

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO
DE MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

PROYECTO DE DESARROLLO

**DISEÑO DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 14D01 MORONA MAG DEL MINISTERIO
DE AGRICULTURA Y GANADERÍA**

GABRIELA CRISTINA LOZADA RIVADENEIRA

DIRECTOR:

DORIS PRADA ARAQUE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

QUITO, MES-AÑO

Resumen

En el presente trabajo de titulación se propone un diseño de plan de intervención para mejorar el clima organizacional en la Dirección Distrital 14D01 Morona del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a partir de un diagnóstico que evidenció las deficiencias en la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento del personal, así como la motivación laboral. La investigación es de enfoque cuantitativo, descriptiva y transversal, aplicada a 32 servidores públicos, mediante la utilización de encuestas de satisfacción laboral y diagnóstico de clima organizacional; complementado por entrevistas y observaciones.

Los resultados arrojan un ambiente de trabajo caracterizado por: baja motivación, falta de reconocimiento, sobrecarga de trabajo y escasa comunicación entre áreas, lo cual repercute directamente en la productividad y calidad del servicio público; es ante esta situación que se plantea un plan de intervención estructurado por etapas, orientado por las estrategias para el fortalecimiento de la cultura institucional mediante una buena práctica de liderazgo, comunicación, integración grupal, reconocimiento al desempeño, bienestar laboral y desarrollo profesional.

El plan de intervención contempla los indicadores de gestión, cronogramas y mecanismos de evaluación que garantizan su seguimiento y sostenibilidad, con el objetivo de consolidar un entorno de trabajo participativo, colaborativo y saludable; esta propuesta no solo se presenta como una respuesta técnica al diagnóstico realizado, sino también como una herramienta estratégica para transformar la gestión institucional, fomentado una cultura organizacional basada en el respeto, la motivación y la cooperación, esperando mejorar la eficiencia institucional y la calidad del servicio que se ofrece a la ciudadanía de Morona Santiago.

ÍNDICE

1	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL Y CONTEXTO INSTITUCIONAL ..	2
1.1	Contexto institucional	2
1.2	Situación actual del clima organizacional.....	4
1.3	Análisis de la causa del problema	7
1.4	Impacto en la gestión Institucional	9
1.5	Restricciones y limitaciones.....	9
1.6	Resultados de diagnóstico de clima organizacional.....	10
1.7	Justificación del diagnóstico	10
2	ANALISIS DE RESULTADOS	12
3	PROPUESTA.....	15
3.1	Antecedentes:	15
3.2	Justificación:	15
3.3	Objetivos:	17
3.3.1	Objetivo General:.....	17
3.3.2	Objetivos específicos:	17
3.4	Descripción de la propuesta	17
3.5	Desarrollo de la propuesta:.....	19
3.5.1	Indicadores del plan	23
3.6	Retroalimentación:	33
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
4.1	Conclusiones	35
4.2	Recomendaciones.....	36
5	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	37
6	ANEXOS	39
6.1	Anexo 1: Marco conceptual	39
6.1.1	Definición del clima laboral	39
6.1.2	Dimensiones del clima laboral.....	39
6.1.3	Factores que influyen en el clima laboral	39
6.1.4	Diferencia entre clima laboral y clima organizacional	40
6.1.5	Definición de comunicación efectiva	40
6.1.6	Diferencia entre comunicación e información.....	40
6.1.7	Importancia de la comunicación	40
6.1.8	Comunicación organizacional.....	40
6.1.9	Definición de trabajo en equipo.....	40

6.1.10	Diferencia entre equipo y grupo de trabajo	41
6.1.11	Desarrollo de los equipos.....	41
6.1.12	Habilidades sociales y personales en equipos de trabajo.....	41
6.1.13	Comunicación en el equipo.....	41
6.2	Anexo 2: Diseño Metodológico	41
6.2.1	Materiales y métodos	41
6.2.2	Materiales.....	42
6.2.3	Métodos	42
6.2.4	Técnicas usadas.....	43
6.2.5	Encuesta	43
6.2.6	Análisis y procesamiento de datos	45
6.2.7	Resultados de encuesta de satisfacción laboral.....	50
6.3	Otros.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Técnica del 5 por qué.....	7
Tabla 2.	Desarrollo de la propuesta	19
Tabla 3.	Indicadores del plan	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Estructura organizativa.....	3
Figura 2.	La información institucional circula de manera oportuna y transparente.	45
Figura 3.	Existe confianza al expresar opiniones o sugerencias.....	46
Figura 4.	El jefe inmediato promueve un ambiente de respeto y confianza.....	47
Figura 5.	Las metas del equipo son claras y compartidas.....	48
Figura 6.	Los conflictos laborales se manejan de forma adecuada y constructiva	49
Figura 7.	La institución promueve la igualdad, el respeto y la inclusión en el entorno laboral.	50
Figura 8.	Mis logros son valorados por mis superiores.	51
Figura 9.	Estoy satisfecho con las oportunidades de desarrollo en mi trabajo	52
Figura 10.	Estoy satisfecho con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que me ofrece la institución.	53
Figura 11.	El ambiente físico de trabajo (espacio, iluminación, ventilación, limpieza) es adecuado	54
Figura 12.	Me siento identificado(a) con los valores y la misión de la institución	55
Figura 13.	La institución promueve el bienestar y la salud laboral del personal.....	56
Figura 14.	Tabulación de las 12 encuestas realizada en línea sobre satisfacción laboral	57

Figura 15. Tabulación de las 12 encuestas realizada en línea sobre diagnóstico de clima organizacional.....	57
Figura 16. Personas encuestadas de manera presencial.....	58
Figura 17. Resultado de una encuesta realizada de manera presencial sobre la satisfacción laboral	58
Figura 18. Resultado de una encuesta realizada de manera presencial sobre el clima organizacional.....	59

Introducción

La presente investigación, denominada como “Diseño de un plan para la intervención del clima organizacional de la Dirección Distrital 14D01 Morona MAG del Ministerio de Agricultura y Ganadería”, se desprende de la necesidad de una intervención técnica, sistemática y planificada a los problemas del Clima Organizacional de la referida institución pública.

El problema que da paso al desarrollo de esta investigación es el deterioro del Clima Organizacional, evidenciado en bajos niveles de satisfacción, compromiso y motivación laboral en los funcionarios públicos. Las entrevistas y encuestas preliminares realizadas a inicios de este año por funcionarios de las Unidades de Gestión Distrital y de Proyectos de Inversión, concluyeron que la falta de reconocimiento, mala comunicación y problemas para trabajar en equipo, han producido: disminución de rendimiento, conflictos internos y pérdida de eficiencia en los procesos, repercutiendo en la calidad del servicio que presta la institución a la ciudadanía.

Esta investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal; para la investigación se utilizaron instrumentos validados como la encuesta de satisfacción laboral y otra encuesta de diagnóstico de clima laboral, además de la observación, entrevistas y análisis documental.

La muestra estuvo constituida por 32 servidores públicos, cuyos resultados permitieron establecer las principales debilidades institucionales que reflejan: escasa comunicación entre áreas, poco o nada de reconocimiento, liderazgo débil, sobrecarga de trabajo y baja motivación general. Esto genera un ambiente laboral negativo que impacta la producción, eficiencia y calidad del servicio a la ciudadanía. Con base en los resultados, se ha creado un plan de intervención escalonado que propone estrategias específicas para fomentar un ambiente laboral sano, participativo y eficaz. Las actuaciones planteadas se articulan en la implementación de una comunicación interna más efectiva, de programas de liderazgo asertivo, talleres de resolución de conflictos y actividades de integración, de pausas activas, de capacitación técnica y de reconocimientos institucionales. Cada actuación fue acompañada de indicadores de gestión y cronogramas que permiten dar seguimiento y evaluación del proceso.

No solamente se realizó un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional, sino que este trabajo también es una propuesta para fortalecer la cultura institucional del MAG y consolidar un espacio laboral fundamentado en el respeto, la cooperación y el sentido de pertenencia, en donde cada servidor público se perciba como valioso, motivado y comprometido con los objetivos institucionales. Este trabajo es una herramienta para transformar la vida laboral de la Dirección Distrital 14D01 Morona hacia una mejor gestión pública con enfoque humano, eficiente y orientada al bienestar del colectivo.

1 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL Y CONTEXTO INSTITUCIONAL

1.1 Contexto institucional

La Dirección Distrital 14D01 Morona forma parte del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, institución rectora de las políticas públicas agropecuarias en Ecuador. Su principal proceso es promover la productividad, competitividad y sanidad del sector agropecuario, con especial atención a pequeños, medianos y productores de la agricultura familiar campesina.

La Dirección se enfoca en brindar asistencia técnica, fortalecer capacidades organizativas y comerciales, e impulsar la soberanía alimentaria a nivel distrital (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2025).

De acuerdo con el modelo de organización, esta institución pretende dar respuesta de forma eficaz a las demandas formuladas por los productores y al mismo tiempo propiciar la ejecución de políticas institucionales y fomentar la innovación tecnológica dentro del sector agropecuario.

La Dirección cuenta con un grupo de profesionales colaboradores, que trabajan de acuerdo a principios de responsabilidad, transparencia y compromiso social, intentando mejorar al mismo tiempo la calidad de vida de los productores y optimizar los recursos naturales del distrito (MAG, 2025).

La Dirección Distrital 14D01 Morona está conformada por 52 funcionarios que están distribuida de la siguiente manera: 1 jerárquico, 3 del código de trabajo, 13 nombramientos permanente y 35 contrato ocasional.

Su financiación proviene de la asignación del presupuesto estatal a través del gasto corriente y el gasto de inversión tanto para remuneraciones como también orientado a programas y proyectos de desarrollo agropecuario, por una parte; y en cuanto a su alcance territorial a la vez, la Dirección tiene cobertura sobre toda la provincia de Morona Santiago a través de sus 12 oficinas técnicas, y así, logra la entrega de un servicio cercano a los productores rurales, Además la dirección Distrital opera proyectos como Agro Seguro, el PIATER, el Desarrollo Rural y Ganadería Sostenible, y que tienen el objetivo de contribuir a fortalecer la productividad, disminuir riesgos del sector agropecuario y mejorar las condiciones de vida de la población campesina.

La organización de la Dirección Distrital 14D01 Morona está constituida por: Unidad de Gestión Distrital y Unidad de Proyectos de Inversión, y complementada con una red de 12 oficinas técnicas cantonales de la provincia de Morona Santiago. La Unidad de Gestión Distrital agrupa el conjunto de las áreas de Dirección Distrital, Planificación Estratégica, Ventanilla Única, Asesoría Jurídica, Comunicación, Desarrollo Productivo y Coordinación Administrativa- Financiera, garantizando así el soporte administrativo y la gestión interna que ello conlleva. Por otra parte, la Unidad de Proyectos de Inversión donde se encuentra Agro seguro, PIATER, Desarrollo Rural y Ganadería Sostenible.

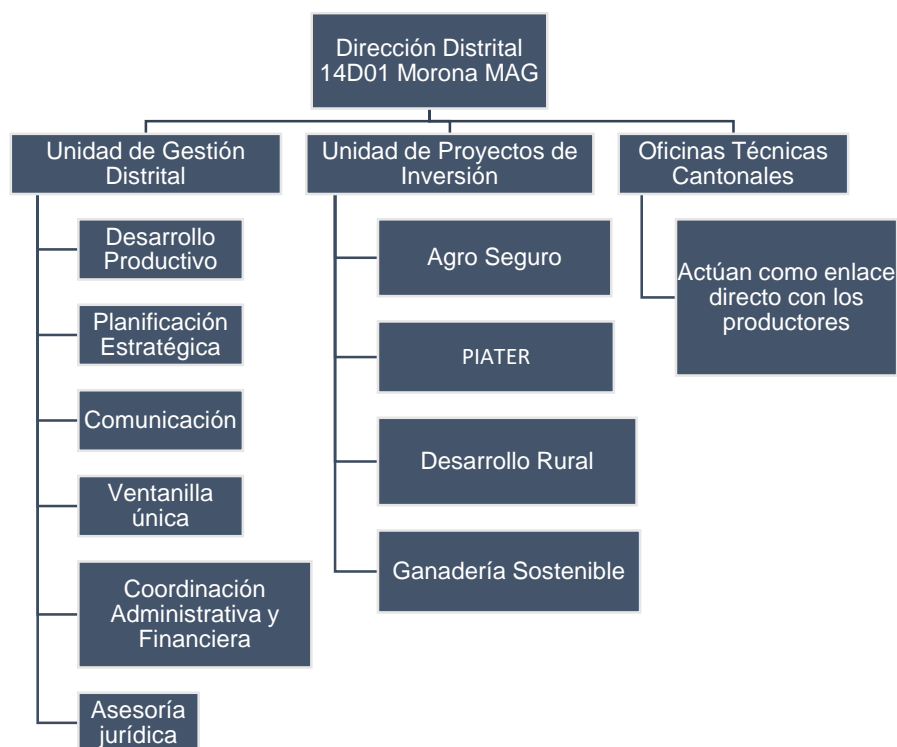


Figura 1. Estructura organizativa
Fuente: Gabriela Lozada (2025)

1.2 Situación actual del clima organizacional

El clima organizacional es el ambiente emocional y psicológico que prevalece en una organización, creado por las percepciones compartidas de los empleados sobre su entorno de trabajo, abarcando actitudes, valores, normas, comportamientos y relaciones interpersonales (Tenorio, 2023)

Desde otro punto de vista y para hacer más accesible el contenido de este concepto, el clima organizacional se puede definir como “percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 2005, pág. 160).

El clima organizacional se relaciona directamente con varios elementos de la cultura empresarial (motivación, desempeño y satisfacción laboral), si no se cumplen según las expectativas de las personas, implicará una drástica reducción de la productividad, y poca empatía o compromiso hacia la Institución.

El clima organizacional debe ser tenido en cuenta como el activo que hace que la empresa se mantenga viva a través de la motivación de sus empleados. Es esencial preservar un ambiente constante para fomentar el apego y compromiso de los empleados hacia la misión y visión corporativa. Es fundamental reconocer que este vínculo emocional entre el empleado y la organización impulsa cambios que posibilitan transformaciones exitosas a plazos.

En la Dirección Distrital 14D01 Morona del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el clima organizacional actual ha sido identificado de manera informal, mediante los típicos comentarios sobre los pasillos y las anécdotas que muestran los índices de insatisfacción laboral, de falta del reconocimiento del desempeño, de dificultades de comunicación entre unidades y de barreras para el trabajo en equipo. Sin embargo, hasta el presente, no se aplica ninguna encuesta formal que indique de forma objetiva dichos factores. Por lo que el diagnóstico completo del clima organizacional no ha entrado en funcionamiento y representa el principal aporte de esta investigación

Estas condiciones también evidencian la necesidad de intervenir en el clima laboral de esta Institución mediante estrategias que permitan canalizar el clima interno a través de

la comunicación interna, de la equidad, del reconocimiento del personal y del desarrollo humano del talento. La encuesta que se aplicará permitirá obtener evidencias concretas y fiables para diseñar un plan de intervención con el que se espera mejorar la motivación, la satisfacción y el desempeño laboral de la Dirección Distrital 14D01 Morona.

Para esta investigación se ha tomado en cuenta datos arrojados de una entrevista realizada a inicios del año 2025 por empleados de las unidades de Gestión Distrital y de Proyectos de Inversión a 25 servidores (48 % de la nómina total) que fueron seleccionados de manera intencionada, de modo que se conociera a la vez el personal administrativo, técnico y operativo. Los resultados que se han conseguido ofrecen, sin embargo, una tendencia preocupante:

- El 68 % de los encuestados indica que se siente poco motivado en su labor diaria.
- El 61 % Falta de reconocimiento por parte de sus superiores.
- El 54 % indica que su efectividad en el trabajo en equipo es baja.

Aquellos resultados arrojados a inicios del año, ya permiten evidenciar la existencia de un clima laboral con baja motivación, una falta de reconocimiento y con deficiencias de comunicación, así como factores que van en detrimento del bienestar, la satisfacción, el compromiso y la eficiencia institucional.

De igual manera es importante destacar que se hizo una revisión de los indicadores de gestión correspondientes al primer semestre del 2025, se constató una caída de un 17 % en la puntualidad de la entrega de informes técnicos, en comparación con el mismo periodo del año anterior. Este descenso pone de manifiesto una serie de problemas internos que han estado históricamente presentes en esta unidad o en su forma de trabajar y que han tenido una relación con la falta de coordinación entre las unidades la sucesión de cambios de personal técnico-operativo, los problemas e ineficiencias comunicativas interdepartamentales; la rotación de funcionarios, las cargas de trabajo han hecho que la planificación y la realización de las actividades hayan caído en desuso.

Por lo que se relaciona con un impacto negativo en la eficiencia institucional. Esto no solo compromete la consecución de los objetivos de la organización: pone también en riesgo la confianza de los usuarios externos hacia la oportunidad y la calidad de los productos servidos desde la Dirección Distrital.

Entre los problemas más relevantes hallados en la Dirección Distrital 14D01 Morona MAG emerge la rotación de personal. Aquella problemática no sólo afecta a los puestos de libre remoción sino también a los cargos que están sujetos a contratos ocasionales, lo cual ha provocado la inestabilidad en la gestión institucional debido a la llegada y salida de funcionarios lo que ha imposibilitado que se consoliden equipos de trabajo estables con su respectiva experiencia. La rotación de personal, no obstante, puede llegar a afectar la continuidad de proyectos y su ejecución, así como también puede llegar a generar costes adicionales en procesos de inducción, adaptación y formación del nuevo personal.

En el diagnóstico también se constató que los colaboradores se ven en una situación de sobrecarga de funciones y atribuciones, dado que la reducción de personal ha dado como resultado la confusión en la asignación de potentes responsabilidades por falta de claridad en la ejecución de procesos internos. La situación genera duplicidad de tareas, retrasos en la ejecución de actividades y desgaste emocional de los grupos de trabajo. La sobrecarga, además, afecta negativamente la atención a los usuarios y la calidad de los servicios que la institución puede ofrecer a los productores de la provincia. Otro problema crítico encontrado es que existen debilidades en procesos de liderazgo y de comunicación organizacional. Los líderes de área carecen de herramientas de gestión que les permitan orientar y motivar a los miembros de su equipo, lo cual provoca entornos de desorganización y de falta de cumplimiento de tareas. A esto se añade la escasa comunicación entre las unidades administrativas y los proyectos, lo cual hace que el trabajo sea poco colaborativo y entre en conflicto, generando discapacidad para tomar decisiones oportunas y para coordinar institucionalmente. Finalmente, la escasez de políticas formales de reconocimiento a las personas que realizan el trabajo y de motivación laboral ha generado una sensación de desvalorización entre los funcionarios públicos, lo que ha llevado a que no sean percibidos como personas trabajadoras, capaces de asumir nuevos desafíos y adherirse a una cultura institucional que los reconozca. La falta de incentivos tanto simbólicos como económicos afecta la legitimidad de motivaciones esperadas en el trabajo de la administración pública, específicamente la lealtad institucional y la entrega. Se hace visible en los niveles de desmotivación que dice tener el personal que se traduce en baja productividad, baja satisfacción laboral y escasa pertenencia institucional.

1.3 Análisis de la causa del problema

Con la finalidad de comprender con mayor precisión las causas del clima laboral negativo en la Dirección Distrital 14D01 Morona MAG, se aplicó la técnica de los “5 porqués”, que permite analizar de forma sistemática un problema planteando repetidamente la pregunta ¿por qué? hasta llegar a la causa raíz.

La técnica fue desarrollada por Sakichi Toyoda y se popularizó dentro del marco del Sistema de Producción Toyota. Su interés consiste esencialmente en desglosar los factores que inciden en el clima laboral, desde los síntomas evidentes como la escasa motivación del personal y la pobre comunicación, hasta problemas más profundos, como el problema de un liderazgo poco eficaz, la falta de un diagnóstico previo y las limitaciones en los recursos humanos y financieros.

Su forma de aplicar la técnica es preguntar “¿por qué?” sobre la respuesta del paso anterior, en general cinco veces (aunque el número puede variar) hasta llegar a la causa del problema. De este modo no sólo se aborda el problema visible, sino que se puede intervenir sobre el origen del problema. En esta forma de trabajo se puede utilizar una forma de mejora tanto más completa como más durable de diseñar soluciones.

En el caso de la Dirección Distrital 14D01 Morona MAG, la aplicación de la técnica permite identificar las causas del clima laboral negativo en forma de sistema de causas no independientes; tratando de identificar las relaciones entre éstas, las mismas que provocan un deterioro en la productividad y en la eficiencia organizacional. Serán las y estos análisis los que puedan servir de base para diseñar un plan de intervención encaminado a eliminar las causas raíces junto con la mejora de bienestar y del desempeño de los servidores públicos.

Tabla 1. Técnica del 5 por qué

Nivel	Pregunta	Causa identificada
1°	¿Por qué debe ser intervenido el clima laboral?	Debido a varios factores que afectan negativamente al logro de los objetivos laborales y de satisfacción del equipo como, por ejemplo: baja motivación, la falta de reconocimiento, débil liderazgo y la escasa comunicación.
2°	¿Por qué existen estos factores negativos?	Debido a que no se ha realizado un diagnóstico en condiciones que permita identificar los factores que generan una mala dinámica de trabajo o un clima insatisfactorio.

gu

Tabla 1. Técnica del 5 por qué (Continuación)

Nivel	Pregunta	Causa identificada
3°	¿Por qué no se ha hecho un análisis profundo del clima laboral?	Debido a la falta de mecanismos sistemáticos para recoger la valoración que hace el personal de talento humano, limitando la toma de decisiones sin un soporte empírico que lo mantenga.
4°	¿Por qué es necesario un plan de acción luego del diagnóstico?	Porque se necesita para poder implantar acciones concretas que hagan mejorar la motivación, la comunicación y la cooperación del equipo de trabajo.
5°	¿Por qué hay que hacer seguimiento y evaluación del plan de acción?	Para que sea posible comprobar si las actuaciones son útiles o no, para que se puedan realizar correcciones a tiempo y para que se consolide un clima de trabajo positivo.

Fuente: Gabriela Lozada (2025)

El análisis realizado a través de la técnica de los 5 porqués demuestra que el clima laboral negativo en la Dirección Distrital. 14D01 Morona no es solamente atribuible a un único factor, sino que más bien responde a una serie de situaciones que afectan de forma intensa el bienestar de todos aquellos que cada día allí trabajan. Por un lado, la inexistencia de un diagnóstico previo implica un mal conocimiento real de las necesidades y expectativas del personal. Por otro lado, la escasa comunicación interna y el liderazgo precario dificultan el mantenimiento de la motivación de las personas y la definición de los roles.

La rotación del personal, la jubilación de aquellos que en el centro de trabajo llevan años (y por tanto aportan experiencia), la falta de recursos humanos y financieros a la hora de aplicar las distintas estrategias de mejora que podrían ensayarse, la realización ineficaz de las expectativas en la mejora del clima laboral, todo ello se ha ido sumando a esta situación y contribuyendo a generar inestabilidad y conflictos latentes.

Es un hecho que el verdadero reto no va a ser tanto encontrar la forma de corregir los síntomas, sino que va a ser adoptar el compromiso y encontrar el sentido de las causas que la están provocando-actuando sobre el sentido de la satisfacción, la motivación y la productividad del equipo. Lo que hay que hacer es dar respuesta a esas necesidades de cambio; así sí que se podría construir una cultura más humana, colaborativa y generadora de bienestar; una cultura en la cual cada uno de los funcionarios y funcionarias se sienta

valorado, se sienta escuchado y quiera, de alguna manera, hacer su atribución para contribuir al trabajo del equipo.

1.4 Impacto en la gestión Institucional

Un mal clima organizacional influye de manera negativa en gestión de la organización, puesto que resta productividad, deteriora la coordinación interna y disminuye la calidad del servicio. La desmotivación y el poco compromiso del personal van a provocar demoras en el desarrollo de tareas, incrementan el número de errores y bajan el rendimiento de las acciones, razones por las cuales la comunicación deficiente y el liderazgo escaso generan confusión entre las funciones y roles, duplicidad de funciones y conflictos entre áreas que impiden la planificación y la toma de decisiones. Por otro lado, la alta rotación del personal y de la pérdida del talento humano genera inestabilidad y problemas en la carga de tareas para quienes continúan, afectando la continuidad de los procesos y la creación de grupos de trabajo firmes. Estas situaciones limitaran la capacidad de la organización de poner en práctica estrategias de mejora, programas de capacitación, y la práctica de la innovación y su impacto sobre la forma como se consiguen los objetivos estratégicos de la institución y del posicionamiento con la comunidad y los usuarios.

1.5 Restricciones y limitaciones

La gestión del clima organizacional, en la Dirección Distrital 14D01 Morona MAG y sus Dependencias, presenta múltiples limitaciones por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y el Reglamento de la LOSEP y su posterior reglamento, ya que la normativa vigente delimita las formas de contratación y de gestión del talento humano. La LOSEP subraya la meritocracia y la transparencia porque el ingreso a la administración pública se lo hace por medio de concursos de méritos y oposición, como lo recogen los artículos 56 y 57, limitando la incorporación de ciertos tipos de especialistas que tengan que ver, con la gestión del talento humano, como pueden ser liderazgo, motivación, etc.

De la misma manera, la asignación de recursos presupuestarios se enfoca casi exclusivamente en las funciones operativas y en los proyectos agropecuarios, limitando de este modo los recursos que pueden destinarse a los programas formativos de capacitación, motivación y reconocimiento. Asimismo, la implementación de programas de formación continua se ve influenciada por la falta de personal con habilidades

adecuadas y la escasez de recursos logísticos. Por último, la rigidez de la normativa estatal, no solo dificulta la posibilidad de llevar a cabo cambios, sino que tampoco permite modificar la gestión del clima laboral, introduciendo innovaciones en este ámbito. Estas restricciones legales y operativas evidencian que cualquier intervención que busque mejorar el clima laboral debe ser siquiera pensada, previniendo el marco normativo existente y buscando soluciones dentro de los límites dados por la legalidad.

1.6 Resultados de diagnóstico de clima organizacional

Gracias al uso de estas dos herramientas, como la encuesta de satisfacción laboral y la encuesta de clima organizacional, se evidenció objetivamente el nivel de satisfacción del personal, la calidad de las relaciones interpersonales de la comunicación formal e informal, estilo de liderazgo imperante, el nivel de motivación y otros elementos que determinan el clima laboral de la institución. Con los resultados se pudo establecer un sustento objetivo para la elaboración de un plan de intervención, en función de mejorar las condiciones laborales y alcanzar la maximización del desempeño institucional.

La información recogida fue organizada y representada en gráficos estadísticos que se encuentran incluidos, en el Anexo 2 de este trabajo. Posteriormente, se procedió al análisis interpretativo de los temas recolectados, el cual permitió la identificación de las tendencias, problemáticas y patrones de las percepciones del personal, garantizando un entendimiento completo y justificado de la situación del clima laboral sobre la Dirección Distrital 14D01 Morona.

1.7 Justificación del diagnóstico

La investigación que se desarrolla bajo el título “Diseño de un plan para la intervención del clima organizacional de la Dirección Distrital 14D01 Morona MAG del Ministerio de Agricultura y Ganadería”. Esta acción investigativa, tanto para su elaboración como para su ejecución, se justifica por la necesidad de sistematizar, de una manera técnica y planificada, los problemas que releven el clima organizacional de esta institución. La Dirección Distrital 14D01 es la responsable de ejecutar la política agropecuaria orientada a incrementar la productividad y la competitividad; la política agropecuaria orientada a la sanidad animal y de los cultivos, especialmente con relación a los pequeños y medianos productores, así como la Agricultura Familiar Campesina, contribuyendo con ello a alcanzar la soberanía alimentaria y el desarrollo sostenible de las regiones. El diagnóstico

es fundamental en la medida en que, de acuerdo a la información preliminar recogida mediante entrevistas y encuestas, el clima laboral está muy deteriorado, lo que se manifiesta con un bajo nivel de motivación, baja autoestima, falta de reconocimiento, poco espíritu de equipo, mala comunicación, etc. Lo anterior, genera repercusiones directas en la productividad institucional (retrasos, peleas, colapso de funciones, reducción de los estándares de calidad en los servicios ofrecidos al productor), lo que delata la necesidad de realizar un diagnóstico objetivo y puntual que permita captar las causas de los mismos y servir de base para la planificación de acciones correctivas.

Además, el diagnóstico permite obtener, a partir de la medición de variables críticas (liderazgo, comunicación, reconocimiento, trabajo en equipo, etc.) mediante instrumentos previamente validados y mediante técnicas de análisis sistemático (e.g., metodología de los “5 porqués”), información robusta que permite asegurar que las estrategias no se limiten a la mejora de síntomas o a resultados superficiales, sino que se conviertan en la vía para abordar las causas que fomentan un clima laboral donde el bienestar y el desempeño del personal están por debajo de los niveles estimados, asegurando un clima laboral más motivador, colaborativo y eficiente.

Por otra parte, el diagnóstico se justifica en la medida en que permite recoger información que sirva de base ante la institucionalidad y sus restricciones legales y operativas (e.g., lineamientos de la Ley Orgánica del Servicio Público -LOSEP-), ante la carencia de recursos humanos cualificados, ante los límites financieros que tienen que ver con la capacitación y con la motivación y con el liderazgo de acuerdo a las posibilidades reales de la institución. Si no se desarrolla un diagnóstico previo, entonces no hay planificación de las acciones estratégicas y, por lo tanto, con ello se limita la efectividad y la sostenibilidad de los productos de intervención.

En síntesis, el diagnóstico del clima organizacional de la Dirección Distrital 14D01 Morona MAG es necesario para que los efectos de mejora puedan ser evidentes, bien sea por el refuerzo de la motivación, del espíritu de trabajo, de la cohesión, del desempeño del personal, etc. a fin de permitir la continuidad en la recolección de los procesos institucionales y para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución respetando los valores institucionales y la normativa vigente.

2 ANALISIS DE RESULTADOS

Este capítulo busca presentar y analizar los hallazgos alcanzados en el uso de los instrumentos de recolección de información utilizados en la Dirección Distrital 14D01 Morona del MAG. El análisis de resultados, a estas alturas, es una fase decisiva en el proceso investigativo, ya que brinda la posibilidad de acceder a las percepciones, las actitudes y las valoraciones que poseen las personas que constituyen el personal en relación con el ambiente de trabajo en el que desarrolla las actividades. En el contexto de la Dirección Distrital 14D01 Morona del MAG, este análisis será clave para hacer visibles los factores que inciden en la satisfacción, en la motivación y, en general, en la productividad del talento humano.

Desde la aplicación de las herramientas validadas: cuestionario de satisfacción laboral y de la diagnosis de clima organizacional, se logró extraer información, datos que revelaban la situación real del medio ambiente del trabajo y su ámbito de gestión institucional. Estas herramientas, que se complementaban con entrevistas y observaciones, se utilizan para extraer no solo percepciones, sino también para interceder fenómenos organizacionales a partir de un foco humano y de un foco sistémico.

Por lo tanto, el análisis de resultados no debe quedar reducido a la presentación de cifras, porcentajes etc., sino que se convertirá en la interpretación argumentada sobre las dinámicas internas de la organización que conformarán el clima organizacional.

De esta manera, pasa a ser la base empírica para la elaboración del plan de intervención que pretende aumentar la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y el bienestar laboral, que son necesarios para desarrollar una cultura organizacional sana y sostenible.

Los hallazgos revelan un contexto complejo, el cual muestra contrastes entre áreas de fortaleza institucional y áreas a priorizar. El primer eje de análisis lo constituye la comunicación interna, la cual es considerada por el mayor porcentaje del personal como mala. El 46,87 % de la muestra encuestada declaró que la información institucional no viaja de una manera oportuna ni fluida, lo que refleja una importante brecha en los trámites comunicativos. La falta de fluidez comunicativa no sólo dificulta la coordinación entre departamentos, sino que a su vez origina percepciones de desconfianza y distancia entre los niveles jerárquicos.

A esta situación hay que añadir lo manifestado por el 46,8 % de los funcionarios, los cuales declaran no sentirse en libertad para ofrecer opiniones o sugerencias, lo cual hace que la participación y la innovación estén muy limitadas dentro de la organización. Desde el punto de vista teórico, Robbins y Judge (2013) afirman que una mala comunicación obstaculiza la toma de decisiones y debilita la cohesión, a la vez que los niveles de satisfacción laboral quedan muy perjudicados. Por tanto, el déficit comunicativo descrito se presenta como una de las causas del deterioro del clima organizacional en la Dirección Distrital 14D01 Morona.

El segundo aspecto que se ha analizado refiere al liderazgo. En contraste con la comunicación, este elemento ha sido considerado favorablemente por buena parte de los encuestados. El 93,8 % del personal consideran que su inmediato superior crea un clima de respeto y confianza; esto demuestra que existen líderes que poseen una cierta disposición a mantener relaciones interpersonales cordiales y un trato justo y equitativo con el equipo que lidera. No obstante, la percepción positiva en términos de respeto no necesariamente confirma la existencia de un liderazgo transformacional o participativo, pues todavía se nos reconoce la existencia de dificultades en cuanto a la voluntad de estimular la motivación y la creatividad del personal. El liderazgo desarrollado en la institución es considerado como respetuoso, no obstante, parece que tiene cierta limitación para inspirar el compromiso y el desarrollo de los profesionales de la institución.

Otro hito relevante hace referencia a la claridad de las metas y objetivos de la institución, dado que el 62,6 % del personal manifiesta que las metas del equipo son claras y compartidas, lo cual da pie a un nivel moderado de alineamiento estratégico. Sin embargo, a un 18,8 % expresa que no acaban de entender la meta o que las considera poco relevantes en su actividad diaria. Esta falta de claridad, a pesar de minoritaria, puede generar problemas de descoordinación, duplicidad y pérdida del sentido de pertenencia. La literatura en el ámbito de la gestión del talento humano (Chiavenato, 2011) reafirma que la comprensión de los objetivos institucionales es un factor de compromiso laboral, y que cuando los propios trabajadores no son capaces de vincular las metas de la organización a su trabajo puntual, la motivación y el rendimiento se ven comprometidos.

En lo que se refiere al manejo de conflictos, el 50 por ciento de los participantes manifiestan que los conflictos en el lugar de trabajo se manejan de una manera adecuada

y constructiva; el 25 por ciento piensan lo contrario. Esto denota que la institución ha consolidado algunas prácticas de diálogo y conciliación sin llegar a definir una cultura organizacional que sea claramente mediadora y pacificadora en el manejo de diferencias. La falta de procedimientos formales de resolución de conflictos y la baja capacitación en habilidades socioemocionales mantienen tensiones subyacentes que afectan la articulación del ambiente de trabajo.

Otro factor clave que se ha revelado en los resultados es la motivación y el reconocimiento del personal. Un nivel elevado de las y los públicos percibe la falta de incentivos y de procedimientos formales de reconocimiento a su actuación. Esta falta de estímulos origina desvalorización y una impresión de estancamiento profesional, factores que incidan de manera evidente en la satisfacción en el trabajo. En términos de Patiño Calderón et al. (2025), la motivación es un motor de la productividad; el hecho de que los trabajadores no perciban que hay un reconocimiento a su esfuerzo genera un deterioro del compromiso organizacional y un aumento en la rotación del personal.

La excesiva carga laboral, presente en el diagnóstico institucional, es otro elemento determinante en los niveles de stress y en la percepción de desigualdad. La reducción de plantilla de manera paulatina ha generado una carga de trabajo que queda asignada al mismo trabajador/a, ocasionando cansancio profesional y disminución del servicio público. Según parece, la falta de un programa de bienestar y/o pausas activas implica una carga reservada para el resto del grupo, así como también a veces algo que afecta a la salud física o emocional de los funcionarios.

En conjunto, los diferentes resultados permiten vislumbrar un patrón en el cual la falta de comunicación, la carencia de reconocimiento y la carga de trabajo sobre los mismos trabajadores/as confluyen como causas estructurales en el sentido de la deterioración del clima organizacional. Igualmente se han evidenciado potencialidades, como pueden ser la existencia de líderes respetuosos y la disposición de gran parte del personal a compartir, contribuir y colaborar para la mejora de la institución. Se consideran y se pueden articular para que sirvan de base para la generación de una sostenibilidad de intervención.

3 PROPUESTA

Tema: Diseño del plan de intervención del clima laboral en la dirección distrital 14d01 morona

3.1 Antecedentes:

La Dirección Distrital 14D01 Morona del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador tiene problemas relacionados con el clima organizacional, evidenciados en la escasa motivación, en la mala comunicación interna, en el escaso reconocimiento del personal y en la escasa promoción del desarrollo profesional. Los resultados de las encuestas realizadas demuestran una percepción dividida en relación con la satisfacción laboral y el grado de identificación con los valores institucionales. Estas condiciones afectan la eficiencia, la construcción de equipos de trabajo y la calidad del servicio público.

De acuerdo con lo anterior, se presenta una propuesta dedicada al diseño de una intervención para mejorar las condiciones laborales y para reforzar la cultura institucional y promover un ambiente laboral positivo, participativo y saludable.

3.2 Justificación:

La Dirección Distrital 14D01 Morona del Ministerio de Agricultura y Ganadería, se basa en la necesidad de reestructurar de forma planificada el entorno laboral de la misma, teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas mediante la metodología utilizada, que incluye las encuestas de satisfacción laboral, diagnóstico de clima organizacional, entrevistas, observaciones y análisis de documentos.

Los datos evidencian que, aunque se encuentran aspectos favorables como puede ser la existencia de un liderazgo orientado al respeto, la confianza y una visión en términos positivos acerca de los objetivos e intereses del equipo; también se observan importantes áreas de mejora, principalmente en los factores de comunicación interna, el reconocimiento de los logros, la formación en los desempeños, el bienestar laboral y la administración de las controversias. Por ejemplo, el 46,87% de las personas encuestadas manifiesta que hay problemas en la circulación de la información institucional y el 43,7% de ellas cree que no se promueve la igualdad, aceptación e inclusión. Así mismo, un 50%

de los funcionarios expresa un grado de identificación con los valores institucionales, dejando una importante proporción de personas las cuales no pueden llegar a reconocer un vínculo pleno con la misión y los objetivos del MAG.

A partir de los resultados significativos, podemos considerar que existen aspectos positivos, pero las debilidades encontradas pueden llevar a un efecto negativo en la motivación, en el compromiso, en la productividad y en la cohesión del personal, lo que puede llevar a comprometer la efectividad institucional.

Estos resultados muestran que, aunque se identifican aspectos positivos, las debilidades encontradas pueden generar efectos negativos sobre la motivación, el compromiso, la productividad y la cohesión del personal, lo que puede llegar a comprometer la efectividad institucional. La existencia de percepciones divididas con respecto al espacio físico, la capacitación, el bienestar laboral y la gestión de conflictos, demuestran que las acciones llevadas a cabo no pueden garantizar la existencia de un clima organizacional óptimo y sostenible.

En consecuencia, la propuesta del diseño de un plan de intervención aparece como una acción necesaria y estratégica que persigue consolidar los aspectos positivos, corregir las debilidades detectadas y fomentar un clima laboral más participativo, motivador y coherente con los objetivos institucionales aplicando principios de calidad con calidez. La implementación de este plan permitirá establecer políticas de comunicación interna, reconocimiento y feedback constantes, desarrollo profesional y bienestar laboral y resolución de conflictos en favor de la cohesión del equipo y la eficiencia de la gestión de la Dirección Distrital 14D01 Morona.

Por esto, la intervención no es únicamente la respuesta a una necesidad inmediata, derivada de la obtención de los resultados analizados, sino que también constituye una herramienta de gestión estratégica para un funcionamiento eficiente de la institución que le permita cumplir con sus metas de ofrecer un servicio de calidad, dando lugar a la satisfacción del compromiso del propio personal en un entorno laboral saludable y productivo.

3.3 Objetivos:

3.3.1 Objetivo General:

Diseñar un plan de intervención que permita mejorar el clima laboral de la Dirección Distrital 14D01 Morona del MAG, durante el año 2025-2026.

3.3.2 Objetivos específicos:

- Diseñar estrategias de intervención orientadas al fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección Distrital 14D01 Morona.
- Elaborar instructivo de actuación relacionado a la pausa activa para los servidores públicos de Dirección Distrital 14D01 Morona del MAG.
- Transferir los resultados obtenidos de esta investigación al Director Distrital, para el trámite respectivo.

3.4 Descripción de la propuesta

El ambiente laboral es clave para la eficacia y perdurabilidad de cualquier entidad, ya que afecta directamente la motivación, el compromiso, la productividad y el sentido de pertenencia de los empleados. Para las instituciones públicas, este factor es crucial, ya que el talento humano afecta la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Si el clima del trabajo se deteriora, se manifiesta mediante un incremento de la desmotivación, la existencia de conflictos interpersonales, la disminución del rendimiento, la pérdida de la identidad de la institución, que se ve afectada y posteriormente estas consecuencias inciden en los objetivos estratégicos y la confianza de la ciudadanía.

En la Dirección Distrital 14D01 Morona del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), se ha llegado a la conclusión de que la escasa motivación, el escaso compromiso y la baja del desempeño de los servidores públicos son los principales problemas que afectan al clima organizacional. Estos problemas, que están relacionados con la falta de reconocimiento, el liderazgo escaso y los fallos comunicacionales han repercutido en los procesos internos y en la calidad del servicio prestado al productor agropecuario.

Así pues, el presente trabajo se ocupa del diseño del plan de intervención del clima organizacional en la Dirección Distrital 14D01 Morona del MAG. Este plan de intervención se irá desencadenando y desglosando en los siguientes apartados: Antecedentes, Introducción, Objetivos, Palabras claves, Desarrollo del tema e

Indicadores de gestión, Retroalimentación, Anexos y cada apartado tendrá la finalidad de proponer acciones concretadas que permitan a los actores fortalecer la comunicación, mejorar la motivación, consolidar el liderazgo participativo y elevar la satisfacción trabajada de las personas que forman parte del MAG.

Otro aspecto a destacar es que el plan de intervención también incorpora las fechas de implementación, los responsables de cada fase de la intervención y los mecanismos de evaluación de forma que sean la garantía del seguimiento de los resultados y de la sostenibilidad de las mejoras que se vayan alcanzando.

En el apartado de retroalimentación se manifestará cómo realizar la aplicación de los resultados que se vayan obteniendo en relación al seguimiento del ciclo de mejora continua. Y como parte de los anexos se incorporará un instructivo de actuación en el ámbito de la motivación laboral para reforzar el compromiso de los servidores públicos de la Dirección Distrital 14D01 de Morona.

3.5 Desarrollo de la propuesta:

Tabla 2. Desarrollo de la propuesta

Contenido	Actividades	Local a utilizarse	Materiales a utilizar	Costo	Fecha a desarrollar	Hora	Responsable	Evidencia
Comunicación interna	Implementar boletines informativos semanales con noticias institucionales.	Sala de reuniones / correo institucional	Computadora, plantillas digitales	5	4 diciembre 2025	16h00 – 17h00	Comunicación	Cartelera/boletines/redes sociales
	Reunión mensual de retroalimentación entre jefes y personal.	Sala de reuniones	Proyector, computadora	N/A	11 diciembre 2025	16h00 – 17h00	Lider de institución	Acta de reunión
	Implementar buzón físico y virtual de sugerencias.	Auditorio y ventanilla única	Buzón, papelería Computadora	25	18 diciembre 2025	16h00 – 17h00	Area administrativa	Registro de sugerencias
	Pausas activas	Instalaciones de la Institucion	A necesidad del instructor	N/A	8 enero 2026	16h00 – 17h00	Talento Humano	Fotos del taller
Confianza y participación	Dinámica grupal 'Conociéndonos mejor'	Patio institucional y/o auditorio	Papelógrafos, marcadores	5	15 enero 2026	16h00 – 17h00	Talento Humano	Fotos, asistencia

Tabla 2. Desarrollo de la propuesta (Continuación)

Contenido	Actividades	Local a utilizarse	Materiales a utilizar	Costo	Fecha a desarrollar	Hora	Responsable	Evidencia
	Taller Comunicación asertiva y trabajo en equipo.	Auditorio de la institución	Proyector, fichas de trabajo	Apoyo interinstitucional	22 enero 2026	16h00–17h00	Psicólogo institucional del CEFAS	Acta y fotos
	Foro participativo de ideas de mejora.	Auditorio de la institución	Pizarra, marcadores	5	29 enero 2026	16h00–17h00	Talento Humano	Acta de foro
	Actividad de integración 'Tarde de talentos internos'.	Auditorio de la institución y/o patio	Equipo de sonido, decoración	20	5 febrero 2026	16h00–17h00	Talento humano/ Comunicación	Registro fotográfico
Liderazgo y resolución de conflictos	Charla 'Liderazgo asertivo y comunicación efectiva'.	Sala de reuniones	Proyector, diapositivas	5	12 febrero 2026	16h00–17h00	Dirección Distrital	Acta y fotos
	Taller de mediación y resolución pacífica de conflictos.	Salón de capacitación	Guías, papelógrafos	20	19 febrero 2026	16h00–17h00	Talento Humano	Evaluación del taller
	Dinámica 'Aprendamos a escuchar'.	Patio institucional	Carteles, marcadores	5	26 febrero 2026	16h00–17h00	Psicólogo institucional	Registro fotográfico

Tabla 2. Desarrollo de la propuesta (Continuación)

Contenido	Actividades	Local a utilizarse	Materiales a utilizar	Costo	Fecha a desarrollar	Hora	Responsable	Evidencia
	Role play sobre casos de conflicto laboral.	Sala de reuniones	Guiones, fichas	20	5 marzo 2026	16h00–17h00	Coordinadores de área	Video o fotos
Igualdad, respeto e inclusión	Conversatorio 'Derechos y diversidad en el entorno laboral'.	Auditorio institucional	Videos, micrófono	10	12 marzo 2026	16h00–17h00	Talento Humano	Registro fotográfico
	Campaña interna 'Respeto es nuestra base'.	Áreas comunes	Carteles, afiches	10	19 marzo 2026	16h00–17h00	Comité de bienestar	Evidencia gráfica
	Taller 'Prevención de la discriminación y acoso laboral'.	Sala de reuniones	Proyector, trípticos	10	26 marzo 2026	16h00–17h00	Dirección Distrital	Acta del taller
	Actividad lúdica 'Valores que nos unen'.	Patio institucional	Dinámicas, materiales impresos	10	2 abril 2026	16h00–17h00	Talento Humano	Fotos y lista
Reconocimiento de logros	Ceremonia de reconocimiento trimestral 'Servidor destacado'.	Auditorio de la institución	Diplomas, sonido	10	9 abril 2026	16h00–17h00	Dirección Distrital	Registro fotográfico

Tabla 2. Desarrollo de la propuesta (Continuación)

Contenido	Actividades	Local a utilizarse	Materiales a utilizar	Costo	Fecha a desarrollar	Hora	Responsable	Evidencia
	Muro institucional de logros.	Pasillo principal	Carteles, fotografías	20	16 abril 2026	16h00–17h00	Talento Humano	Registro fotográfico
	Publicación de logros en boletín interno.	Correo institucional	Computadora, plantillas	5	23 abril 2026	16h00–17h00	Comunicación	Copia de boletín
	Evento 'Reconozcamos nuestras fortalezas'.	Auditorio de la institución	Decoración, sonido	10	30 abril 2026	16h00–17h00	Administrativo	Fotos y acta
Capacitación y formación	Taller técnico 'Desarrollo profesional continuo'.	Auditorio de la institución	Proyector, hojas de trabajo	10	7 mayo 2026	16h00–17h00	Talento Humano	Lista y evaluación
	Capacitación 'Gestión del tiempo y productividad'.	Auditorio de la institución	Computadora, diapositivas	4	14 mayo 2026	16h00–17h00	Dirección Distrital	Registro de asistencia
	Curso breve 'Salud y bienestar en el trabajo'.	Auditorio de la institución	Material impreso	5	21 mayo 2026	16h00–17h00	Talento humano	Fotos y acta
	Taller de cierre 'Lecciones aprendidas del proceso de mejora'.	Auditorio de la institución	Proyector, fichas	20	28 mayo 2026	16h00–17h00	Dirección Distrital	Informe final
PRESUPUESTO ECONOMICO A UTILIZARSE				539.00 dolar Americanos				

Fuente: Gabriela Lozada (2025)

PRESUPUESTO: El total del presupuesto es QUINIENTOS TREINTA Y NUEVE DOLARES AMERICANOS, en estos rubros se incluye recursos directos e indirectos del proyecto, cabe señalar que el presupuesto del talento humano no está considerado en este proyecto considerando que este recurso ya está autofinanciado en las instituciones que apoyan el mismo.

3.5.1 *Indicadores del plan*

Tabla 3. Indicadores del plan

N°	Contenido	Actividades	Indicador de resultado	Fórmula / Unidad de medida	Logro esperado
1	Comunicación interna	Implementar boletines informativos semanales con noticias institucionales.	% de boletines emitidos según planificación.	$(\text{Boletines emitidos} / \text{Boletines planificados}) \times 100$	100%

2		Reunión mensual de retroalimentación entre jefes y personal.	% de reuniones ejecutadas conforme al cronograma.	$(\text{Reuniones realizadas} / \text{Reuniones planificadas}) \times 100$	100%
---	--	--	---	--	------

Tabla 3. Indicadores del plan (Continuación)

N°	Contenido	Actividades	Indicador de resultado	Fórmula / Unidad de medida	Logro esperado
3		Implementar buzón físico y virtual de sugerencias.	N° de sugerencias recibidas y gestionadas.	Conteo mensual de sugerencias	≥ 10 sugerencias / mes
4			% de participación del personal en las pausas activas.	$(\text{Participantes} / \text{Total de personal}) \times 100$	$\geq 80\%$

5		Pausas activas	Nivel de satisfacción de los participantes.	% de satisfacción según encuesta postactividad	≥85%
---	--	----------------	---	--	------

Tabla 3. Indicadores del plan (Continuación)

N°	Contenido	Actividades	Indicador de resultado	Fórmula / Unidad de medida	Logro esperado
6	Confianza y participación	Dinámica grupal Conociéndonos mejor'	% de asistentes que aplican técnicas aprendidas.	(Participantes que reportan aplicación / Total asistentes) × 100	≥70%

7	Taller Comunicación asertiva y trabajo en equipo.	Nº de ideas recibidas y viables.	Conteo de propuestas / foro	≥ 5 ideas aplicables
8	Foro participativo de ideas de mejora.	% de personal participante en la actividad.	$(\text{Participantes} / \text{Total de personal}) \times 100$	$\geq 75\%$

Tabla 3. Indicadores del plan (Continuación)

Nº	Contenido	Actividades	Indicador de resultado	Fórmula / Unidad de medida	Logro esperado
B329		Actividad de integración 'Tarde de talentos internos'.	% de participantes que califican la charla como útil.	$(\text{Participantes satisfechos} / \text{Total asistentes}) \times 100$	$\geq 85\%$

10	Liderazgo y resolución de conflictos	Charla 'Liderazgo asertivo y comunicación efectiva'.	% de conflictos internos reducidos.	(Conflictos resueltos / Conflictos reportados) × 100	≥80%
11		Taller de mediación y resolución pacífica de conflictos.	Nivel de mejora en la comunicación interna percibida.	% según encuesta posterior	≥80%

Tabla 3. Indicadores del plan (Continuación)

N°	Contenido	Actividades	Indicador de resultado	Fórmula / Unidad de medida	Logro esperado
12		Dinámica 'Aprendamos a escuchar'.	N° de casos simulados correctamente resueltos.	Conteo de simulaciones / sesión	≥3 casos

13		Role play sobre casos de conflicto laboral.	% de asistentes sensibilizados sobre igualdad.	$(\text{Participantes sensibilizados} / \text{Total asistentes}) \times 100$	$\geq 85\%$
14	Igualdad, respeto e inclusión	Conversatorio 'Derechos y diversidad en el entorno laboral'.	Nivel de visibilidad de la campaña.	Nº de carteles / espacios intervenidos	100% de áreas comunes

Tabla 3. Indicadores del plan (Continuación)

Nº	Contenido	Actividades	Indicador de resultado	Fórmula / Unidad de medida	Logro esperado
-----------	------------------	--------------------	-------------------------------	-----------------------------------	-----------------------

15		Campana interna 'Respeto es nuestra base'.	% de participantes que identifican correctamente los tipos de acoso.	$(\text{Respuestas correctas} / \text{Total encuestados}) \times 100$	$\geq 90\%$
16		Taller 'Prevención de la discriminación y acoso laboral'.	% de participación del personal.	$(\text{Participantes} / \text{Total de personal}) \times 100$	$\geq 75\%$
17		Actividad lúdica 'Valores que nos unen'.	Nº de reconocimientos entregados por trimestre.	Conteo de servidores destacados	3–5 personas / trimestre

Tabla 3. Indicadores del plan (Continuación)

N°	Contenido	Actividades	Indicador de resultado	Fórmula / Unidad de medida	Logro esperado
18	Reconocimiento de logros	Ceremonia de reconocimiento trimestral 'Servidor destacado'.	N° de logros actualizados en el muro.	Conteo mensual	≥10 logros publicados
19		Muro institucional de logros.	% de boletines con sección de reconocimiento.	$(\text{Boletines con logros} / \text{Total boletines}) \times 100$	100%
20		Publicación de logros en boletín interno.	% de personal que participa activamente.	$(\text{Participantes} / \text{Total de personal}) \times 100$	≥80%

Tabla 3. Indicadores del plan (Continuación)

N°	Contenido	Actividades	Indicador de resultado	Fórmula / Unidad de medida	Logro esperado
21		Evento 'Reconozcamos nuestras fortalezas'.	% de asistentes que completan la actividad.	$(\text{Participantes} / \text{Inscritos}) \times 100$	100%
22	Capacitación y formación	Taller técnico 'Desarrollo profesional continuo'.	% de mejora percibida en la gestión del tiempo.	Según encuesta post-capacitación	≥80%
23		Capacitación 'Gestión del tiempo y productividad'.	% de conocimientos adquiridos según evaluación.	$(\text{Aprobados} / \text{Total participantes}) \times 100$	≥85%

Tabla 3. Indicadores del plan (Continuación)

N°	Contenido	Actividades	Indicador de resultado	Fórmula / Unidad de medida	Logro esperado
24		Curso breve 'Salud y bienestar en el trabajo'.	N° de propuestas de mejora identificadas.	Conteo en informe final	≥5 propuestas
25		Taller de cierre 'Lecciones aprendidas del proceso de mejora'.	% de participación del personal.	$(\text{Participantes} / \text{Total de personal}) \times 100$	≥75%
26	Presupuesto económico a utilizarse		% de presupuesto utilizado/presupuesto asignado	Presupuesto gastado/total de lo asignado	≥ 5%

Fuente: Gabriela Lozada (2025)

3.6 Retroalimentación:

Para cada una de las actividades se considerará la retroalimentación como eje principal de la mejora continua de la calidad de las prestaciones en lo relacionado al clima laboral. En las reuniones programadas, se presentará los informes por el responsable del cumplimiento, permitiendo conocer y analizar los resultados obtenidos, sean estos positivos o negativos, en relación con los logros esperados. Se rediseñará estrategias necesarias para avanzar positivamente y fortalecer el bienestar de los servidores públicos internos, reconociendo que una mejora en el ambiente interno va a repercutir directamente en la calidad del servicio brindado a la ciudadanía de la provincia de Morona Santiago.

INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 14D01 MORONA DEL MAG

Fin del instructivo:

El presente instructivo tiene el objetivo de orientar la aplicación, seguimiento y evaluación del Plan de Intervención para mejorar el clima laboral de la Dirección Distrital 14D01 Morona del MAG, procurando que las actividades planificadas se realicen de forma ordenada, coherente y participativa, de manera de cumplir con los objetivos institucionales y mejorar continuamente el clima laboral.

Alcance:

El presente instructivo es de aplicación para todos los servidores y servidoras públicos de la Dirección Distrital 14D01 Morona, principalmente para las unidades de Talento Humano, Comunicación Interna, Dirección Distrital, y demás unidades implicadas en la ejecución del plan.

Responsables:

Dirección distrital: Supervisar la ejecución del plan de acuerdo con las condiciones generales preestablecidas y de la misma forma aprobar los informes de progreso del mismo.

Area de Talento Humano: Coordinar, monitorear y registrar la ejecución de las actividades del Plan

Comunicación: Proporcionar difusión de la información, resultados, logros del plan.

Responsables específicos por cada actividad: Ejecutar lo planificado y entregar evidencias de cumplimiento.

Procedimiento de aplicación

Revisión de plan: Todos los responsables conocen el conjunto de actividades fijadas en el plan de intervención, así como las fechas y las metas de los objetivos y los indicadores correspondientes.

Coordinación y planificación interna: Antes de cada actividad, se realizarán reuniones de planificación para definir el tipo de logística, de materiales, de recursos humanos y de presupuesto.

Se ejecutan las actividades: Las actividades a ejecutar se despliegan de acuerdo a lo estipulado en el cronograma, garantizando la participación del personal y el logro de los objetivos.

Registro de evidencias: Cada actividad ejecutada deberá estar acompañada de una evidencia que permita su comprobación (actas, fotografías, listas de asistencia, boletines, etc.).

Retroalimentación y mejora continua: Después de cada actividad se realizará una evaluación de los resultados y una sesión de retroalimentación. Si los resultados no son satisfactorios se elaboran estrategias o acciones complementarias.

Seguimiento y evaluación global: El área de Talento Humano recolectará informes trimestrales que dan cuenta de los avances del plan y los presentará a la Dirección Distrital. Al finalizar el período 2025-2026 se preparará un informe de cierre que contendrá resultados, lecciones aprendidas y propuestas de mejora.

Control y seguimiento: Serán aplicados los indicadores de gestión definidos e indicados en el Plan para evaluar los resultados de cada actividad prevista. Serán usados los instrumentos de evaluación como encuestas de satisfacción, entrevistas y/o informes de

participación. Los resultados serán revisados periódicamente para garantizar la eficacia del plan, y se propondrán las modificaciones necesarias.

Comunicación de resultados: Los logros y avances del plan se pondrán en conocimiento de todos los servidores públicos a través de la comunicación de los resultados mediante boletines informativos, cartelera institucional y reuniones de personal de modo que queden informados los servidores y se promueva la participación.

Actualización de los resultados: Este instructivo podrá ser actualizado o eventualmente modificado si se producen cambios institucionales o normativos o estratégicos que incidan en la ejecución del plan. Hay que hacer constar que la propia actualización o modificación del instructivo debe ser aprobada para su difusión por la Dirección Distrital e informadas a las áreas que deben ser implicadas en el proceso.

Vigencia: Este instructivo entrará en vigor una vez aprobado y entrará en vigor para todo el periodo de ejecución del Plan de Intervención para la Mejora del Clima Laboral 2025–2026.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La investigación ha evidenciado, por un lado, que la Dirección Distrital 14D01 Morona del Ministerio de Agricultura y Ganadería realiza una gestión administrativa tradicional, con jerarquías que pesan más que los resultados y la participación del personal. Esta situación ha limitado la innovación, el reconocimiento o la motivación de su personal, y ha propiciado relaciones distantes entre el personal, una escasa coordinación de procesos y una cultura institucional. Esta forma de gestionar ha forjado distancias entre las personas, unos procesos mal coordinados y ha forjado una cultura institucional que prioriza el cumplimiento de funciones por encima de la búsqueda de resultados compartidos.

Frente a esta realidad, el diseño del plan de intervención es una propuesta necesaria y transformadora. Más que un simple documento técnico, es una oportunidad para instaurar una nueva forma de trabajar: más humana, más comunicativa, más consciente del valor de cada servidor público. El plan propone fortalecer los aspectos de la comunicación, el

liderazgo positivo, la capacitación y el reconocimiento, de manera que se genere un entorno laboral donde las personas sientan que tienen voz, que son valoradas y que están motivadas a participar aportando su esfuerzo a la misión institucional.

4.2 Recomendaciones

Se aconseja que la Dirección Distrital 14D01 Morona comience a realizar un cambio radical en su cultura organizacional, abandonando el esquema jerárquico rígido y asumiendo una gestión por resultados, donde el Talento Humano es considerado como el motor de toda mejora, donde se tiene que abrir espacios a la participación, a la colaboración, al trabajo en equipo y a la comunicación horizontal entre todas las áreas.

Así mismo, se sugiere que el plan de intervención diseñado sea implementado con compromiso y continuidad, no como un trabajo puntual, sino como la casusa de una mejora continua para la Institución. La implementación debe ir acompañada por la reflexión de las autoridades y del personal en el sentido de que, para transformar el clima organizacional, no solo se mejora la calidad del ambiente laboral, sino también la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía. Una institución que no quiera y valore a su gente no podrá ofrecer una respuesta de bien público con verdadero sentido humano.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Arias, J., & Arias, M. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral [PDF]. Editorial Académica Latinoamericana. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8231811.pdf>

Cedeño, L. J. B., & Anchundia, A. M. (2025). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral. *Revista Social Fronteriza*, 5(2), e-659. [https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(2\)659](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(2)659)

Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27).

Constitución de la República del Ecuador, 2008. Asamblea Nacional del Ecuador. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

García, C., & Valle, L. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 22-33.

García, L. A. A. (2025). Estudio comparativo del clima laboral en dos agencias del sector público [Artículo]. *Revista Latinoamericana de Estudios Organizacionales*. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/3573>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca – Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.- es la institución rectora del desarrollo agrario del país, que promueve acciones para el crecimiento sostenible, impulsando el bienestar de los productores, en particular de la agricultura familiar campesina. (s. f.). <https://www.agricultura.gob.ec/>

López Vera, A. A. (2022). *Clima laboral en la motivación de los trabajadores de la Dirección Distrital Portoviejo–Ministerio de Agricultura y Ganadería* (Master's thesis, Jipijapa-Unesum).

Linares, G. (2024). PLAN DE INTERVENCION PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA: Intervention Plan To Improve The Organizational Climate In A Company. *INVESTUBA*, 7(2).

Murillo, I. D. P. G., Santillán, M. A. V., Navarrete, J. A. P., & Cadena, P. M. A. (2020). Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 955-974.

Patiño Calderón, Y. S., & colaboradores. (2025). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño del personal administrativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 2209-2221. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17842

Rivera, B. C., Muriel, F. C. V., & Nova, M. R. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de negocios*, 5(10), 69-73.

Salazar Rivera, L. M. (2024). La comunicación efectiva y su incidencia en el clima laboral en la empresa AT&S Informáticos de la ciudad de Riobamba (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/14379>

Sánchez, F. A., & García, H. J. R. (2014). Mejora en el clima organizacional de una empresa. *ISSN 2168-0612 FLASH DRIVE ISSN 1941-9589 ONLINE*, 826.

6 ANEXOS

6.1 Anexo 1: Marco conceptual

6.1.1 *Definición del clima laboral*

Según Chiavenato (2011), el clima laboral es "la influencia que el ambiente tiene sobre la motivación de los miembros de una organización, describe la cualidad o prioridad del ambiente que perciben o experimentan y que influye en su conducta" (p. 74). Por su parte, Hall (1972) define el clima laboral como el conjunto de propiedades del ambiente laboral que son percibidas por los empleados y que influyen en su comportamiento.

6.1.2 *Dimensiones del clima laboral*

Hall (1972) y James y Jones (1974) coinciden en que el clima laboral tiene dimensiones como:

- Las percepciones sobre la estructura organizacional,
- Las relaciones interpersonales,
- El estilo de liderazgo,
- La motivación y satisfacción laboral,
- La flexibilidad e innovación en el trabajo.

Estas dimensiones afectan la interacción y las actitudes de los empleados dentro de la organización.

6.1.3 *Factores que influyen en el clima laboral*

Ortiz (2018) identifica varios factores determinantes del clima laboral entre los cuales están: la autonomía y los conflictos, las relaciones sociales y estructura, las relaciones empleado-jefe y empleado-empleado, la motivación y polarización del puesto, el apoyo mutuo e interés recíproco (p. 7). Estos factores afectan directamente el ambiente emocional en el trabajo y por tanto el rendimiento.

6.1.4 Diferencia entre clima laboral y clima organizacional

El clima laboral se refiere a la percepción subjetiva del ambiente vivido por los trabajadores en su día a día, mientras que el clima organizacional incluye aspectos más amplios relacionados con la cultura, estructura y valores organizacionales (Gamboa Moreno, 2013). El clima organizacional es entonces un concepto más integral que condiciona el clima laboral.

6.1.5 Definición de comunicación efectiva

La comunicación efectiva es definida por Robbins y Judge (2013) como el proceso mediante el cual el emisor transmite un mensaje que es claro, comprensible y que logra el objetivo deseado en el receptor, facilitando la interacción y el entendimiento mutuo.

6.1.6 Diferencia entre comunicación e información

De acuerdo con McQuail (2010), la información es simplemente datos o hechos transmitidos, mientras que la comunicación implica un proceso interactivo donde hay una intención explícita de compartir significados y asegurar la comprensión entre las partes.

6.1.7 Importancia de la comunicación

Robbins y Judge (2013) destacan la importancia de la comunicación para la coordinación organizacional, la resolución de conflictos, la motivación del personal y el logro de metas comunes, ya que evita malentendidos y fortalece las relaciones laborales.

6.1.8 Comunicación organizacional

Según Daft y Lengel (1986), la comunicación organizacional es el conjunto de procesos y canales formales e informales usados para transmitir y compartir información entre los miembros de una organización para facilitar la ejecución efectiva de las tareas.

6.1.9 Definición de trabajo en equipo

Katzenbach y Smith (1993) definen el trabajo en equipo como un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, metas de desempeño y con un enfoque mutuo de responsabilidad.

6.1.10 Diferencia entre equipo y grupo de trabajo

Un grupo de trabajo se refiere a un conjunto de personas que trabajan juntas pero sus responsabilidades y resultados pueden ser individuales; en cambio, un equipo está enfocado en resultados colectivos, con cooperación e interdependencia para alcanzar objetivos compartidos (Katzenbach & Smith, 1993).

6.1.11 Desarrollo de los equipos

Tuckman (1965) propone que los equipos pasan por cinco etapas: formación, tormenta (conflictos), normalización, desempeño y disolución, siendo cada una crucial para la consolidación del equipo y su efectividad.

6.1.12 Habilidades sociales y personales en equipos de trabajo

Wheelan (2005) señala que las habilidades más importantes en equipos son la comunicación efectiva, la capacidad para resolver conflictos, la empatía y la cooperación, que son esenciales para la buena dinámica grupal y el logro de objetivos.

6.1.13 Comunicación en el equipo

La comunicación dentro del equipo debe ser abierta, bidireccional y constructiva, permitiendo la retroalimentación y la expresión de ideas para mejorar la coordinación y resolver problemas de manera conjunta (Robbins & Judge, 2013).

6.2 Anexo 2: Diseño Metodológico

6.2.1 Materiales y métodos

La investigación es concebida como el conjunto de procedimientos de carácter reflexivo, sistemático, controlado, crítico y creativo; cuyo objetivo es la búsqueda, indagación y el estudio de las normas, los hechos y los valores, considerando la dinámica de los cambios sociales, políticos, económicos y culturales que se desarrollan en la sociedad (Baquero, 2015).

La investigación que se lleva a cabo con la finalidad de poner en marcha el “Diseño de un plan para la intervención del clima organizacional de la Dirección Distrital 14D01 Morona MAG del Ministerio de Agricultura y Ganadería” se desarrolla de acuerdo a un

enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional de carácter transversal, dirigido a conocer los factores que incide en la satisfacción, motivación, comunicación y desempeño de las actividades desempeñadas por los servidores públicos. En virtud de lo anterior, este tipo de metodología permite elaborar un plan de intervención guiado que lleve a mejorar el clima organizacional y la efectividad institucional.

6.2.2 *Materiales*

Se consideraron materiales e instrumentos que garantizaran la validez, la confiabilidad y la profundidad en la información que ofrece este estudio para la recolección de datos. Con este instrumento se pueden recoger datos cuantitativos que son normalizados y comparados, lo cual permite hacer una exploración objetiva y estructurada frente a los resultados del análisis. Junto a estos instrumentos se implementaron formas de registro de entrevistas y de observaciones llevadas a cabo directamente con los servidores públicos del Distrito 14D01 Morona. La elección de este método responde a la necesidad de complementar información cuantitativa con información cualitativa, ya que permite tener una mejor comprensión del contexto, de las percepciones y de las dinámicas internas de la organización que pueden no llegar a reflejarse en la encuesta, y, por tanto, la unión de ambas modalidades fortalece la triangulación metodológica del proceso y por ende hace que los resultados sean más enriquecedores.

Por otra parte, el análisis de la documentación institucional como organigramas, manuales de funciones, informes de gestión y datos estadísticos internos de la Dirección Distrital 14D01 Morona, fue clave para conseguir que la contextualización de los resultados tenga en cuenta la estructuración y el funcionamiento real de la organización; la documentación de la organización pública permite que el documento se base en información oficial y actualizada por tanto permite recorrer las percepciones con los datos concretos de gestión.

6.2.3 *Métodos*

A la hora de abordar este trabajo, se emplearon varios métodos, los cuales fueron utilizados de forma estratégica en determinados instantes, con el fin de conseguir un análisis sistemático, riguroso y profundo del clima laboral. En primer lugar, el método sistemático, que contribuyó a la organización estructurada y secuencial de toda la información recabada. Esto propició la identificación de los principales factores que

inciden en el clima laboral, estableciendo un orden lógico sobre el acontecer del estudio y determinando las áreas prioritarias a intervenir.

Y tras esta primera fase en la que se organizó la información, se realizó el método de análisis y síntesis. En la etapa correspondiente, se desarrolló un análisis minucioso de los diversos componentes que integran el clima en el trabajo; entre ellos, la motivación, la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y el trabajo en equipo. Más tarde se realizó un análisis de síntesis de la cual pudieron saberse cuáles son las relaciones que establecen entre ellas y cuál es la repercusión conjunta respecto a la eficacia y efectividad de la institución.

Cuando se abordaron los problemas claros en el clima de trabajo durante el análisis en profundidad, se aplicó la técnica de los “5 porqués”, que permitió indagar en la gama de causas de los problemas que aparecen en los signos hasta los factores más complicados como un liderazgo ineficaz o una falta de comunicación en el trabajo.

Finalmente, se emplearon herramientas informáticas entre las que se incluyen Microsoft Excel y Google Forms para la creación, organización y procesamiento útil de datos como estadística para el análisis descriptivo con la finalidad de obtener una interpretación de los resultados en la forma más rigurosa posible. El uso de estas tecnologías asegura que la información sea tratada con carácter profesional, se minimicen los errores y se lleve a cabo una exposición clara de los resultados obtenidos. Por estas cuestiones, estos recursos e instrumentos guardan una elección estratégica a fin de mantener un proceso metodológico coherente, riguroso y pertinente con el objetivo de la investigación.

6.2.4 Técnicas usadas

Las técnicas utilizadas para el desarrollo del trabajo de titulación fueron: 2 encuestas observación, entrevistas, análisis documental, técnica de las 5 porque

6.2.5 Encuesta

En este estudio, la obtención de la información se procedió a realizar mediante el uso de dos instrumentos complementarios: la encuesta de satisfacción laboral y la encuesta del clima organizacional, con la finalidad de poder obtener una idea completa del ambiente laboral de la Dirección Distrital 14D01 Morona. La encuesta de satisfacción laboral, en primer lugar, propuesta por Yajamin (2012) fue aplicada con la finalidad de conocer la

percepción individual de los servidores públicos respecto a su trabajo considerando variables tales como el motivo, el reconocimiento, la comunicación con los superiores y la efectividad en el trabajo en equipo, esta encuesta fue validada por la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad Central del Ecuador. Los resultados obtenidos a partir de la encuesta permiten poseer información certera en cuanto a la percepción que tienen los trabajadores, con respecto a su desempeño y su bienestar personal de la institución.

Posteriormente se llevó a cabo según la aplicación de un diagnóstico de clima organizacional cuyo objeto era medir la percepción que tienen los colaboradores respecto al ambiente de trabajo y para ello se recogieron aquellas dimensiones de la misma como son: liderazgo, comunicación interna, relaciones interpersonales, políticas y procedimientos institucionales, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, etc.. El diagnóstico de clima laboral, a diferencia de la encuesta de satisfacción, permite la identificación de patrones generales, problemas que queremos considerar estructurales y fortalezas organizacionales que afectan el clima laboral de forma general.

El uso de ambos instrumentos se llevó a cabo mediante el análisis de conjunto de resultados individuales y resultados de los grupos, es así como se logró definir el clima laboral como una total visión. En cuanto la encuesta definía cómo se percibe de modo individual cada colaborador el diagnóstico de clima organizacional mostraba cómo se relacionan y se consolidan estas percepciones a nivel institucional. Esta combinación proporcionó información sólida y veraz, que sirvió de apoyo para el diseño del plan de intervención orientado a mejorar la motivación, la comunicación, el liderazgo y la efectividad del trabajo en equipo en la Dirección Distrital 14D01 Morona.

La aplicación de la encuesta de satisfacción laboral y del diagnóstico de clima organizacional para el año 2025 se administró a un total de 32 servidores públicos de la Dirección Distrital 14D01 Morona, de los cuales 20 funcionarios fueron encuestados de manera presencial y 12 de manera virtual, obteniendo así una cobertura del 61.5% con respecto a la muestra original calculada. La diferencia estuvo motivada principalmente por la falta o por las limitaciones de tiempo de algunos agentes, sin que ello afectase la validez de los resultados obtenidos.

Los resultados evidencian el nivel de satisfacción, las relaciones interpersonales, la comunicación formal e informal, el tipo de liderazgo, la motivación y otras variables que forman parte del clima laboral de la institución; con los resultados obtenidos se anhela construir un marco en el que haya bases para el diseño de un plan de intervención que favorezca las condiciones laborales y el desempeño institucional.

La información se estructuró en tablas, y se concluyó con un análisis interpretativo, lo cual permitió la identificación de las tendencias y problemáticas encontradas, garantizando la comprensión de la situación actual del clima laboral de la Dirección Distrital 14D01 Morona.

6.2.6 Análisis y procesamiento de datos

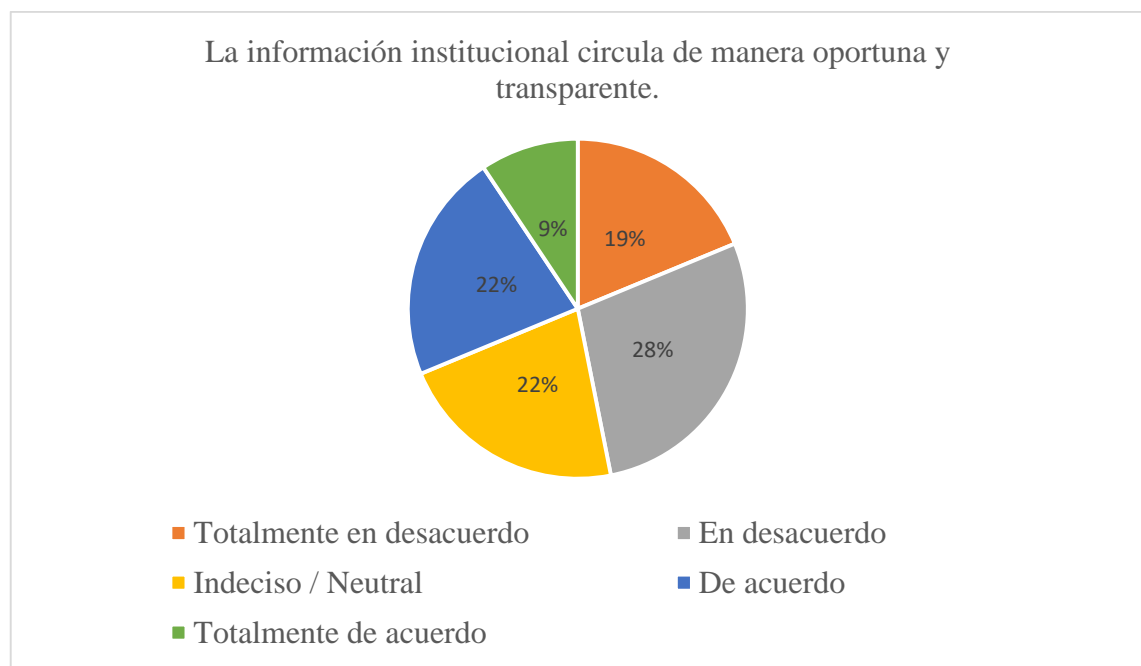


Figura 2. La información institucional circula de manera oportuna y transparente.
Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Interpretación del resultado:

- El 46,87% de los encuestados perciben que la información institucional no fluye adecuadamente, es decir un problema de comunicación interna.

- Sólo un 31,24% consideraron que la comunicación es correcta, mostrando que un tema como la transparencia y la oportunidad en la información no es suficiente para la mayoría de los encuestados.
- Un total del 21,87% se posiciona neutral, aspecto que se puede interpretar en términos de desconocimiento o de poca importancia sobre el tema de los canales de información.

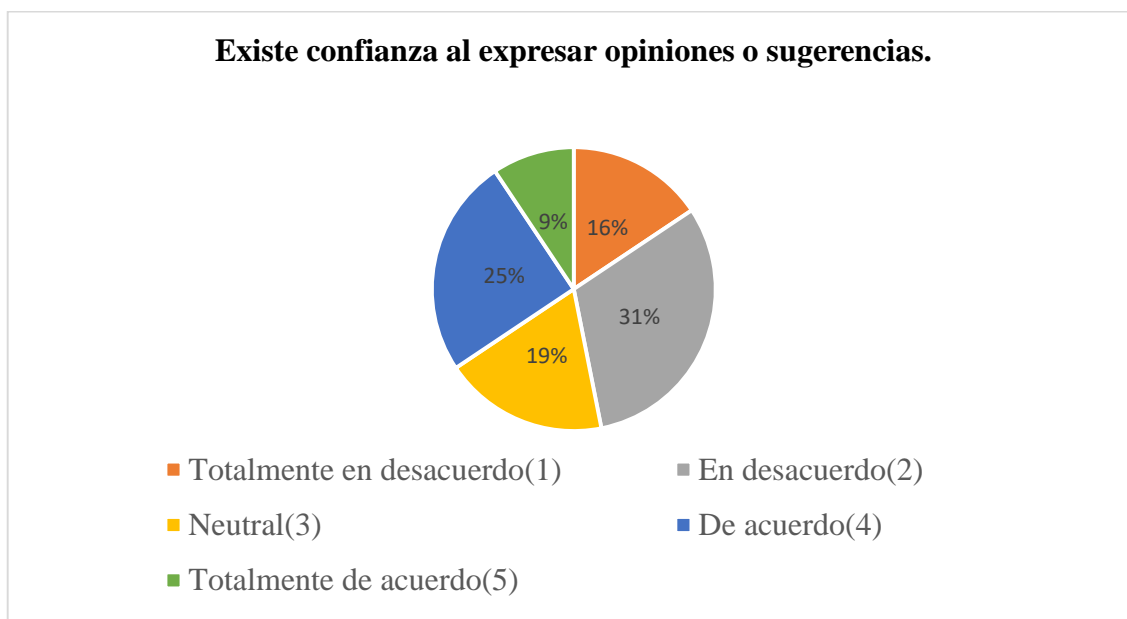


Figura 3. Existe confianza al expresar opiniones o sugerencias.
Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Interpretación del resultado:

- 46.8% de los encuestados (1 y 2) afirman no estar lo suficientemente cómodos para poder expresar nuevas ideas o sugerencias.
- 34.5% (4, y 5) se sienten capaces de expresar algo con confianza, sin embargo, es un porcentaje menor el que cuenta con la confianza necesaria.
- 18.7% se mantiene neutral, quizás por no haber tenido interacción en este sentido con los procesos de comunicación institucional.

Análisis del resultado:

El análisis pone de manifiesto un déficit en la confianza a la hora de expresar opiniones, pudiendo ello limitar la participación, la innovación y la resolución de problemas en la institución. Se recomienda implantar estrategias que potencien la apertura; la escucha activa; y el feedback positivo; fomentando un clima laboral por participación.

El jefe inmediato promueve un ambiente de respeto y confianza.

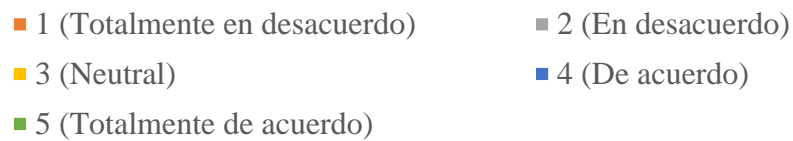
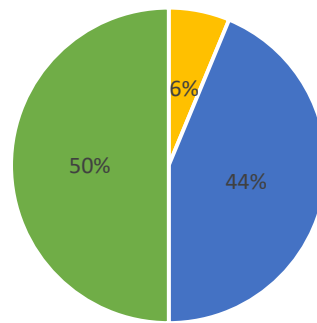


Figura 4. El jefe inmediato promueve un ambiente de respeto y confianza

Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Interpretación de resultado:

- El 93,8% de los encuestados tiene la percepción de que el jefe promueve confianza y respeto, dejando entrever un punto muy fuerte de la práctica del liderazgo.
- Un escaso grupo muestra neutralidad por lo que no aparecen las percepciones negativas con una importancia notable.

Análisis:

El liderazgo inminente ha sido considerado un punto positivo que ayuda a tener un clima laboral adecuado y productivo.

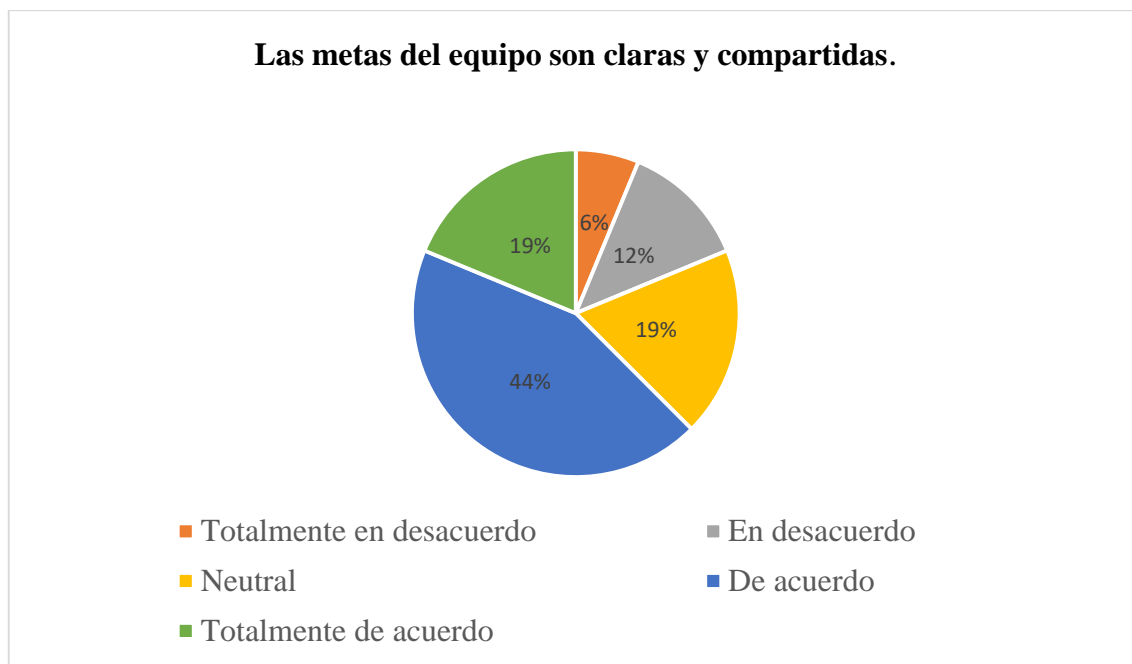


Figura 5. Las metas del equipo son claras y compartidas.

Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Interpretación:

- 62.6% de los integrantes del equipo (de acuerdo + totalmente de acuerdo) percibe que las metas del equipo son claras y compartidas, reflejándose una alineación general y entendimiento por parte del grupo de trabajo de las metas establecidas.
- 18.8% (totalmente en desacuerdo + en desacuerdo) percibe confusión o falta de claridad de las metas, lo que posibilita el trabajo en los espacios de mejora en cuanto a la comunicación y a las situaciones de seguimiento de las metas.
- 18.8% de las respuestas intermedias podrían dar a entender que algunos colaboradores y colaboradoras no tienen certeza de la claridad, lo que puede estar vinculado con la falta de información en el grupo de trabajo o falta de reuniones de alineación.

Análisis:

La mayor parte de los servidores públicos parecen entender y compartir las metas definidas, lo que favorecerá, probablemente, la coordinación, la cohesión y el desempeño del equipo de trabajo. No obstante, los resultados expresan también que una parte importante de la población encuestada manifiesta falta de claridad, lo cual puede determinar procedimientos menos eficientes que podrían desmotivar el trabajo del grupo si no se trabaja en ello. Por tanto, se recomienda seguir reforzando el flujo de la

comunicación interna y seguir realizando actuaciones periódicas sobre las metas, asegurando que todos los miembros del equipo entiendan las metas, así como también puedan ser partícipes del cumplimiento de los resultados de la Institución.

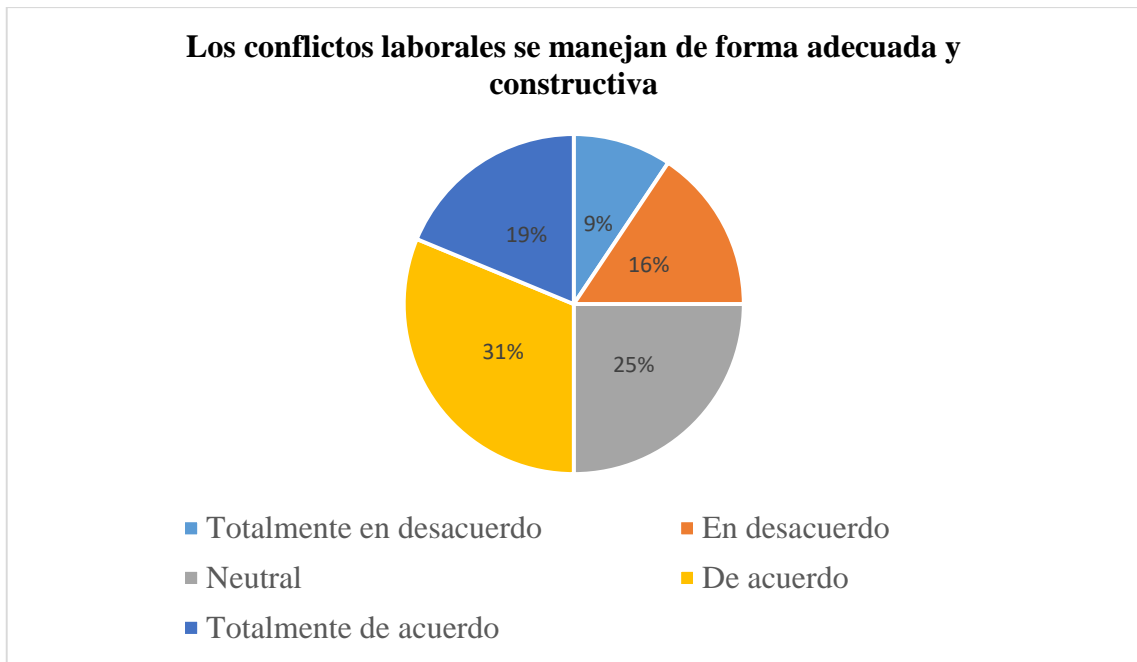


Figura 6. Los conflictos laborales se manejan de forma adecuada y constructiva
Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Interpretación del resultado:

- El 50% de los encuestados (de acuerdo con/ totalmente de acuerdo con) percibe que los conflictos son manejados debidamente, cosa que permite ver prácticas de comunicación y liderazgo por la vía del diálogo.
- El 25% se coloca en desacuerdo, por lo que el resultado evidencia que existe aún amplio camino para mejorar la gestión interna de los conflictos, principalmente en lo que tiene que ver con la mediación y la comunicación en los equipos.

Análisis:

Los resultados muestran que, si bien la mayoría de los trabajadores percibe que hay una adecuada gestión de los conflictos existentes, es necesario avanzar en las estrategias de resolución de conflictos y en promover espacios de comunicación abierta; la capacitación para la resolución de conflictos y el liderazgo asertivo permitiría mejorar el clima laboral y la cohesión del equipo de la Dirección Distrital 14D01 del MAG.

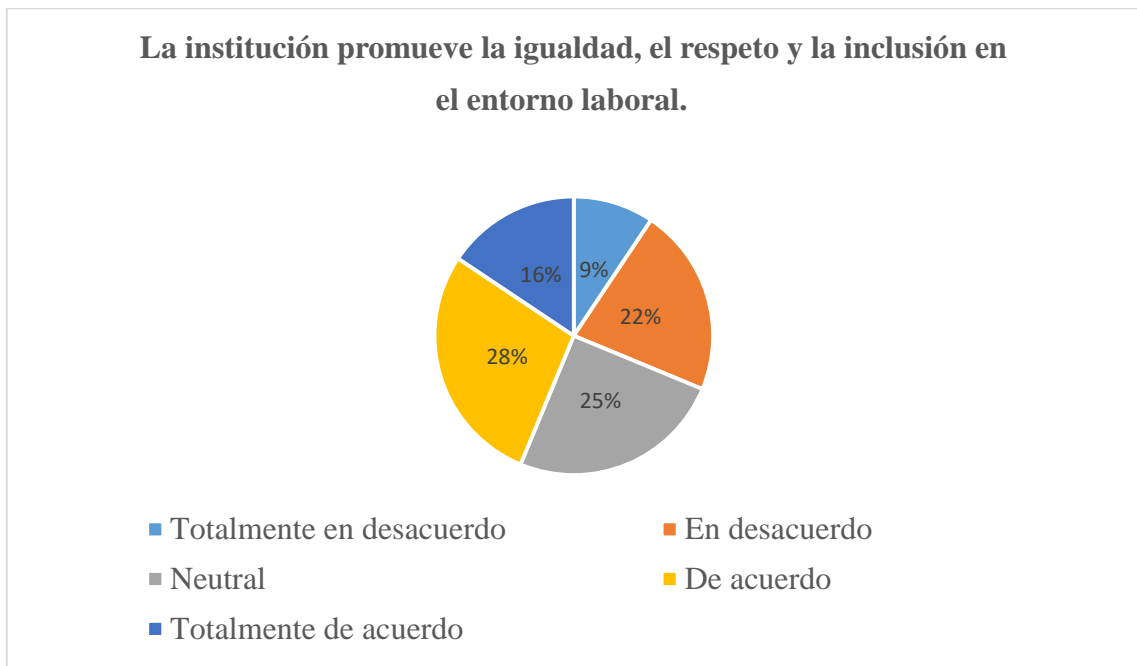


Figura 7. La institución promueve la igualdad, el respeto y la inclusión en el entorno laboral.

Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Interpretación:

El 43.7% de los encuestados (de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera que la Dirección Distrital 14D01 del MAG propicia un ambiente de igualdad, de respeto, y de inclusión, lo que contrasta con un 31.3% que indica que sus opiniones están en desacuerdo y un 25% que se queda neutral.

Análisis:

Los resultados que aquí hemos obtenido nos llevan a reflexionar sobre el hecho que la institución no se encuentra rezagada en su camino hacia la igualdad y la inclusión, si bien aún debe aventajar determinadas barreras en lo que se refiere a la aplicación de dichas políticas. Se sugiere el fomento de la comunicación institucional de los valores de respeto a la diversidad, la organización de talleres de sensibilización, y la definición de mecanismos claros en el caso de que puedan darse situaciones de discriminación o de falta de respeto en el trabajo.

6.2.7 Resultados de encuesta de satisfacción laboral

La encuesta tuvo la participación de 32 funcionarios públicos, con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral de diferentes elementos como el reconocimiento, condiciones del trabajo, el liderazgo y el desarrollo profesional.

Tabulación de encuesta de satisfacción laboral



Figura 8. Mis logros son valorados por mis superiores.

Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Interpretación de resultados:

- El 56.3% de las personas que completaron el cuestionario piensan que sus logros son reconocidos (estoy de acuerdo + totalmente de acuerdo), lo que muestra un nivel positivo de reconocimiento en la mayoría del personal.
- El 25% considera que no se reconoce adecuadamente su trabajo (totalmente en desacuerdo + en desacuerdo), lo que muestra una debilidad en motivación y feedback.
- El 18.8% son neutros y dejaría pensar que algunos de los trabajadores no tienen claro cómo se valora su trabajo, ya que probablemente no cuentan con feedback habitual.

Interpretación

Análisis de resultados:

La valoración negativa por parte de un grupo importante, así como la imagen negativa que se obtiene del reconocimiento de sus logros, sugiere que la falta de feedback o

consideración puede tener efecto sobre la satisfacción, el clima de cohesión y la productividad. Se propone establecer políticas de feedback, de valoración de adaptación del trabajo, y también de reconocimiento formal para asegurar que todos los colaboradores que tienen una buena valoración y que también lo perciban y, por tanto, mejorar el clima organizacional general.

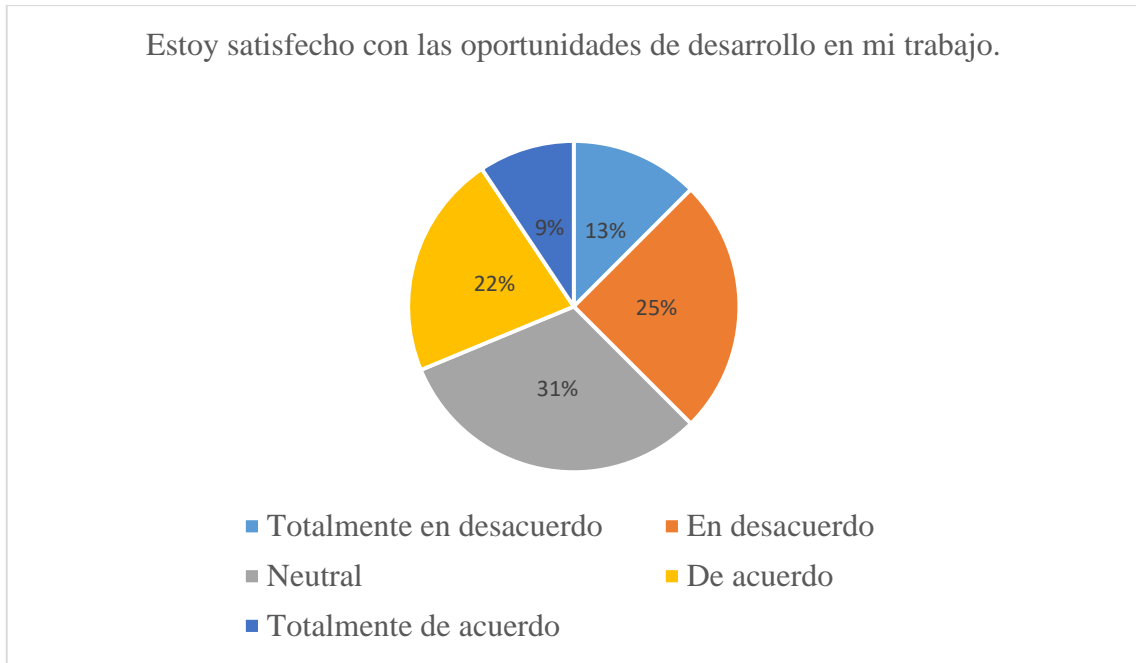


Figura 9.Estoy satisfecho con las oportunidades de desarrollo en mi trabajo
Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Interpretación de los resultados:

- Los datos que arrojaron los resultados evidencian que un 37.5% de los encuestados (totales en desacuerdo o en desacuerdo) sienten insatisfacción respecto a las oportunidades de desarrollo.
- Solamente un 31.3% expresa realizarse como satisfactorio (de acuerdo o totalmente de acuerdo con el precepto que estamos comentando). Esto deja velado que un grado sensible de la plantilla sostiene que la institución no otorga posibilidades de mejora del nivel profesional.

Análisis:

Los datos evidencian una percepción general relacionada con la escasa posibilidad de desarrollo existente en el ámbito de la institución; dicha situación podría afectar la motivación y el compromiso del personal

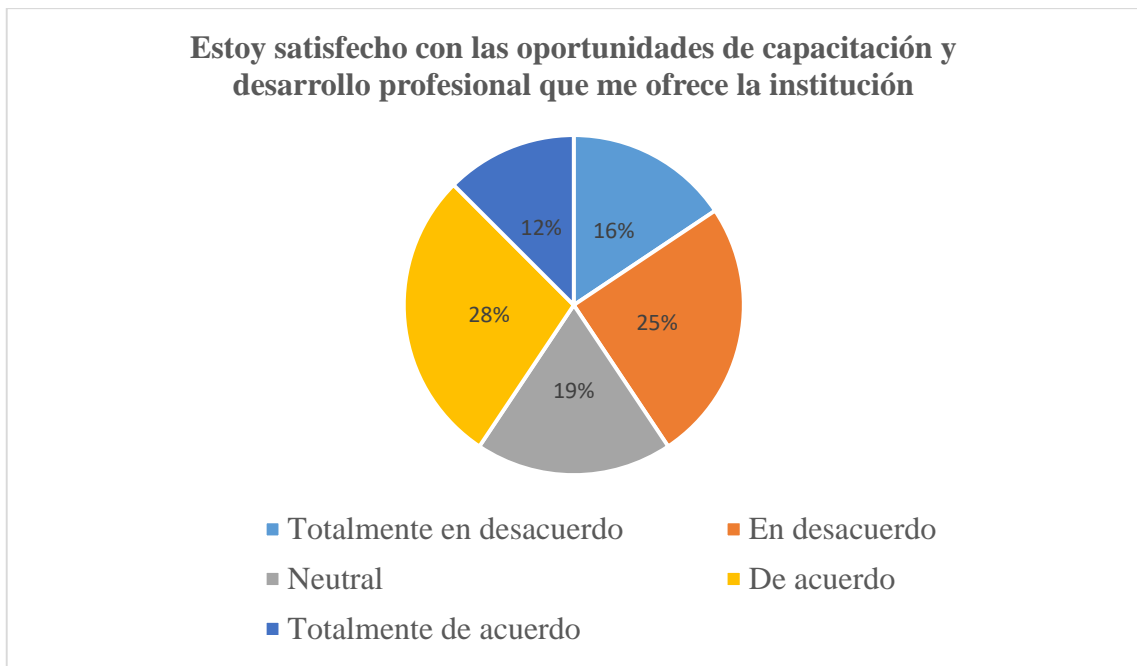


Figura 10. Estoy satisfecho con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que me ofrece la institución.

Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Interpretación de resultados

- Según el 40,6% (está totalmente de acuerdo + de acuerdo), el personal se ve satisfecho con las posibilidades de la capacitación y la formación profesional.
- El 40,6% (totalmente en desacuerdo+desacuerdo) siente que las oportunidades de la capacitación son escasas, lo que es un claro campo de mejora.
- El 18,8% se dice indiferente ante la oportunidad de la capacitación y la formación profesional, lo cual se podría explicar cómo el desconocimiento de los programas que existen o falta de implicación con ellos.

Análisis

Los resultados que se presentan reflejan que la institución tiene una percepción partida en relación al desarrollo profesional. Una parte importante de la plantilla muestra que las oportunidades de formación son escasas y que esto puede tener un impacto en la motivación y la satisfacción de las personas trabajadoras.

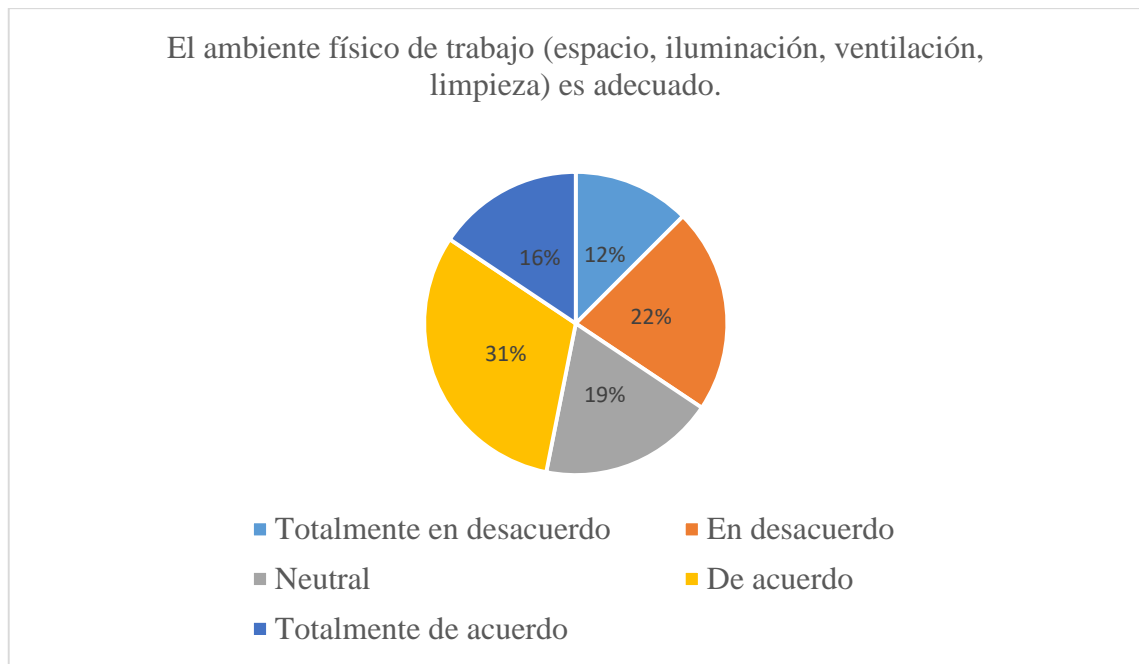


Figura 11. El ambiente físico de trabajo (espacio, iluminación, ventilación, limpieza) es adecuado

Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Interpretación:

El 46,9% de los encuestados (totalmente en desacuerdo + en desacuerdo) considera que el entorno físico donde se desarrollan estas tareas no resulta totalmente adecuado, lo cual podría indicar deficiencias en el espacio, la iluminación, la ventilación o la limpieza. En contraparte, un 46,9% (de acuerdo + totalmente de acuerdo) se muestra en la postura de que el entorno físico es el adecuado para el desempeño de dichas tareas, mientras que un 18,8% se mantiene en la postura neutral

Análisis:

Los resultados muestran una percepción dividida de la adecuación del espacio de trabajo, lo cual podría influir, por un lado, en la productividad de las personas trabajadoras encuestadas y, por otro, en la satisfacción que experimentan las personas trabajadoras en su puesto de trabajo. Por tanto, se recomienda llevar a cabo mejoras en la iluminación, la ventilación, la organización del espacio y la limpieza, así como realizar encuestas periódicamente para comprobar la percepción de las personas trabajadoras y garantizar un entorno laboral confortable y seguro.

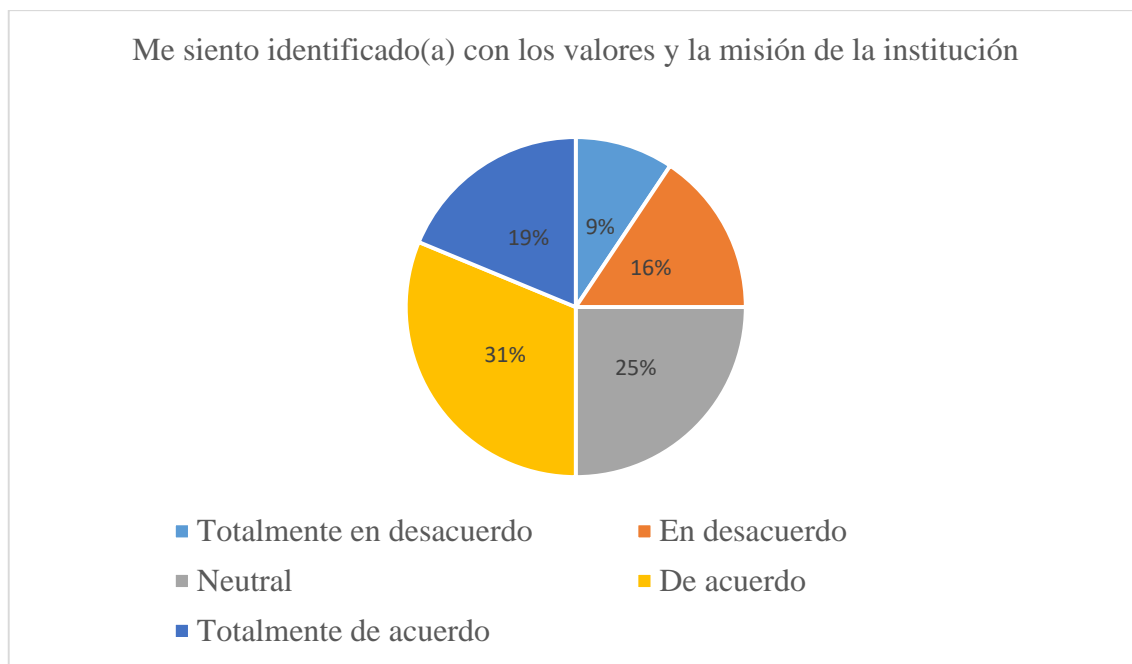


Figura 12. Me siento identificado(a) con los valores y la misión de la institución
Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Interpretación:

El 50.1% (de acuerdo + totalmente de acuerdo) de los funcionarios se sienten identificados con los valores institucionales y la misión de la institución, lo cual es un indicante de que existe un compromiso leve. Por otra parte, un 25% (totalmente en desacuerdo + en desacuerdo) asegura que no se sienten vinculados con la misión institucional, y el otro 25% no se pronuncia al respecto, es decir, manteniendo una posición neutral que podría estar influenciada por falta de difusión o comprensión de los objetivos estratégicos del MAG.

Análisis:

Es claro que el personal de la institución se siente identificado con la misma, pero es también evidente que un porcentaje importante no lo hace de forma plena. Esto puede ser resultado de la escasa difusión de los valores de la organización, o la falta de participación en actividades institucionales o bien falta de sentido de pertenencia.

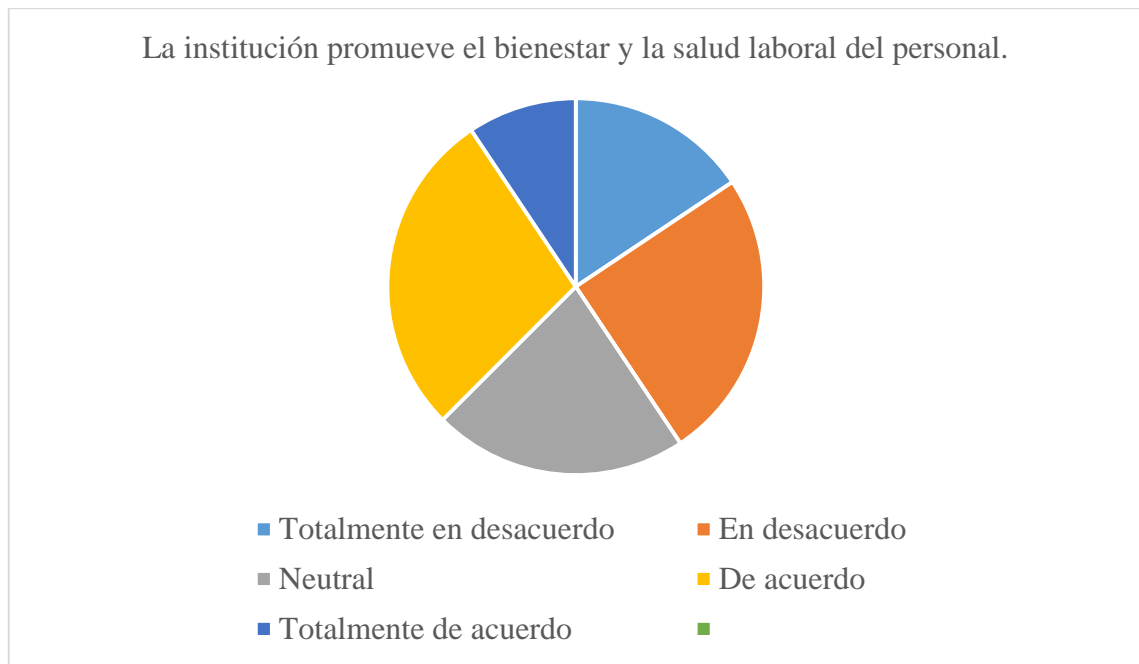


Figura 13. La institución promueve el bienestar y la salud laboral del personal
Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Interpretación:

Los resultados indican que un 34.4% de los trabajadores dice que la institución no da seguimiento al bienestar y la salud laboral y un 37.5% considera que sí. El 21.9% dice ser neutral, lo que puede interpretarse como poco conocimiento sobre el bienestar institucional o el escaso seguimiento que tiene la salud ocupacional.

Análisis:

Los resultados demuestran que hay división entre la percepción del bienestar laboral. Algunos trabajadores evidencian el accionar institucional, otros evidencian que no hay políticas que conlleven el bienestar o que no se da seguimiento a la salud ocupacional. Se sugiere desarrollar un programa de bienestar integral; desarrollar actividades de autocuidado; desarrollar pausas activas; desarrollar acompañamientos psicológicos laborales; etc.

6.3 Otros

Enlace de encuesta en línea sobre el diagnóstico de clima laboral:

<https://forms.gle/PLjan7a6RJzp4TMw5>

Enlace de encuesta en línea sobre satisfacción laboral.

<https://forms.gle/RiPosS5F6U44eBAF8>

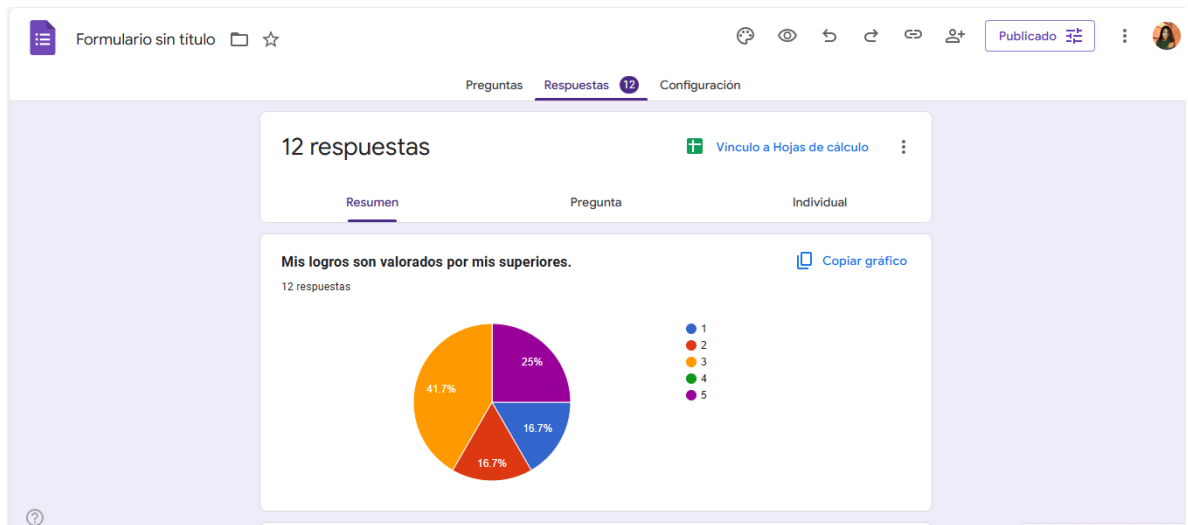


Figura 14. Tabulación de las 12 encuestas realizada en línea sobre satisfacción laboral
Fuente: Gabriela Lozada (2025)

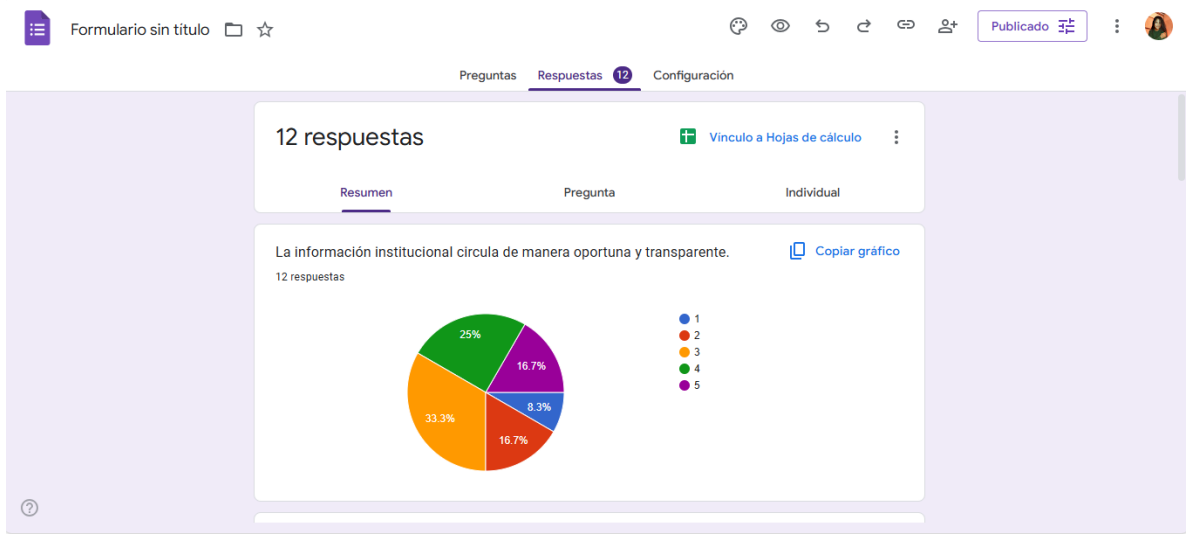


Figura 15. Tabulación de las 12 encuestas realizada en línea sobre diagnóstico de clima organizacional
Fuente: Gabriela Lozada (2025)



Figura 16. Personas encuestadas de manera presencial
Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Encuesta de Satisfacción Laboral

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos. Las respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

Escala de valoración:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

1. Mis logros son valorados por mis superiores.

1 2 3 4 5

2. Estoy satisfecho con las oportunidades de desarrollo en mi trabajo.

1 2 3 4 5

3. Estoy satisfecho con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que me ofrece la institución.

1 2 3 4 5

4. El ambiente físico de trabajo (espacio, iluminación, ventilación, limpieza) es adecuado.

1 2 3 4 5

5. Me siento identificado(s) con los valores y la misión de la institución

1 2 3 4 5

6. La institución promueve el bienestar y la salud laboral del personal.

1 2 3 4 5

Figura 17. Resultado de una encuesta realizada de manera presencial sobre la satisfacción laboral
Fuente: Gabriela Lozada (2025)

Encuesta de Clima Organizacional – Dirección Distrital IADOPI Morona

Instrucciones:
 Marque con una "X" el número que mejor refleje su percepción, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indiferente, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Datos Generales del Encuestado (opcional):
 - Género: Masculino Femenino
 - Edad: 35 años
 - Tiempo de servicio en la institución: Menos de 1 año 1-3 años 4-6 años Más de 6 años

Preguntas:

1. La información institucional circula de manera oportuna y transparente.
 1 2 3 4 5
2. Existe confianza al expresar opiniones o sugerencias.
 1 2 3 4 5
3. El jefe inmediato promueve un ambiente de respeto y confianza.
 1 2 3 4 5
4. Se promueve la colaboración y el apoyo entre compañeros.
 1 2 3 4 5
5. Considero que las decisiones institucionales se toman de manera participativa y considerando las opiniones del personal.
 1 2 3 4 5 Siempre
6. Los conflictos laborales se manejan de forma adecuada y constructiva.
 1 2 3 4 5
7. La institución promueve la igualdad, el respeto y la inclusión en el entorno laboral.
 1 2 3 4 5

Figura 18. Resultado de una encuesta realizada de manera presencial sobre el clima organizacional
Fuente: Gabriela Lozada (2025)

