proponer soluciones y así incrementar la productividad laboral en dicha área.

Fundamentación legal

La fundamentación legal incluye todas las leyes y derechos que tienen un impacto notorio en la empresa, ya sean beneficiosos o no, como las leyes que son utilizadas en dicha institución como el Plan del Buen Vivir, La Ley Orgánica del Servicio público y Ley Orgánica Del Sistema Ecuatoriano De La Calidad ya que son grupos vulnerables o sectores protegidos.

Plan Nacional Del Buen Vivir

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de las personas

Este objetivo propone una acción pública, se logra un enfoque intersectorial y basado en los derechos mediante un sistema de protección y prestación de servicios integral e integrado. En estos sistemas se aclaran los aspectos sociales, económicos, ambientales y culturales, con el foco en los grupos, personas y naciones que se priorizan (Vivir, 2009 - 2013).

La mejora de la calidad de vida es un proceso multidimensional y complejo, consistente en calidad ambiental, derechos a la salud, derechos a la educación, derechos a la alimentación, derechos a la vivienda, derechos al esparcimiento,

derechos al entretenimiento y al deporte, participación social y política, trabajo, seguridad social, relaciones personales y familiares.

3.1 Promover un estilo de vida saludable población

3.2 Fortalecer la prevención y el control Vigilancia de enfermedades y creación de capacidad para describir y prevenir Y controla la incidencia.

3.3 Garantizar la salud integral Para el ciclo de vida, oportuno y gratuito para los usuarios, con calidad, calidez y equidad.

3.4 Brindar atención integral a mujeres y mujeres dar prioridad a los grupos y enfoque de género, intergeneracional, familiar, comunitario y transcultural.

3.5 Reconocer, respetar y promover las prácticas de la medicina ancestral y alternativa y su conocimiento, uso de medicamentos y equipos.

3.6 Garantizar una vivienda y un hábitat dignos, seguro, saludable, justo, sustentable y eficiente.

3.7 Condiciones para promover la seguridad humana y la confianza mutua entre las personas en varios entornos.

Ley Orgánica Del Servidor Público

Título I: Del servidor público

Principios, ámbito y disposiciones fundamentales

Art.1 Objetivo: El objetivo de los servidores públicos y las empresas administrativas es promover el desarrollo profesional, técnico y personal de los servidores públicos, de manera que, a través del establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento basado en la igualdad de derechos, oportunidades y no discriminación, el Estado y sus instituciones mejorarán permanentemente la eficiencia, eficacia, calidad y productividad.

Título III: Del régimen interno de administración del talento humano

Capítulo I: De los derechos, deberes y obligaciones

Artículo 22: Funciones de los servidores públicos: Son funciones de los servidores públicos:

- a. Respetar, acatar e implementar la Constitución, las leyes, reglamentos y demás normas y reglamentos establecidos de conformidad con la ley;
- b. Realizar personalmente las tareas laborales en el lugar de trabajo, ser cuidadoso, eficiente, entusiasta y entusiasta, servir a los intereses colectivos, y habitualmente desempeñar funciones en la gestión de sus propias actividades;
- c. Cumplir con las horas de trabajo legales estipuladas en esta ley;
- d. Obedecer y respetar las órdenes legales de los superiores. Los funcionarios públicos pueden negarse por escrito a restringir órdenes de alto nivel que violen la Constitución y las leyes de la República;
- e. Supervisar la economía, los recursos, la protección de los documentos, las herramientas, los equipos personales y los elementos del país que generalmente le sean encomendados para su mantenimiento, manejo y uso, de conformidad con la ley o sus reglamentos secundarios.

Artículo 23: Derechos de los funcionarios y servidores públicos. -Los siguientes son los derechos a los que los funcionarios y servidores públicos no pueden renunciar:

- a. Disfrutar de una posición estable;
- b. Obtener una remuneración justa en función de sus funciones, eficiencia, profesionalismo y responsabilidades. Los derechos y acciones basados en este concepto corresponden al servidor y no pueden ser retirados;
- c. Disfrutar de beneficios legales y jubilaciones de acuerdo con la ley;
- d. Disfrutar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo dispuesto en esta ley.

Ley orgánica del sistema ecuatoriano de la calidad

TITULO VI: Del desarrollo y la promoción de la calidad

Artículo 49: Del desarrollo y la promoción de la calidad

El Estado ecuatoriano alienta a todas las organizaciones públicas y privadas a desarrollar y promover el desarrollo y la mejora continua de la calidad y la productividad a través de la conciencia y formación de los principios y valores de la calidad.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Investigar como la Mejora Continua incide el Clima laboral para el bienestar de los trabajadores en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar modelos que conciernen a la Mejora Continua para apropiar al Clima Laboral en la Unidad de Balnearios.
- Indagar la situación actual en los grupos de trabajadores que corresponde a la Unidad de Balnearios.
- Implementar estrategias y un plan de la Mejora Continua con el fin de solucionar los inconvenientes en el Clima Laboral existentes en la Unidad de Balnearios.

1.3 Problema de Investigación

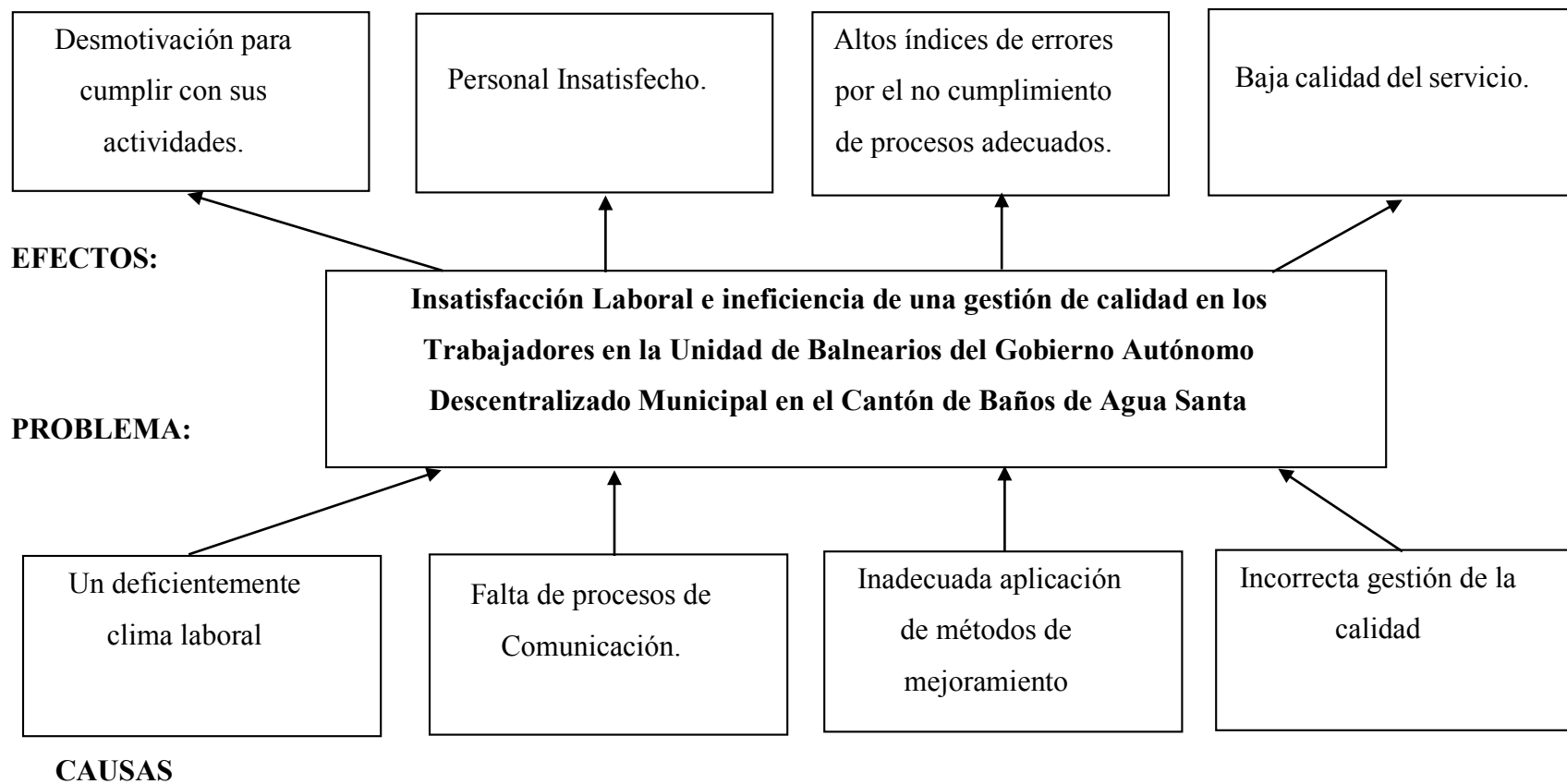


Ilustración 11. Árbol de Problemas
Elaborado por: Carrasco, J. (2021)

Fuente: Investigación

1.3.1 Análisis Crítico

Insatisfacción Laboral e ineficiencia de una gestión de calidad son problemas que generan causas con sus determinados efectos, donde forman inconvenientes tanto como futuros y permanentes problemas, la cual origina inestabilidad a la institución formando desmotivación en los trabajadores de la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa. Uno de los motivos importantes para la eficiencia y eficacia dentro de un establecimiento es generar un buen clima laboral.

Un mal clima laboral es un ambiente con alta tasa de rotación, baja productividad, tardanza, actitud negativa, incapacidad para alcanzar metas y absentismo. Estos "síntomas" no son infrecuentes en entornos laborales insalubres e incluso pueden verse como un factor del declive de la empresa. Concretando con la información está la falta de comunicación, donde los trabajadores de la institución están totalmente insatisfechos, ya que es importante interactuar y motivarlos a los trabajadores con el fin de cambiar sus expectativas y generar crecimiento en el servicio al cliente.

Finalmente; los Trabajadores en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa, se encuentran en una situación crítica por situaciones que ha generado en el país, dando por resultados la desmotivación lo que desarrolla inestabilidad emocional, donde la calidad del servicio disminuye; en concreto los trabajadores de la institución se debe relacionar una implementación de mejora continua mediante capacitaciones con el fin de obtener resultados positivos.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1 Materiales

Se considerarán las herramientas necesarias para recabar la información que desea realizar en la investigación.

2.1.1 Cuestionario

El autor Llorca (2014) define un cuestionario como una herramienta de investigación, que consiste en un conjunto de preguntas u otros tipos de indicaciones, con el propósito de recopilar información de los encuestados por lo suelen ser una mezcla de preguntas cerradas y abiertas ya que esta herramienta se utiliza con fines de investigación cualitativa y cuantitativa. Respecto a este estudio, se aplicó un cuestionario mediante técnicas de encuesta, verificado por tres expertos en el tema, y que constaba de 12 preguntas para obtener información sobre la Unidad de Balnearios del GAD de Baños de Agua Santa.

2.2 Métodos

2.2.1 Cuantitativa

Para el autor Ruíz (2016) concluye que el enfoque cuantitativo es de suma para importancia para la realización de teorías y la enmarcación de los fenómenos, estos ya sean por cuestiones que necesitan ser investigadas a profundidad.

Los autores Render , Hanna , & Stair (2016) definen que el enfoque cuantitativo parte de una investigación con datos únicamente cuantitativos, por ejemplo,

mediante la estadística se puede determinar preguntas de investigación para obtener resultados en porcentajes.

En cambio, en el enfoque cuantitativo se relaciona con técnicas en el desarrollo de encuestas para los trabajadores, mediante ella se verificará resultados con el fin de identificar el problema.

2.2.2 No Experimental

La investigación no experimental no tratará arbitrariamente de variables independientes para encontrar los resultados de otras variables, naturalmente, la observación de cada fenómeno y la extracción de los resultados del análisis tomarán en cuenta la situación existente. La investigación no experimental se desarrolla en diferentes investigaciones cuantitativas (Bruhn, 2015).

En concreto este paradigma de investigación que se utilizará en nuestro proyecto constituye una investigación no experimental porque su desarrollo respeta el desarrollo de la realidad y las variables, en lugar de utilizarlas deliberadamente. La investigación se basa principalmente en un análisis más detallado de la observación de fenómenos detallados.

2.2.3 Deductiva

Según el autor Cegarra (2015) menciona que la deducción es una estrategia de razonamiento que se utiliza para derivar conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. En este sentido, es un proceso de pensamiento desde lo general hasta lo especial.

El estudio de la investigación se basa en el tipo deductivo, porque parte de un proceso de pensamiento general basado en premisas y principios, hasta llegar a un proceso de pensamiento específico sustentado en hechos específicos y relacionados para sacar conclusiones lógicamente.

2.2.4 De Campoo

La investigación de campo, la investigación de campo o el trabajo de campo, es un proceso que permite obtener datos de la realidad y estudiarlos sin manipular variables. Por tanto, su característica fundamental es que tenga lugar fuera del laboratorio, donde se produce el fenómeno (Martínez, 2014).

Mediante la investigación adecuado, se recolectará datos reales en el entorno donde será planteada como objetivo de la investigación y se especificara el análisis requerido ya que serán recolectados directamente de los trabajadores de la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa con resultado insatisfactorios para la institución. Uno de los motivos importantes para la eficiencia y eficacia dentro de un establecimiento es un clima laboral estable.

2.3 Población y Muestra

2.3.1 Población

Cáceres (2013) define que se puede señalar que la población hacer referencia a todos los seres vivos, por lo generar grupos o entre especies, la cual su habita o estado local viven en un área geográfica particular.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa tiene una población alrededor de 48 trabajadores en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa.

Tabla 1.

Trabajadores en la Unidad de Balnearios del GAD Municipal del Catón Baños de Agua Santa

Puesto Institucional	N° Trabajadores
Auxiliar de servicios municipales	45
Inspector de servicio municipal	3
Técnico de mantenimiento de sistemas eléctricos y calderos	1
Recaudador municipal	9
Tesorería Balnearios – Oficinitas Notificador	1
Gestión administrativa – Balnearios – Auxiliar de servicio	1
Total	60

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

2.4 Validación de Instrumentos

El autor Cimorelli (2013) indica que la validación de la herramienta de investigación se refiere al proceso de evaluación de las preguntas de la encuesta para asegurar su confiabilidad. Debido a que existen múltiples factores que son difíciles de controlar y que pueden afectar la confiabilidad del problema, este proceso no es una tarea rápida ni fácil.

2.4.1 Alfa de Cronbach

Se opta por aplicar este modelo con el fin de dar paso a la recolección de información dentro de la institución, la cual se decidió aplicar una herramienta, esta vez es la encuesta ya que es fundamental para su aplicación para comprender los datos requeridos. De esta forma, es necesario comprender la fiabilidad del instrumento a partir de la verificación por el método estadístico Alpha de Cronbach. El alfa de Cronbach es un coeficiente más aplicable para comprender la confiabilidad de las herramientas de encuesta. También tiene un valor entre 0 y 1. Si el resultado probado es muy cercano a 1, entonces contiene la consistencia y relación de cada ítem, si la situación es cierta, el proyecto no mantiene la relación y debe cambiar García (2015).

Tabla 2.

Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0,846	12

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Una vez que se realiza el proceso en el programa SPSS para entender el alfa mantenido por la herramienta presentada, se sabe que el resultado es 0.823, que se encuentra dentro de un rango aceptable, en cuyo caso se denomina herramienta confiable, en esta cuestión en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa, basadas en las 12 interrogantes del cuestionario planteado.

2.4.2 Validación por expertos

Para finalizar la validación de instrumento, fueron corregidos por expertos de la misma institución donde se aplicará la investigación, en el cual dieron criterios y optaron por especificar observaciones y apreciaciones cualitativas con el fin de tener una encuesta confiable para encontrar el problema, con el fin de desarrollar estrategias accesibles para optimizar el labor de los trabajadores en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa.

Los expertos que validaron la encuesta son:

- Abogada Merino Arza Marcia Mónica, Miembro de la Juan Cantonal
- Licenciado Andino Díaz Juan Pablo, Profesional 1 Dirección Administrativa
- Ingeniero Sarmiento Fernández Oswaldo Bolívar, Jefe de administración y Talento Humano.

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis y discusión de los resultados

Por medio de la información que se recolecto de los Trabajadores en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa, se seleccionó un instrumento dominado encuesta la cual está basada y conformada por 12 preguntas. Con los resultados obtenidos por cada colaborador de la institución se dará paso a la tabulación de datos, utilizando la tabla de frecuencias y gráficos circulares donde se analizará y se interpretará cada resultado obtenido.

El módulo que se realizará el estudio está basado por seis grupos diferente que conforman la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa entre ellos son:

- Auxiliar de servicios municipales
- Inspector de servicio municipal
- Técnico de mantenimiento de sistemas eléctricos y calderos
- Recaudador municipal
- Tesorería Balnearios – Oficinitas Notificador
- Gestión administrativa – Balnearios – Auxiliar de servicio

Con un total de 60 trabajadores que conforma dicho módulo se analizará e interpretará los resultados obtenidos por medio del instrumento.

3.1.1 Interpretación de resultados

1. ¿Tiene conocimientos o a escuchado acerca del Clima Laboral?

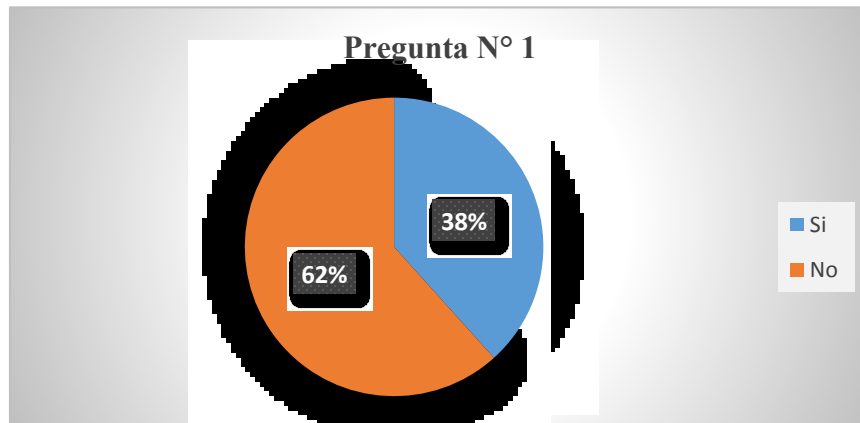
Tabla 3.

Conocimientos

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	23	38%
No	37	62%
Total	60	100%

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Gráfico 1. Conocimiento



Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Fuente: Investigación

Análisis e interpretación:

Dentro de la institución GAD en la unidad de Balnearios en Baños de Agua Santa el 100% de los trabajadores el 62% no tiene conocimientos sobre el Clima Laboral, en cambio el 38% ha escuchado sobre el Clima Laboral.

Una vez analizado, se interpreta que existe una desinformación sobre el Clima Laboral dentro de la Institución, esto quiere decir que los trabajadores no tienen base de información sobre ejercer de manera óptima en sus labores con un estable Clima Laboral.

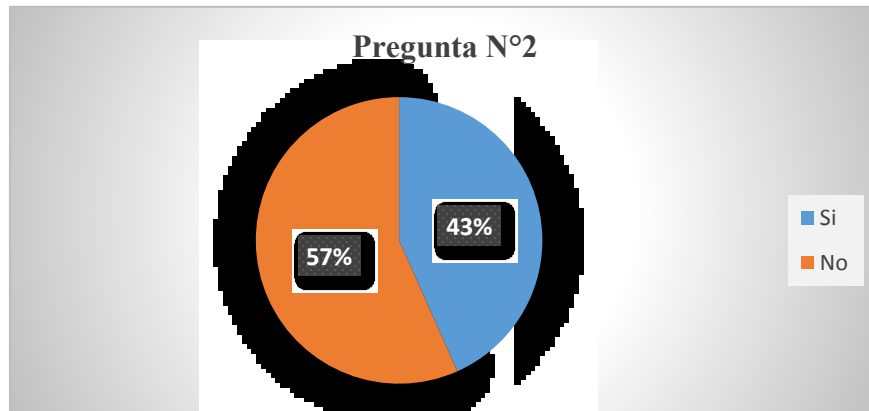
2. ¿En el transcurso de su vida laboral, obtuvo capacitaciones sobre el Clima Laboral?

Tabla 4.
Capacitaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	26	43%
No	34	57%
Total	60	100%

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Gráfico 2. *Capacitaciones*



Elaborado por: Carrasco, J. (2021)

Fuente: Investigación

Análisis e interpretación:

Dentro de la institución GAD en la unidad de Balnearios en Baños de Agua Santa el 100% de los trabajadores el 57% no tiene recibieron charlas sobre el tema “Clima Laboral”, en cambio el 43% tuvieron charlas en otras áreas Clima Laboral.

Una vez analizado, se interpreta que en la Institución en la Unidad de Balnearios existe descuido dentro de la organización, en dar información básica a los trabajares con el fin de dar conocimientos básicos acerca del tema tratado.

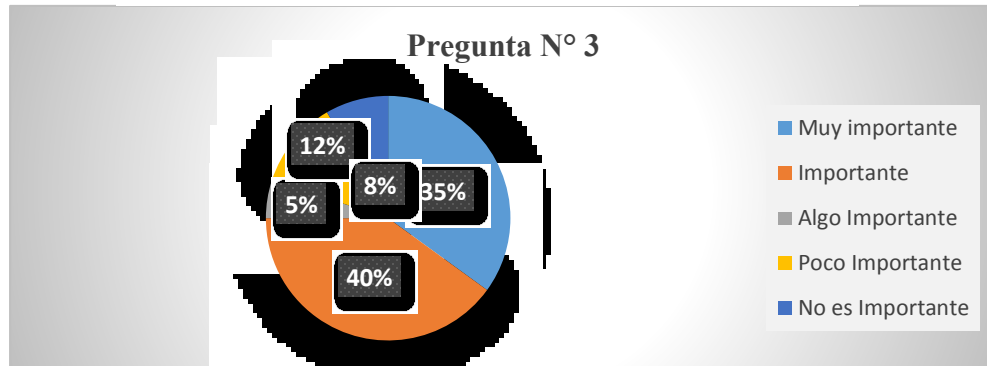
3. ¿Usted cree que es importante desarrollar un buen Clima Laboral dentro de cada área de trabajo en la Institución?

Tabla 5.
Desarrollar un Clima Laboral estable

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Muy importante	21	35%
Importante	24	40%
Algo Importante	3	5%
Poco Importante	7	12%
No es Importante	5	8%
Total	60	100%

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Gráfico 3. *Desarrollar un Clima Laboral estable*



Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Fuente: Investigación

Análisis e interpretación:

Dentro de la institución GAD en la unidad de Balnearios en Baños de Agua Santa el 100% de los trabajadores el 40% menciona que es importante; el 35% indica que es muy importante, el 12% poco importante, el 8% no es importante y el 5% algo importante.

Una vez analizado, se interpreta que los trabajadores indican mediante la encuesta que sobre entiende que el Clima Laboral es una base importante dentro de su área de labores, con el fin de optimizar sus labores.

4. ¿Le gustaría saber más sobre el Clima Laboral?

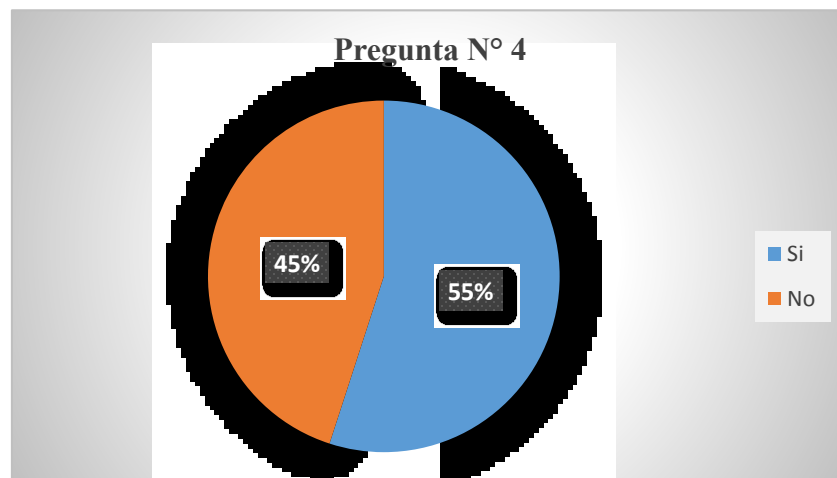
Tabla 6.

Saber sobre el Clima Laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	33	55%
No	27	45%
Total	60	100%

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Gráfico 4. *Saber sobre el Clima Laboral*



Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Fuente: Investigación

Análisis e interpretación:

Dentro de la institución GAD en la unidad de Balnearios en Baños de Agua Santa el 100% de los trabajadores el 55% si desean saber sobre el Clima Laboral, en cambio el 45% no desean tener conocimiento sobre el Clima Laboral.

Una vez analizado, se interpreta que los trabajadores, se ha generado un balance donde existe un porcentaje similar donde desean y no desean conocer acerca del tema, es decir que es importante dar charlas de conocimientos básicos a los trabajadores.

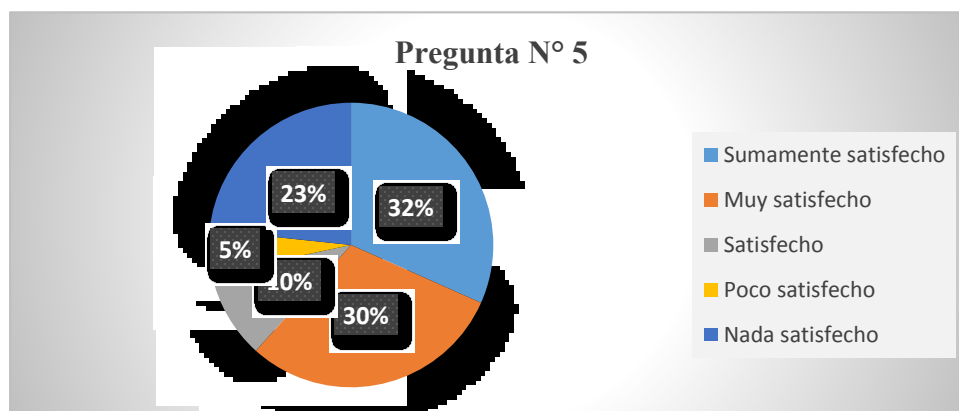
5. ¿Qué tan satisfecho se siente en su área de trabajo?

Tabla 7.
Área de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Sumamente satisfecho	19	32%
Muy satisfecho	18	30%
Satisfecho	6	10%
Poco satisfecho	3	5%
Nada satisfecho	14	23%
Total	60	100%

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Gráfico 5. *Área de trabajo*



Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Fuente: Investigación

Análisis e interpretación:

Dentro de la institución GAD en la unidad de Balnearios en Baños de Agua Santa el 100% de los trabajadores el 32% están sumamente satisfechos, en cambio el 30% muy satisfechos, el 23% nada satisfechos, el 10% satisfechos y el 5% poco satisfechos.

Una vez analizado, se interpreta que los trabajadores esta satisfechos en su labor, pero hay un porcentaje bastante significante que no, esto quiere decir que existe un problema en la Unidad de Balnearios donde el trabajador no se siente satisfecho.

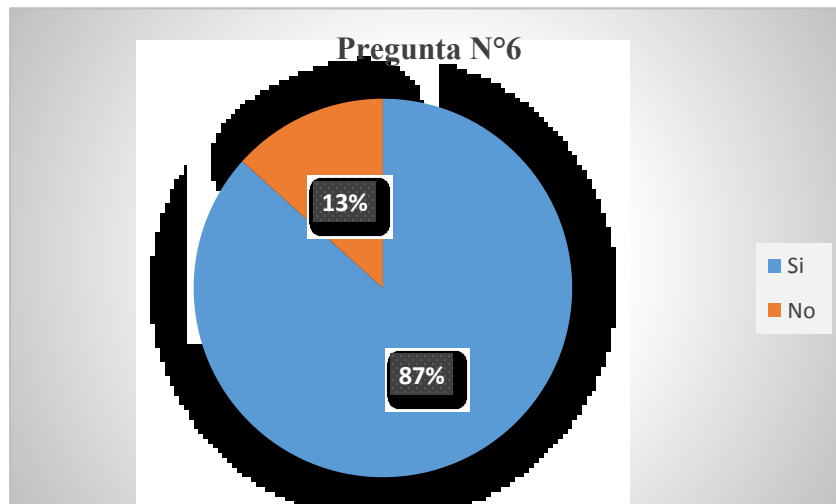
6. ¿Se siente motivado en el área que usted trabajada?

Tabla 8.
Motivación

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	52	87%
No	8	13%
Total	60	100%

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Gráfico 6. Motivación



Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Fuente: Investigación

Análisis e interpretación:

Dentro de la institución GAD en la unidad de Bañeros en Baños de Agua Santa el 100% de los trabajadores el 87% de los trabajadores están motivados en su área de trabajo y el 13% no están satisfechos.

Una vez analizado, se interpreta que los trabajadores están motivados en su área de labor, pero hay un porcentaje mínimo pero significativo que no están motivados lo cual baja la eficiencia en las labores de los trabajadores.

7. Especifique del 1 al 5 el estado de ánimo que se siente en el área que usted desarrolla sus actividades.

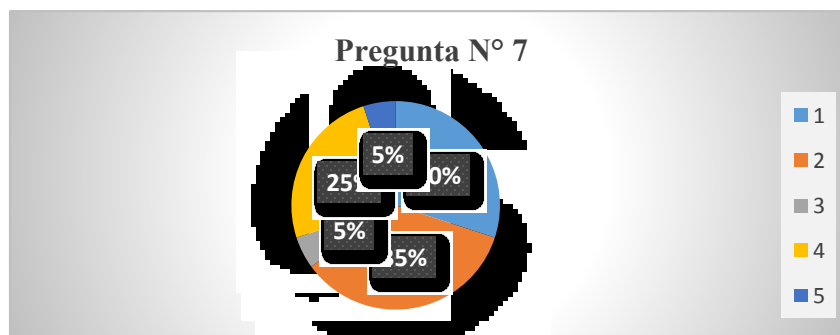
Tabla 9.

Estado de ánimo

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
1	18	30%
2	21	35%
3	3	5%
4	15	25%
5	3	5%
Total	60	100%

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Gráfico 7. Estado de ánimo



Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Fuente: Investigación

Análisis e interpretación:

Dentro de la institución GAD en la unidad de Balnearios en Baños de Agua Santa el 100% de los trabajadores el 35% señalaron una escala de 2, el 30% de 1, el 25% de 4, 5% de 3 y por último del 5% de 5.

Una vez analizado, se interpreta que los trabajadores marcaron una escala del 1 al 5 en el cual mide su estado de ánimo en el Gráfico 7, se ve que la escala 1 y 2 obtiene resultados altos es decir que el estado de ánimo de la mayoría de los trabajadores es bajo, pero existe un porcentaje sutil del estado de ánimo estable.

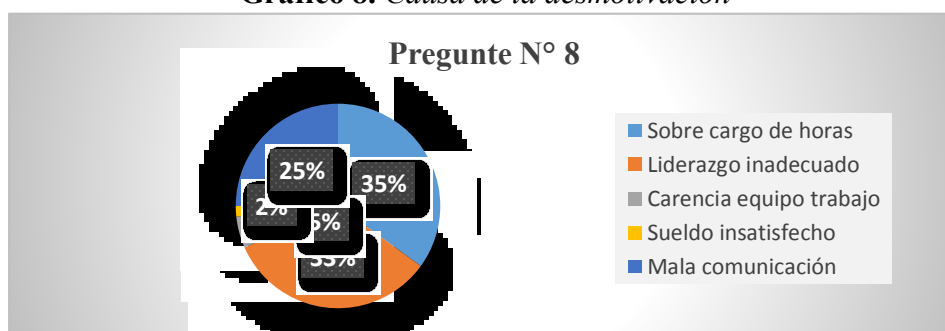
8. ¿En los siguientes puntos, especifique la causa que desarrolla desmotivación en sus laborales?

Tabla 10.
Causa de la desmotivación

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Sobre cargo de horas	21	35%
Liderazgo inadecuado	20	33%
Carencia equipo trabajo	3	5%
Sueldo insatisfecho	1	2%
Mala comunicación	15	25%
Total	60	100%

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Gráfico 8. *Causa de la desmotivación*



Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Fuente: Investigación

Análisis e interpretación:

Dentro de la institución GAD en la unidad de Bañeros en Baños de Agua Santa el 100% de los trabajadores el 35% marcaron el sobre cargo de horas, el 33% liderazgo inadecuado, el 25% mala comunicación, el 5% carencia de equipo inadecuado y el 2% de sueldo insatisfecho.

Una vez analizado, se interpreta que los trabajadores marcan tres puntos significantes que causa la desmotivación, que influye en la jerarquía alta donde existe un manejo inadecuado donde no existe un liderazgo adecuado.

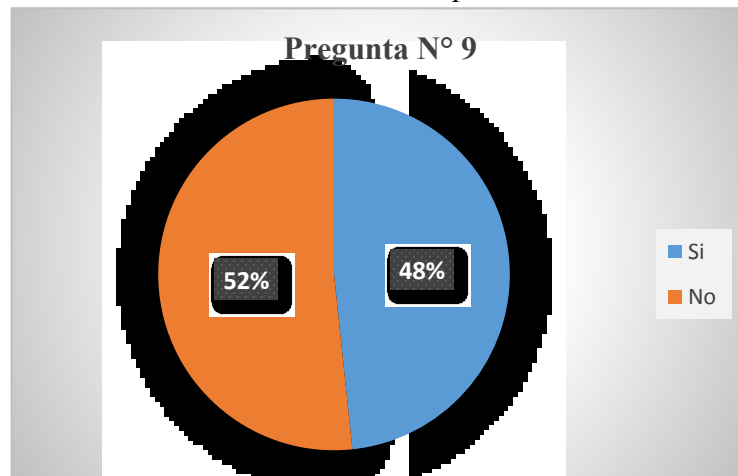
9. ¿Existe personal capacitado en cada área laboral?

Tabla 11.
Personal Capacitado

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	29	48%
No	31	52%
Total	60	100%

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Gráfico 9. *Personal Capacitado*



Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Fuente: Investigación

Análisis e interpretación:

Dentro de la institución GAD en la unidad de Balnearios en Baños de Agua Santa el 100% de los trabajadores el 52% no hay personal capacitado y el 48% hay personal capacitado.

Una vez analizado, se interpreta que los trabajadores existen personas capacitado en las áreas de trabajo, en cambio hay un porcentaje significativo que no existe personal capacitado en las áreas que estaba cumpliendo su labor.

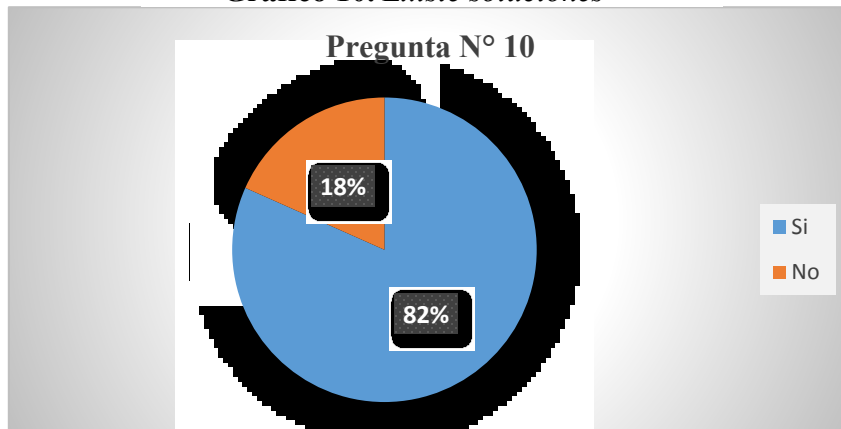
10. ¿Le gustaría conocer que existe soluciones para tener un buen Clima Laboral?

Tabla 12.
Existe soluciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	49	82%
No	11	18%
Total	60	100%

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Gráfico 10. *Existe soluciones*



Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Fuente: Investigación

Análisis e interpretación:

Dentro de la institución GAD en la unidad de Balnearios en Baños de Agua Santa el 100% de los trabajadores el 82% desea conocer sobre el Clima Laboral, en cambio el 18% no existe interés.

Una vez analizado, se interpreta que la mayor parte de los trabajadores existe una aceptación de conocer acerca del Clima Laboral lo cual se relaciona a generar capacitaciones didácticas para que el personal que no desea tener acepte dicha propuesta.

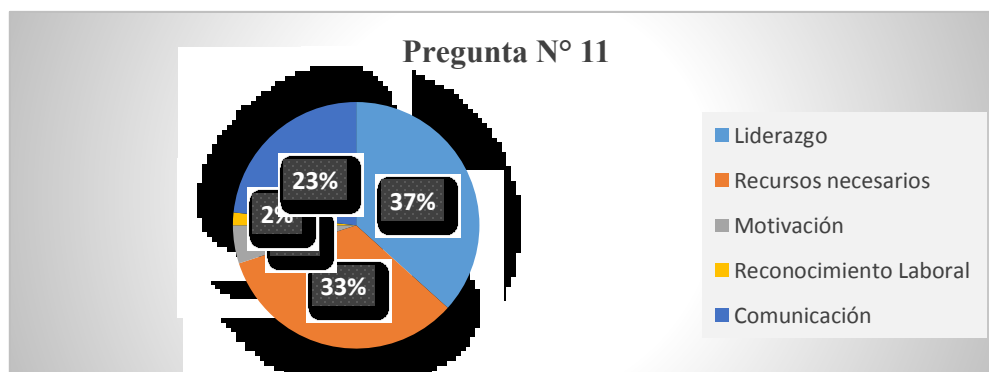
11. ¿La Mejora Continua desarrolla soluciones exitosas, en que grupo le gustaría que se aplicara este método?

Tabla 13.
Soluciones exitosas

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Liderazgo	22	37%
Reconocimiento Laboral	20	33%
Motivación	3	5%
Recursos necesarios	1	2%
Comunicación	14	23%
Total	60	100%

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Gráfico 11. *Soluciones exitosas*



Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Fuente: Investigación

Análisis e interpretación:

Dentro de la institución GAD en la unidad de Balnearios en Baños de Agua Santa el 100% de los trabajadores el 37% desean tratar en el liderazgo, el 33% en reconocimiento laboral, 23% en la comunicación, el 5% la motivación y el 2% en recursos necesarios.

Una vez analizado, se interpreta es necesario conllevar una comunicación entre los la jerarquía alta y baja, donde existe un liderazgo ineficiente hacia los trabajadores lo que quiere decir que no existe una buena comunicación.

12. ¿Estaría de acuerdo a generar un cambio total, aplicando la Mejora Continua con el fin de dar soluciones optimas dentro de cada área de trabajo?

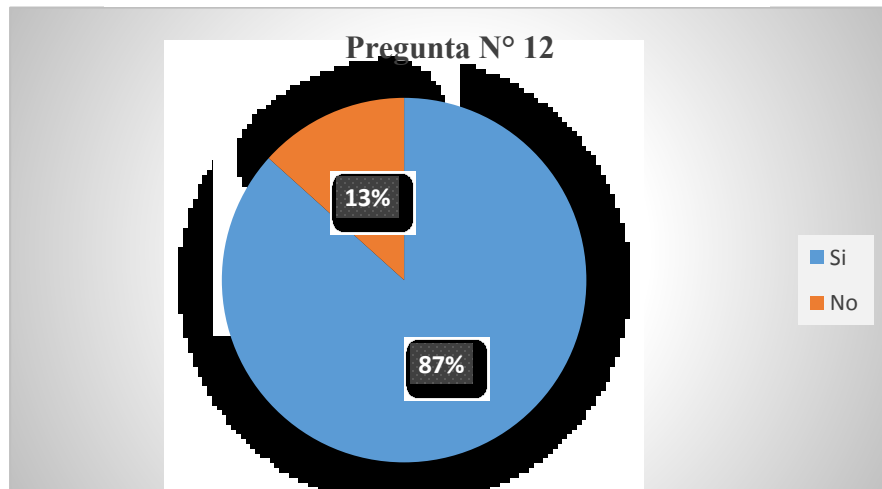
Tabla 14.

Generar un cambio total

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	52	87%
No	8	13%
Total	60	100%

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Gráfico 12. *Generar un cambio total*



Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Fuente: Investigación

Análisis e interpretación:

Dentro de la institución GAD en la unidad de Balnearios en Baños de Agua Santa el 100% de los trabajadores el 87% si quieren un cambio y el 13% no desean un cambio.

Una vez analizado, se interpreta que existe un porcentaje alto donde los trabajadores desean un cambio con el fin de optimizar sus labores utilizando el método de la Mejora Continua.

3.2 Verificación de hipótesis

Hipótesis:

Es la relación entre variables, es decir, busca una solución al problema, y es un método de verificación (Ramírez, 2013).

Verificación:

Para verificar la autenticidad o autenticidad de las cosas: la verificación de los datos proporcionados es afirmativa (Evans & Seth, 2014).

Entonces la verificación de hipótesis quiere decir que es un método basado en evidencia muestral y teoría de la probabilidad; y se utiliza para determinar si una hipótesis es un enunciado razonable (Vives, 2015).

Con los resultados que se obtuvo en las encuestas que se aplicaron en los trabajadores en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa, la cual tomamos como base dos preguntas para determinar la verificación de la hipótesis donde la pregunta 1 y la pregunta 12 fueron tomadas como referencia.

Hipótesis Alternativa (Hi):

El Clima Laboral SI incide en la Mejora Continua en los trabajadores en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa.

Hipótesis Nula (Ho):

El Clima Laboral NO incide en la Mejora Continua en los trabajadores en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa.

Desarrollo de la hipótesis

Con la ayuda de la herramienta “Encuesta” se opta por la pregunta 1 la cual determina la variable independiente y la pregunta 12 con la variable dependiente de la investigación, con el fin de desarrollar la comprobación de hipótesis.

1. ¿Tiene conocimientos o a escuchado acerca del Clima Laboral?

Tabla 15.

Respuestas de la pregunta N° 1

RESPUESTA	
SI	23
NO	37

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

12. ¿Estaría de acuerdo a generar un cambio total, aplicando la Mejora Continua con el fin de dar soluciones óptimas dentro de cada área de trabajo?

Tabla 16.

Respuestas de la pregunta N° 12

RESPUESTAS	
SI	52
NO	8

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Frecuencias observadas

Tabla 17.

Frecuencias Observadas

Frecuencias Observadas				
Pregunta N° 1	Pregunta N° 12			
		SI	No	Total
	SI	23	0	23
	NO	29	8	37
	Total	52	8	60

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Frecuencias esperadas

Tabla 18.

Frecuencias Esperadas

Frecuencias Esperadas				
Pregunta N° 1	Pregunta N° 12			
		SI	No	Total
	SI	19.93	3.07	23.00
	NO	32.07	4.93	37.00
	Total	52.00	8.00	60.00

Elaborado por: Carrasco, J. (2021)

Calculo del Chi – cuadrado

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

- X^2 = Chi – cuadrado
- O = Frecuencias observadas
- E = Frecuencias esperadas

Tabla 19.
Calculo del Chi - Cuadrado

Calculo del Chi Cuadrado				
Observadas	Esperadas	Observadas - Esperadas	(Observadas - Esperadas) ²	(Observadas - Esperadas) ² / Esperadas
O	E	O - E	(O - E)²	(O - E)² / E
23	19.93	3.07	9.40	0.47
0	3.07	-3.07	9.40	3.07
29	32.07	-3.07	9.40	0.29
8	4.93	3.07	9.40	1.91
TOTAL				5.74

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Grados de Libertad

$$GL = (C - 1) * (F - 1)$$

Donde:

- GL = Grados de Libertad
- C = Columnas de la tabla
- F = Filas de la tabla

$$GL = (2 - 1) * (2 - 1)$$

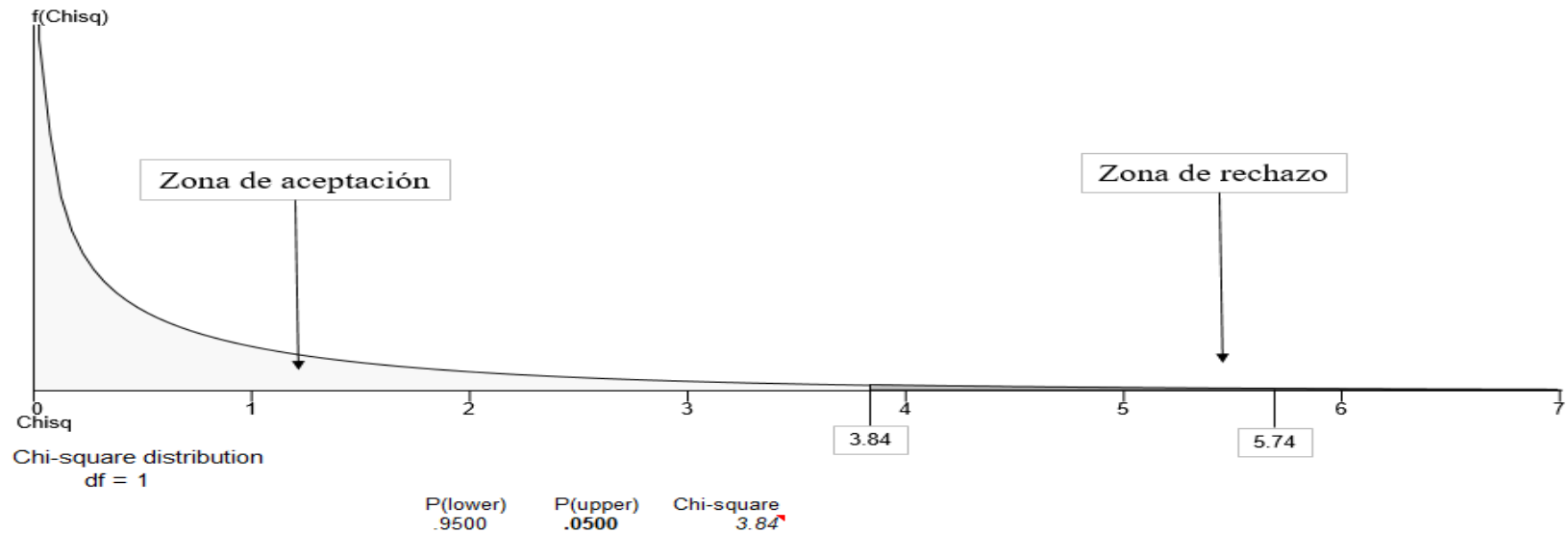
$$GL = (1) * (1)$$

$$GL = 1$$

Verificación de la hipótesis

- Nivel de confianza: 5 % = 0,05
- X^2 tabla = 3,84

Gráfico 13. *Verificación de Hipótesis*



Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Fuente: Investigación

Decisión Final: Una vez determinado los cálculos, como resultado da respuestas claras para tomar decisiones correctas donde el valor estadístico del Chi – Cuadrado Cálculo es de 5,74 el cual es mayor que el resultado de Chi - Cuadrado Tabulado 3.84, esto quiere decir que se acepta la Hipótesis Alternativa y se rechaza la Hipótesis Nula. Indica que el Clima Laboral SI incide en la Mejora Continua en los trabajadores en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa, considerando el resultado de Alfa de Cron Bach el cual resulto un nivel fiable a la herramienta que se utilizó, en este caso es la encuesta mediante el programa SPSS se obtuvo dicho resultado de fiabilidad 0,84.

3.3 Estrategias de la Mejora Continua

En la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa, donde los auxiliares de servicios públicos existen una desmotivación involucrado por parte del mal manejo de liderazgo (inspector) donde existe sobre cargo de horas.

La Mejora Continua es una estrategia dentro de la gestión empresarial donde describe mejorar los procesos continuos organizacionales; lo significativo de este método es aplicable en todos los niveles jerárquicos, donde su objetivo es implementar mejoras y reducir la ineficiencia con el fin de desarrollar productividad eficiente para así ser una guía para las demás instituciones de la provincia Tungurahua.

Con respecto con la metodología de la Mejora Continua que se explica en el Capítulo I, dentro de la (Ilustración 5) se visualiza modelos de dicho método el cual se opta por aplicar el modelo KAIZEN, ya que existe varias estrategias aplicables para el caso que se investigó dentro de la Unidad del Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa donde es adaptable en diferentes niveles jerárquicos, con relación a las variables planteadas tenemos la variable dependiente que es el estudio del Clima Laboral, explicando dentro del Capítulo I, se relacionó con los tipos de Clima Laboral clasificando en la (Ilustración 1), resumiendo que es un tipo Autoritario donde existe un tipo de mando exigente donde el Inspector ha creado miedo hacia los auxiliares de servicios públicos, en otras palabras no es un LIDER en la institución por lo tanto no existe comunicación, en efecto puede generar problemas de ineficiencia en los labores de trabajo en los diferente niveles de jerarquía.

En cuanto a la solución del problema existente en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa se indagó estrategias donde se solucionará mediante pasos eficientes y estratégicos a través de la Mejora Continua de la estrategia o modelo Kaizen.

Como primer paso se manifiesta en la selección de un tema y definir objetivos; el tema fue elegido al principio para plantear la investigación, donde los objetivos están localizados en el Capítulo I; como segundo punto se debe crear un equipo de trabajo en este caso es la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa quienes conforman:

- Auxiliar de servicios municipales
- Inspector de servicio municipal
- Técnico de mantenimiento de sistemas eléctricos y calderos
- Recaudador municipal
- Tesorería Balnearios – Oficinitas Notificador
- Gestión administrativa – Balnearios – Auxiliar de servicio

Como tercer paso esta recolección y análisis de datos donde se realizó a través de una herramienta llamada encuesta, este paso está ubicado en el Capítulo III en el cual se planteó y se verificó la hipótesis mediante los resultados dados por la encuesta, se realizó el problema de la investigación (Ilustración 11) donde se revela las causas y efectos del inconveniente que existe dentro de la Unidad de balnearios con el fin de dar seguimiento para estandarizar a un tiempo determinado y tener soluciones óptimas.

En relación con el tema un punto fundamental es el LÍDER, quien se encargará de guiar que cumplan los compromisos planteados con el fin de conllevar de la mejor manera, mediante ello se realizó una investigación donde se aplica la metodología de la Mejora Continua utilizando el modelo Kaizen.

Un buen líder es quien forma el Clima Laboral dentro de una Institución o empresa en este caso en la Unidad de Balnearios quien debe dar apertura a todos los trabajadores (auxiliares de servicios públicos) para complementar este proceso y generar un compromiso, tiene que implementar una comunicación clara y concisa con el fin de dar a conocer el apoyo y brindar oportunidades.

La mejora continua requiere liderazgo y participación en el equipo Involucrado.

Cambios que deberá aplicar el LÍDER

1. Comunicación
2. Buen Ejemplo
3. Responsabilidad
4. Motivación
5. Reconocer y fomentar potencial
6. Empatizar
7. Tolerar Errores
8. Metas y Expectativas
9. Auto – Reflexión
10. Autenticad

Tabla 20.*Estrategias de cambios para el Líder*

Comunicación	Buen Ejemplo	Responsabilidad	Motivación	Reconocer y Fomentar Potencial
El líder debe transmitir este tipo de estrategia dentro de la unidad tanto como nivel interno como externo de manera formal donde el deberá escuchar y ser escuchado.	El buen ejemplo es ser una guía para los trabajadores donde el mando llega ser un punto negativo. El líder debe transmitir acciones visibles.	El líder debe saber cuándo delegar ciertas responsabilidades y tareas a sus empleados.	El líder debe motivar a sus trabajadores con el propósito de inspirar en sus áreas de labores para incrementar la productividad.	El líder debe reconocer el trabajo de los empleados, es una manera de motivar y animar a cumplir los objetivos de la Unidad de Balnearios.
Empatizar	Tolerar Errores	Metas y Expectativas	Auto - Reflexión	Autenticidad
Un líder debe de ser cercano a sus empleados, conocerlos, entenderlos e inspirarles confianza. Esto se consigue demostrando un grado de empatía hacia ellos.	Es importante tolerara los errores propios con el fin de solventar un ambiente firme.	El líder debe establecer metas con un tiempo determinado donde deberá ser realista con objetivos claros.	El ser consciente de sus propias virtudes, pero también de sus defectos o debilidades es una de las cualidades de un líder.	El líder debe capacitarse de manera de encontrar un estilo que se sienta cómodo como para liderar a sus trabajadores.

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Un buen líder debe tener la capacidad de establecer la dirección de los objetivos del proyecto, influir y coordinar a los miembros del equipo, motivarlos y prometerles que actuarán y hacerlos responsables de su desempeño. Dentro de las estrategias planteadas para el cambio del Líder se deberá establecer por un tiempo determinado, como último paso dentro de las estrategias del método Kaizen se plantea un cuadro de estrategias y un plan de mejora con el fin de garantizar soluciones óptimas en un tiempo determinado.

3.4 Plan de Mejora

De acuerdo a las Estrategias planteadas para un cambio total para el líder se implementará un plan de mejora, el cual permitirán garantizar su eficacia y eficiencia.

Tabla 21.
Área de mejora N°1

ÁREA DE MEJORA N° 1	
Descripción del problema	Los Inspectores de servicio municipal generan un mal clima laboral con cualidades de un mal manejo de liderazgo.
Causas que provocan el problema	<ul style="list-style-type: none"> - Mala comunicación. - Liderazgo inadecuado. - Empatía negada.
Objetivo a conseguir	Aplicar un cambio total a los Inspectores de servicio municipal en la Unidad de Balnearios, donde se aplicará estrategias adecuadas al líder.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de Estrategias de cambios para el Líder. 2. Genera un Clima Laboral equilibrado.
Beneficios esperados	Un Clima Laboral equilibrado en la Unidad de Balnearios.

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Tabla 22.
Área de mejora N° 2

ÁREA DE MEJORA N° 2	
Descripción del problema	Los auxiliares de servicios municipales de la Unidad de Balnearios desarrollan desmotivación por causas de un mal liderazgo.
Causas que provocan el problema	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo autoritario. - Sobre carga de trabajo. - Existencia de reconocimiento laboral.
Objetivo a conseguir	Obtener un Clima Laboral estable de manera jerárquica donde el trabajador desarrolle su actividad de una forma eficiente.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1) Implementar un tipo de estrategia en la motivación del trabajador. 2) Ampliar conocimientos sobre soluciones óptimas para un buen Clima laboral.
Beneficios esperados	Los auxiliares de servicios de la Unidad de Balnearios generaran productividad en sus actividades y estarán motivados por la implementación de un cambio de liderazgo.

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

Una vez desglosado las tablas 19 y 20 (área de mejora N° 1 y N° 2) se localizó los problemas en la Unidad de Balnearios, de acuerdo a los cuadros se optó por describir las acciones de mejora y como resultado los beneficios esperados, en un determinado tiempo. A continuación, se implementará un Plan de mejorar en cada área especificada anteriormente.

Tabla 23.
Plan de Mejora

PLAN DE MEJORA					
ACCIONES DE MEJORA	TAREAS O ACTIVIDADES	RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO INICIO – FINAL	RESPONSABLE	RESULTADOS
En la área superior e inspectores consta de un Clima laboral inestable donde el liderazgo no es una guía para los trabajadores					
Aplicación de Estrategias de cambios para el Líder	Capacitación sobre la (Implementación de Estrategias de cambios para el Líder o para las áreas superiores de la Unidad de Balnearios). Plantear reuniones con los temas tratados (Cambios que deberá aplicar el líder). Capacitaciones dinámicas con	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de reuniones dentro de la Institución. - Áreas verdes donde se pueda realizar las actividades físicas. - Personal capacitado para las charlas y las capacitaciones. - Laptop, proyector, hojas, 	<p>Cada reunión se realizará una vez al mes una hora por un año, con el fin de implementar las estrategias para el líder. (lunes 9am – 10 am)</p> <p>Después del año las capacitaciones de deberá</p>	La institución tiene un organigrama, gracias a la investigación las estrategias serán dirigidas por orden jerárquico. En este caso la Administración de Talento Humano.	En las áreas superiores dentro de la Unidad de Balnearios tendrán cualidades de Liderazgo donde generarán un clima adecuado dentro del área superior y los trabajadores que constituciones en la Unidad.

	sus compañeros de trabajo.	cuadernos, esferos.	realizar cada trimestre el tiempo que labore dentro de la institución.		
Genera un Clima Laboral equilibrado	<p>Ejecutar charlas a los Inspectores de servicio municipal sobre el Clima Laboral.</p> <p>Elaborar actividades de convivencia con los compañeros tanto de manera formal e informal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de reuniones dentro de la Institución. - Áreas verdes donde se pueda realizar las actividades físicas. - Personal capacitado para las charlas y las capacitaciones. - Laptop, proyector, hojas, cuadernos, esferos. 	<p>Cada reunión se realizará una vez al mes, una hora por un año. (martes 9am -10 pm)</p> <p>Después del año las capacitaciones de deberá realizar bimestralmente el tiempo que labore dentro de la institución.</p>	<p>La institución tiene un organigrama, gracias a la investigación las estrategias serán dirigidas por orden jerárquico. En este caso la Administración de Talento Humano.</p>	<p>Se espera ampliar conocimientos sobre las cualidades positivas sobre un Clima Laboral, el cual optimice la productividad en las labores.</p>

Los auxiliares de servicios municipales de la Unidad de Balnearios desarrollan desmotivación por causas de un mal liderazgo

<p>Implementar un tipo de estrategia en la motivación del trabajador</p>	<p>Capacitar a los auxiliares de servicio sobre las estrategias como el FODA.</p> <p>Implementar un tipo de estrategias llama FODA con expertos adecuados al tema.</p> <p>Capacitación actualizadas y basadas sobre la motivación</p> <p>Cursos motivacionales implementando actividades de convivencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de reuniones dentro de la Institución. - Áreas verdes donde se pueda realizar las actividades físicas. - Personal capacitado para las charlas y las capacitaciones. - Laptop, proyector, hojas, cuadernos, esferos. 	<p>Cada reunión se realizará una vez al mes una hora por un año. (miércoles 9am – 10 am)</p> <p>Después del año las capacitaciones de deberá realizar cada trimestre el tiempo que labore dentro de la institución.</p>	<p>La institución tiene un organigrama, gracias a la investigación las estrategias serán dirigidas por orden jerárquico. En este caso los inspectores de servicio municipal de la Unidad de Balnearios.</p>	<p>Resultados óptimos en los conocimientos sobre el área que realiza sus labores teniendo en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de mejorar los puntos positivos y eliminar los puntos débiles.</p> <p>Motivación alta a los auxiliares con actividades de convivencia.</p>
---	--	---	---	---	--

<p>Ampliar conocimientos sobre soluciones óptimas para un Clima laboral estable</p>	<p>Capacitaciones con expertos, sobre soluciones óptimas dentro del clima laboral que se aplique a sus áreas laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de reuniones dentro de la Institución. - Áreas verdes donde se pueda realizar las actividades físicas. - Personal capacitado para las charlas y las capacitaciones. - Laptop, proyector, hojas, cuadernos, esferos. 	<p>Cada reunión se realizará una vez al mes una hora por un año. (miércoles 9am – 10 am)</p> <p>Después del año las capacitaciones de deberá realizar cada trimestre el tiempo que labore dentro de la institución.</p>	<p>La institución tiene un organigrama, gracias a la investigación las estrategias serán dirigidas por orden jerárquico. En este caso los inspectores de servicio municipal de la Unidad de Balnearios.</p>	<p>Conocimientos claves sobre las estrategias plantadas, ampliando la comunicación entre los inspectores y auxiliares públicos.</p>
--	---	---	---	---	---

Elaborado por: Jexy Carrasco (2021)

La aplicación del Plan de Mejora, se determinará por un tiempo de un año aplicando bases fuertes, una vez al mes, concluido el año que se desarrollara capacitaciones, actividades dinámicas y charla, será permanentes el desarrollo ya sea bimestral y trimestralmente con el fin de solucionar los problemas de dicha área de la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- En conclusión, se ha investigado que el Clima Laboral si incide la Mejora Continua para el bienestar de los trabajadores en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa, lo que afina en la indagación es que el Clima Laboral en la Unidad de balnearios es malo lo que causa baja productividad y mala comunicación entre los demás grupos de trabajadores en distintos niveles jerárquicos.
- El problema de la Unidad de Balnearios existe un liderazgo autoritario donde la comunicación no existe dentro del departamento; los auxiliares de servicios públicos son trabajadores bajo el mando de Inspectores de servicios públicos, en el cual se aplicó instrumentos de la Mejora Continua se indago por un mando autoritarios, el cual no existe un liderazgo adecuado dentro de la Unidad.
- La Mejora Continua es una metodología dentro de la gestión empresarial donde describe mejorar los procesos continuos organizacionales; lo significativo de este método es aplicable en todos los niveles jerárquicos, donde su objetivo es implementar mejoras y reducir la ineficiencia con el fin de desarrollar productividad eficiente, el cual contiene modelos aplicables para generar un equilibrio en el Clima Laboral dentro de la Unidad de Balnearios.
- De acuerdo con los resultados fiables del Alfa de Cronbach para la verificación del instrumento que es la encuesta y el Chi cuadrado para verificar la hipótesis nula y alternita con el fin de investigar los problemas relevantes existente para tomar una decisión el cual se aplicó una estrategia y un plan de mejora en dos grupos diferentes en la Unidad de Balnearios.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda generar un buen Clima Laboral de manera general del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa, aplicando en niveles jerárquicos con estrategias funcionales como la Mejora Continua.
- De acuerdo a lo investigado en los inspectores de servicio municipal se ha generado un mal clima laboral donde los inspectores se recomienda tener cualidades de LÍDER donde conlleve una comunicación formal y adecuado con los auxiliares de servicio público.
- Continuamente es fundamental investigar sobre temas viables y factibles de implementar las estrategias donde se debe efectuar en todos los departamentos en diferentes niveles jerárquicos, en este caso es viable la mejora continua donde tiene diferentes modelos para una mejor productividad.
- Finalmente es recomendable aplicar en diferentes periodos las estrategias con test o encuestas que verifique el estado del Clima que se esté dando en la Unidad de Balnearios o en general en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa.

Referencia Bibliográficas

- Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., González, C., Galindo, Ó., & Villegas, A. (2014). *Administración por calidad*. Colombia: US.
- Álvarez, J. (2015). *Psicosociología aplicada - Manual para la formación del especialista*. España: Lex Nova.
- Atención Del Niño Excepcional*. (2013). San José: EUNED.
- Bordas Martínez, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. España: UNED.
- Bruhn, K. (2015). *La comunicación y los medios: Metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*. México: CFE.
- Cáceres, J. (2013). *Conceptos básicos de estadística para las ciencias sociales*. España: DELTA.
- Castañeda, C. (2013). *Hacia una fundamentación filosófica de los derechos humanos*. Colombia: UR.
- Cegarra, J. (2015). *Los métodos de investigación*. España: Diaz de Santos.
- Cheng, T., & Lai, K. (2009). *Just-in-time Logistics*. Burlington: GOWER.
- Ciencia, M. d. (2014). *Recursos materiales para alumnos con necesidad educativa especiales*. México: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Cimorelli, S. (2013). *Kanban for the Supply Chain: Fundamental Practices for Manufacturing Management*. USA: Productivity.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2013). *Procesos en flujo Pull y gestión Lean. Sistema Kanban: Organización de la producción y dirección de operaciones*. España: Diaz de Santos.
- Dear, A. (2009). *Working Towards Just-in-Time*. Londres : KOGAN.

- Dharan, M. (2005). *Control de calidad en los laboratorios clínicos*. Rio de Janeiro: Reverté S.A.
- Evans, M., & Seth, J. (2014). *Probabilidad y estadística*. Buenos Aires: Reverté.
- Galgano, A. (2000). *Los 7 instrumentos de la calidad total*. España: Diaz de Santos.
- Gan , F., & Triginé , J. (2015). *Clima Laboral*. España: Diaz de Santos.
- Gan Bustos, F., & Berbel, G. (2014). *Manual de Recursos Humanos*. España: UOC.
- García , D. (2015). *La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*. México: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- García , J. (215). *Ambientes con recursos tecnológicos*. San José: EUNED.
- Godínez González, A., & Hernández Moreno, G. (2018). *Poder Kaizen* . México: Ignius Media Innovation.
- Guajardo Garza, E. (2013). *Administración de la calidad total*. México: PAX México.
- Guerra López, I. (2015). *Evaluación de la Mejora Continua - Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Estados Unidos : Wayne State University .
- Hirano, H. (2017). *Poka-yoke (Spanish): Mejorando la Calidad del Producto Evitando los Defectos*. Japón: Press.
- Icart, T., Fuentelsaz, C., & Pulpón , A. (2014). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. España: UBe.
- Ishikawa, K. (2002). *¿ Qué es el control tota de calidad? La modalidad japonesa*. Colombia: NORMA.
- Kato, I., & Smaller, A. (2012). *Toyota Kaizen Methods - Six Steps to improvement*. USA: CRC Press.

- Krieg, G. (2015). *Kanban-Controlled Manufacturing Systems*. Germania: Springer.
- Levin, R., & Rubin, D. (2009). *ESTADISTICA PARA ADMINISTRACION Y ECONOMIA*. México: Pearson.
- Liker, J. (2006). *Las claves del éxito de TOYOTA 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo*. España: Gestión.
- Llorca, A. (2014). *Un cuestionario se define como una herramienta de investigación, que consiste en un conjunto de preguntas u otros tipos de indicaciones, con el propósito de recopilar información de los encuestados. Suelen ser una mezcla de preguntas cerradas y abiertas*. España: ECU.
- Lu, D. (2001). *Kanban Just-in Time at Toyota: Management Begins at the Workplace*. USA: Japan Managemeny Association.
- Martínez, J. (2014). *Trabajo de campo en la investigación comercial*. España: Paraninfo.
- Membrado Martínez , J. (2016). *Innovación y Mejora Continua según en Modelo EFQM de Excelencia*. España : Diaz de Santo.
- Mondy , W., & Noe , R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Pereña , J., & Corral , S. (2014). *Clim Laboral*. España: TEA.
- Platas García, J., & Cervantes , M. (2012). *Gestión integral de la calidad: Un enfoque por competencias*. México: Patria.
- Publishing, P. (2016). El principio de Pareto: Optimice su negocio con la regla del 80/20. *50minutos.ec*, 23.
- Ramírez, R. (2013). *Dialéctica de la verificación de hipótesis*. Venezuela: UCV - Consejo de Desarrollo Cientifici humanístico.

- Render , B., Hanna , M., & Stair, R. (2016). *Métodos cuantitativos para los negocios* . México : Pearson.
- Rey, F. (2014). *Técnicas de Resolución de Problemas*. España: FC.
- Ruiz Rojas , A. (2016). *Diagnóstico de situaciones y problemas locales* . Costa Rica: EUNED.
- Smith, S. (2005). *Resuelva ese problema - Herramientas para el desarrollo continuo*. México: Pearson.
- Socconini, L. (2020). *Lean Six Sigma Green Belt. Manual de certificación*. España: LSSI.
- Stewart, J. (2012). *The Toyota Kaizen Continuum: A Practical Guide to Implementing Lean*. USA: CRC Press.
- Suárez Barraza, M. F. (2015). *EL Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total*. México: Panorama.
- Udaondo Duran , M. (2014). *Gestión de Calidad*. España: Diaz de Santos .
- Uribe Prado , J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional - Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Manual Moderno.
- Vives, M. (2015). *Ningún eBook disponible*. España: UBe.
- Vivir, P. N. (2009 - 2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir* . Ecuador : SENPLADES.
- Vries, W. (2015). *Calidad, eficiencia y evaluación de la educación superior*. España: Netbiblo.
- Yenque , J., Garcia , M., & Ruez , L. (2014). *Kaizen o la Mejora Continua*. Perú: Industrial Data.

ANEXOS

ANEXO A:

ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA

Objetivo: Determinar como el Clima Laboral es en la Unidad de Bañerios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa, interviene la Mejora Continua.

Instrucciones:

- Leer con atención cada pregunta antes de responder.
- Favor de seleccionar una opción a cada pregunta marcando con una “x”.
- Se sugiere que conteste con absoluta sinceridad.

Cuestionario:

1. ¿Tiene conocimientos o a escuchado acerca del Clima Laboral?

- Si
 No

2. ¿En el transcurso de su vida laboral, obtuvo capacitaciones sobre el Clima Laboral?

- Si
 No

3. ¿Usted cree que es importante desarrollar un Clima Laboral estable dentro de cada área de trabajo en la Institución?

- Muy importante
 Importante
 Algo importante
 Poco importante
 No es importante

4. ¿Le gustaría saber más sobre el Clima Laboral?

- Si
 No

5. ¿Qué tan satisfecho se siente en su área de trabajo?

- Sumamente satisfecho
 Muy satisfecho
 Satisfecho
 Poco satisfecho
 Nada satisfecho

6. ¿Se siente motivado en el área que usted trabajada?

- Si
 No

7. Especifique del 1 al 5 el estado de ánimo que se siente en el área que usted desarrolla sus actividades.

1 2 3 4

- ← | | | | | → +

□ □ □ □ □

8. ¿En los siguientes puntos, especifique la causa que desarrolla desmotivación en sus laborales?

- Sobre cargo de horas
- Liderazgo inadecuado
- Carencia equipo trabajo
- Sueldo insatisfecho
- Mala comunicación

9. ¿Existe personal capacitado en cada área laboral?

- Si
- No

10. ¿Le gustaría conocer que existe soluciones para tener un buen Clima Laboral?

- Si
- No

11. ¿La Mejora Continua desarrolla soluciones exitosas, en que área le gustaría que se aplicara este método?

- Liderazgo
- Reconocimiento laboral
- Motivación
- Recursos necesarios
- Comunicación

12. ¿Estaría de acuerdo a generar un cambio total, aplicando la Mejora Continua con el fin de dar soluciones optimas dentro de cada área de trabajo?

- Si
- No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B:

VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA N° 1

VALIDACION DE LA ENCUESTA

Instrumento dirigido a los trabajadores municipales en la "en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa".

CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	DEFICIENTE
Presentación del instrumento.			X		
Claridad en la redacción de los ítems		X			
Pertinencia de las variables con los indicadores.			X		
Relevancia del contenido			X		
Factibilidad de la aplicación			X		

APRECIACIÓN CUALITATIVA: En el documento adjunto, en la encuesta se debe realizar correcciones en las variables con los indicadores y mejorar la factibilidad.

OBSERVACIONES: En el documento presentado están planteadas preguntas concretas, no obstante, las opciones de respuestas son muy simples el caso que se desea investigar.

VALIDADO POR:	Abogada Mónica Merino
PROFESIÓN:	Abogada
LUGAR DE TRABAJO:	Junta Cantonal – GAD de Baños de Agua Santa
CARGO QUE DESEMPEÑA:	Miembro de la Junta Cantonal
TIEMPO DE EXPERIENCIA DESEMPEÑADO:	21 años
LUGAR Y FECHA DE VALIDACION:	15 de Junio del 2021

FIRMA: 

ANEXO C:

VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA N° 2

VALIDACION DE LA ENCUESTA

Instrumento dirigido a los trabajadores municipales en la “en la Unidad de Bañeros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa”.

CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	DEFICIENTE
Presentación del instrumento.		X			
Claridad en la redacción de los ítems		X			
Pertinencia de las variables con los indicadores.		X			
Relevancia del contenido		X			
Factibilidad de la aplicación		X			

APRECIACIÓN CUALITATIVA: El presente documento se ha relacionado las correcciones adecuadas a la anterior validación, pero debe mejorar la presentación.

OBSERVACIONES: El instrumento ha mejorado las opciones de respuesta, por lo que se debe detallar el documento al 100% para mejores resultados en la investigación.

VALIDADO POR:	Juan Pablo Andino Díaz
PROFESION:	Profesional I Dirección Administrativa
LUGAR DE TRABAJO:	GAD – Baños de Agua Santa
CARGO QUE DESEMPEÑA:	Profesional I
TIEMPO DE EXPERIENCIA DESEMPEÑADO:	21 años
LUGAR Y FECHA DE VALIDACION:	19 de Junio del 2021

FIRMA:  

ANEXO D:

VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA N° 3

VALIDACION DE LA ENCUESTA

Instrumento dirigido a los trabajadores municipales en la “en la Unidad de Bañerios del Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa”.

CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	DEFICIENTE
Presentación del instrumento.	X		Gobierno		
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los indicadores.	X				
Relevancia del contenido	X				
Factibilidad de la aplicación	X				

APRECIACIÓN CUALITATIVA: Cumplimiento de los cambios para un mejor resultado.

OBSERVACIONES: Ninguna.

VALIDADO POR:	Oswaldo Bolívar Sarmiento Fernández
PROFESIÓN:	Ingeniero en Empresas
LUGAR DE TRABAJO:	GAD - Baños de Agua Santa
CARGO QUE DESEMPEÑA:	Jefe de Recursos y Talento Humano
TIEMPO DE EXPERIENCIA DESEMPEÑADO:	25 años
LUGAR Y FECHA DE VALIDACION:	21 de junio del 2021

FIRMA: 

ANEXO E:

**OFICIO DE ACEPTACIÓN GAD BAÑOS DE AGUA
SANTA**

Ing. Mba.

José Herrera H.

Presidente de la Unidad de Titulación

Carrera de Organización de Empresas

Facultad de Ciencias Administrativas

Ing. OSWALDO BOLIVAR SARMIENTO FERNANDEZ en mi calidad de Jefe de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baños de Agua Santa me permito poner en su conocimiento la aceptación y respaldo para el desarrollo del Trabajo de Titulación bajo el Tema "Clima Laboral y la Mejora Continua para el bienestar de los trabajadores en la Unidad de Balnearios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón de Baños de Agua Santa" propuesto por el estudiante JEXY LIZBETH CARRASCO GRANIZO portador de la cédula de ciudadanía 1803769114, estudiante de la Carrera de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

A nombre de la Institución a la cual represento, me comprometo a apoyar en el desarrollo del proyecto.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente.



OSWALDO BOLIVAR SARMIENTO FERNANDEZ

1600160038

032740-421

0999918161

bolivar_sarmiento@hotmail.com

ANEXO F:

INFORMACIÓN GENERAL



SECCIÓN III

DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

Artículo 5.- El GADBAS establece como misión, el promover el desarrollo sostenible en el ámbito social, económico y cultural del cantón Baños de Agua Santa; a través de una gestión de servicios públicos de calidad, en forma equitativa y solidaria, a través de la ejecución de planes, programas y proyectos con la participación activa de sus habitantes, una administración eficiente y el respeto de las disposiciones legales vigentes.

Artículo 6.- El GADBAS establece como visión, el ejecutar los planes, programas y proyectos contenidos en la Planificación Cantonal, habiendo desarrollado una cultura, valores y principios institucionales que se reflejarán en el mejoramiento continuo de los servicios y procesos, a fin de satisfacer las necesidades de la comunidad; constituyéndose como un referente de desarrollo local organizado.

SECCIÓN VII

BALNEARIOS

Artículo 71.- MISIÓN: Le corresponde impulsar el desarrollo y aplicación de políticas que permitan brindar en servicio óptimo, oportuno, adecuado y eficiente a los usuarios de los balnearios de propiedad municipal.

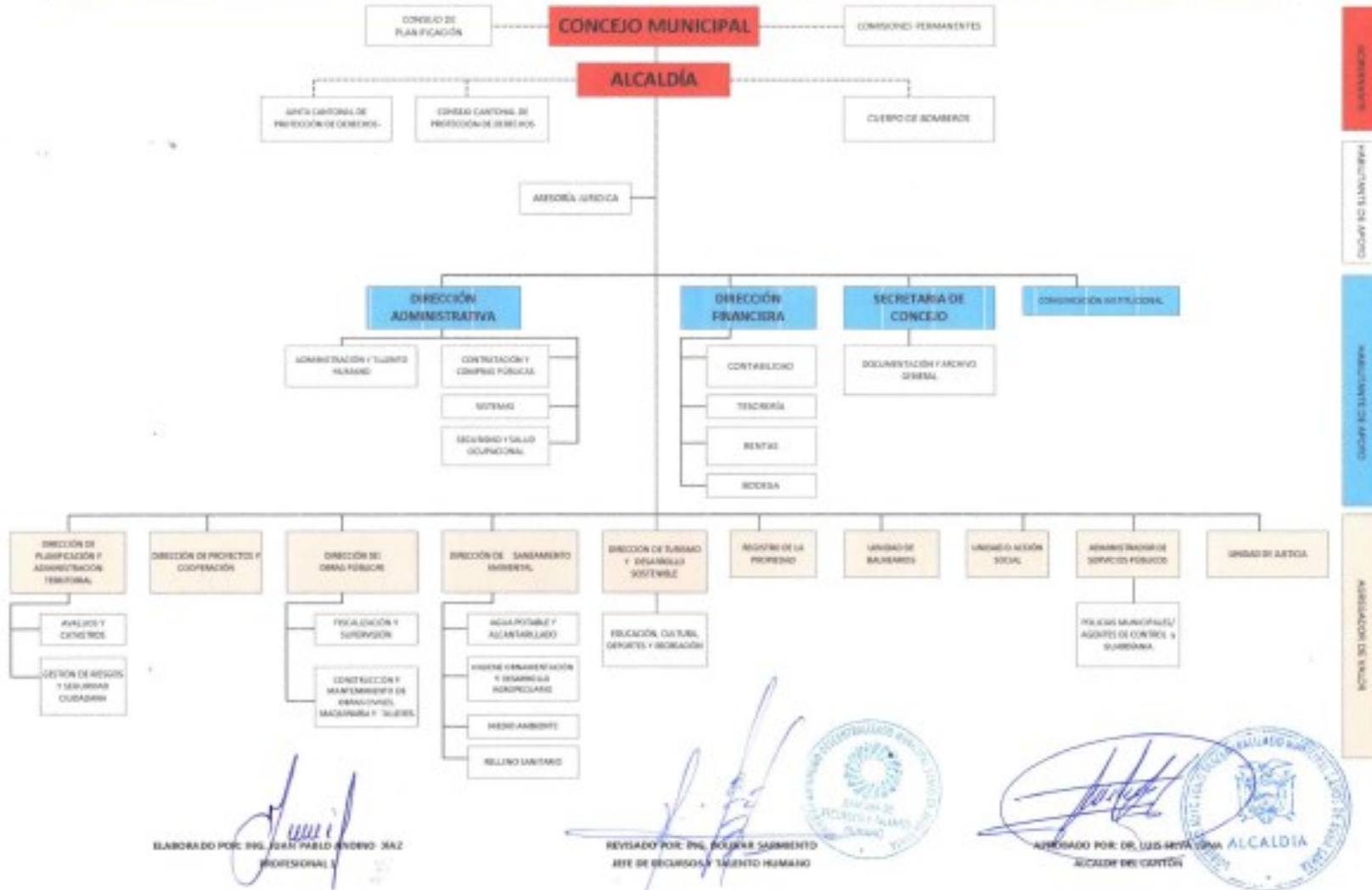
Artículo 72.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Planificar, organizar y coordinar el buen desarrollo de las actividades de los balnearios municipales;
- b) Distribuir oportunamente y controlar el uso de todos los materiales, herramientas, insumos y otros bienes al equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos y metas;
- c) Vigilar y controlar que las actividades asignadas a los Auxiliares de Servicios y equipos de trabajo se cumpla a cabalidad;
- d) Aplicar toda la normatividad y reglamentación en el ámbito de su competencia;
- e) Garantizar un servicio y atención de calidad a los usuarios de los balnearios;
- f) Mantener en óptimas condiciones la infraestructura e instalaciones de cada uno de los balnearios;
- g) Presentar informes mensuales a la Gestión Administrativa de las actividades cumplidas; y, las novedades presentadas en el mismo;
- h) Aplicar los correctivos necesarios y/o solución a los problemas o desavenencias presentados con el personal; y cuando amerite el caso seguir el órgano regular;
- i) Facilitar toda la información y datos necesarios para la evaluación del desempeño de

ANEXO G:

ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA



ANEXO H:

FOTOS

