





## Plan de intervención sobre clima organizacional y bienestar emocional en una organización ecuatoriana

### *Intervention plan on organizational climate and emotional well-being in an Ecuadorian organization*

✉ <sup>1</sup>Ana Auxiliadora Bermúdez Cevallos\*   
✉ <sup>2</sup>María Alexandra Gutiérrez Izquierdo 

<sup>1</sup>Universidad Técnica de Manabí, Facultad de Posgrado, Portoviejo, Ecuador, [anaauxi1996@hotmail.com](mailto:anaauxi1996@hotmail.com).

<sup>2</sup>Universidad Técnica de Manabí, Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales, Portoviejo, Ecuador, [maria.gutierrez@utm.edu.ec](mailto:maria.gutierrez@utm.edu.ec).

\**Autor de correspondencia*

**Recepción:** 12 de octubre de 2025 / **Aceptación:** 16 mayo de 2025 / **Publicación:** 17 de junio de 2026.

**Citación/cómo citar este artículo:** Bermúdez Cevallos, A. A. y Gutiérrez Izquierdo, M. A., (2026). Plan de intervención sobre clima organizacional y bienestar emocional en una organización ecuatoriana. *PSIDIAL: Psicología y Diálogo de Saberes*, 5(1) 14-32. <https://doi.org/10.33936/psidial.v5i1.7961>.

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo principal implementar un plan de mejora del clima organizacional en beneficio de la salud emocional de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquial de Charapotó. La investigación se llevó a cabo con la población total de la institución, todos los trabajadores que se desempeñan en distintas áreas. El enfoque metodológico mixto, de tipo cuali-cuantitativo, ya que combina la recolección y análisis de datos tanto numéricos como cualitativos, con un método deductivo y un diseño descriptivo, lo que permitió realizar un análisis detallado del entorno laboral e identificar estrategias orientadas al fortalecimiento del bienestar emocional. Para la recolección de datos se emplearon técnicas e instrumentos variados. Se realizaron entrevistas semiestructuradas al jefe de talento humano, presidente del GAD Parroquial, así como coordinadores de los diferentes departamentos que mantiene la institución, con el fin de obtener una visión estratégica del clima organizacional. Asimismo, se aplicó el Inventario de Salud Emocional en el Trabajo (ISET), que permitió explorar la percepción de los empleados respecto a su experiencia emocional en el entorno laboral. También se utilizó la Escala de Clima Organizacional (EDCO), un instrumento validado compuesto por 40 ítems, diseñado para evaluar diferentes dimensiones del ambiente organizacional. Con base en los hallazgos obtenidos, se diseñó un programa de intervención estructurado, orientado a mejorar los factores que afectan negativamente el clima organizacional. La implementación de este plan busca fomentar un entorno laboral más saludable, que favorezca el desarrollo emocional y el bienestar integral de los trabajadores.

**Palabras clave:** Clima organizacional, salud emocional, bienestar laboral, intervención organizacional, ambiente de trabajo

## Abstract

The main objective of this study was to implement an organizational climate improvement plan to support the emotional well-being of the employees of the Decentralized Autonomous Government (GAD) of the Charapotó Parish. The research was conducted with the institution's entire workforce, encompassing employees from various departments. A mixed-methods approach was used, combining both qualitative and quantitative data collection and analysis, under a deductive method and a descriptive research design. This methodology enabled a detailed analysis of the work environment and the identification of strategies aimed at strengthening emotional well-being. Various data collection techniques and instruments were employed. Semi-structured interviews were conducted with the Head of Human Resources and the President of the institution to obtain a strategic perspective on the organizational climate. Additionally, the Inventory of Emotional Health at Work (ISET) was applied to explore employees' perceptions of their emotional experience in the workplace. The Organizational Climate Scale (EDCO)—a validated instrument consisting of 40 items—was also used to assess different dimensions of the organizational environment. Based on the findings, a structured intervention program was developed to address the factors that negatively affect the organizational climate. The implementation of this plan aims to promote a healthier work environment that supports the emotional development and overall well-being of the employees.

**Keywords:** Organizational climate, emotional health, workplace well-being, organizational intervention, work environment.

---

## Introducción

Esta investigación pretende presentar un Plan de intervención para favorecer el clima organizacional y el bienestar emocional de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquial Charapotó. Así mismo; Este estudio permitirá mostrar una descripción amplia y facilitará una mirada integral sobre las características relevantes de ambas variables.

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. En ciertas investigaciones en un contexto general se manifiesta que la delgada y vulnerable línea del bienestar emocional, tan amenazada en la civilización moderna, queda especialmente sometida al riesgo no sólo en situaciones límite sino también en contextos más cotidianos singularmente propicios, tal y como sucede con el ámbito laboral. (Rodríguez, 2021)

De esta forma la motivación es un proceso psicológico que se relaciona con el impulso, dirección y persistencia de la conducta, sin embargo, con este trabajo se busca que el líder de la institución tenga una apertura para desarrollar equipos de trabajo motivados y los beneficios e impactos que se generan en las acciones y comportamientos de los trabajadores.

El objetivo general de esta investigación es implementar un plan de mejora del clima laboral en beneficios de la salud emocional de los trabajadores de dicha institución. Un buen ambiente de trabajo permite que los empleados se sientan cómodos con la empresa, generando aspectos positivos como; mejor rendimiento de los empleados, mayor satisfacción, mejores relaciones, entre otros.

El método a implementar será el deductivo: Es un proceso para la obtención de conocimiento que consiste en desarrollar aplicaciones o consecuencias concretas a partir de principios generales. De esta manera se aplicarán como técnicas e instrumentos entrevista y cuestionario, cada uno diseñado para los colaboradores y los representantes directos de la institución el jefe y el encargado del talento humano. El enfoque de la investigación es de tipo cualitativa de tipo descriptiva. Esta investigación pretende presentar un Plan de intervención para favorecer el clima organizacional y el bienestar emocional de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquial Charapotó. Así mismo; Este estudio permitirá mostrar una descripción amplia y facilitará una mirada integral sobre las características relevantes de ambas variables.

## Marco referencial

### Clima organizacional

Según Dávila et al. (2021), el clima laboral se define como el conjunto de cualidades o características del ambiente laboral, percibidas por los colaboradores en las prácticas o los procedimientos que se ejecutan en la organización, las cuales pueden influir en su comportamiento.

Por su parte, López y Castiblanco (2021) lo describen como el indicador de cómo los colaboradores perciben diferentes aspectos de la empresa de acuerdo con las condiciones que el empleador proporciona en pro del desempeño laboral, con el objetivo de alcanzar niveles de productividad satisfactorios.

El clima laboral se compone de diversas dimensiones que abarcan aspectos como: Cohesión: La unidad y colaboración entre los miembros del equipo.

- **Reconocimiento:** El grado en que los empleados sienten que su trabajo es valorado.
- **Presión:** Las demandas y expectativas que se imponen sobre los trabajadores.
- **Apoyo:** La asistencia y respaldo proporcionado por la organización y sus líderes.

Estas dimensiones son fundamentales para comprender cómo el clima laboral impacta en la satisfacción y el desempeño de los empleados.

El clima laboral es uno de los factores organizacionales más influyentes en la salud emocional de los trabajadores. Se define como la percepción compartida de los empleados sobre su entorno de trabajo, incluyendo elementos como la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento, las condiciones físicas y las relaciones interpersonales (Fuster Gómez et al., 2024).

Un clima organizacional positivo contribuye significativamente al bienestar psicológico, la motivación, la satisfacción laboral y la reducción del estrés y el síndrome de burnout (González Cerón & Mejía Marín, 2024).

Un entorno laboral positivo puede entenderse como un entorno de trabajo en el que prevalecen la colaboración, el respeto mutuo, el apoyo entre compañeros y una comunicación transparente. Este tipo de clima influye directamente en la forma en que los trabajadores se sienten, se relacionan y se desempeñan en sus funciones diarias. Según Chen y Spector (2024), un ambiente organizacional sano promueve el bienestar psicológico, incrementa la satisfacción laboral y reduce los niveles de estrés, lo cual repercute favorablemente en la productividad.

Además, se ha evidenciado que un entorno laboral favorable no solo mejora el rendimiento, sino que también actúa como un factor protector frente a trastornos emocionales como la ansiedad y la depresión (Alfaro Oliva, 2023).

Gómez Caballero y Romero Pereira (2021) señalan que un eficiente funcionamiento de las organizaciones, se lleva a cabo cuando el clima organizacional es armónico, aceptando el comportamiento emocional de los integrantes de la organización, que influye de manera significativa en su conducta y comportamiento. De la misma manera el desempeño laboral, es la competencia de desarrollo con que cuenta una persona de manera eficaz y eficiente; es la manifestación real del trabajador en la ejecución de una tarea en un ambiente laboral determinado, evidenciando se esta manera, su capacidad para el trabajo que desarrolla.

En la actualidad, el entorno laboral se considera el segundo hogar, siendo crucial para el éxito organizacional mantener un clima laboral armonioso. Investigaciones indican que diversos aspectos vinculados con la productividad y el comportamiento de los empleados impactan directamente en sus percepciones del lugar de trabajo (Ulloa Pimienta, 2024)

La relevancia de identificar el clima organizacional radica en que “el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación”. Por lo que medir y diagnosticar el clima organizacional puede permitir identificar los factores estructurales con posibles problemas como baja motivación, fuentes de conflictos, estrés relacionado con el trabajo, etc. (Santamaría Galeano, 2022)

## Bienestar emocional

El bienestar emocional en el entorno laboral representa un estado mental positivo que influye directamente en la forma en que los trabajadores enfrentan sus responsabilidades diarias.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el bienestar emocional es una parte fundamental de la salud mental, y se define como “un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, trabajar de forma productiva y contribuir a su comunidad” (OMS, 2022).

Diversos estudios han identificado factores clave que afectan el bienestar emocional de los trabajadores:

- **Clima Organizacional:** Un ambiente laboral positivo, caracterizado por una comunicación abierta, reconocimiento y apoyo, contribuye significativamente al bienestar emocional de los empleados (González Cerón & Mejía Marín, 2024).

- **Liderazgo Empático:** Líderes que demuestran preocupación genuina por el bienestar de sus equipos fomentan un ambiente de confianza y seguridad emocional (Velasco-Herrera & Lima-Rojas, 2024).
- **Flexibilidad Laboral:** La posibilidad de adaptar horarios y modalidades de trabajo, como el teletrabajo, permite a los empleados equilibrar mejor su vida personal y profesional, reduciendo el estrés y mejorando su bienestar emocional (Medina-Garrido et al., 2023).

De acuerdo con Manchego Chacalla (2023), la motivación laboral es un elemento determinante en la vinculación afectiva y conductual del trabajador con la organización. Su estudio realizado en una universidad pública peruana evidenció que los niveles de compromiso organizacional aumentan significativamente cuando los empleados se sienten valorados, escuchados y reconocidos por su labor.

El sentido de pertenencia se define como la conexión emocional y psicológica del individuo con su organización, reflejada en actitudes de identificación, compromiso y lealtad (Robbins & Coulter, citado en Pérez Yucra & Campana Aguilar, 2019). Este vínculo potencia la motivación, el desempeño y el bienestar emocional de los trabajadores.

El estado de ánimo de los empleados es un indicador crucial del bienestar emocional en el entorno laboral. Las fluctuaciones afectivas a lo largo del día reflejan la interacción constante entre eventos laborales, demandas del rol y estrategias de afrontamiento (Umbra & Fasbender, 2025).

En los últimos cinco años, las investigaciones sobre planes de intervención en clima organizacional y bienestar emocional han resaltado la importancia de enfoques multinivel y sostenidos en el tiempo. Por ejemplo, un estudio reciente mostró que las intervenciones organizacionales ancladas en varios niveles (individual, grupal y de liderazgo) generan mejoras, aunque de magnitud moderada, en la percepción de estrés y en factores psicosociales del trabajo (Nielsen et al., 2024).

En el ámbito de la salud, una revisión sistemática encontró que las intervenciones individuales (como mindfulness, yoga o resiliencia) y organizacionales (reducción de cargas de trabajo, redes de apoyo, estrategias participativas) son efectivas para disminuir el burnout y mejorar el bienestar laboral, aunque las organizacionales tienden a tener mayor impacto sostenido (Kunzler et al., 2023).

En conjunto, estos hallazgos recientes evidencian que los planes de intervención deben integrar componentes emocionales, organizativos y estructurales, priorizando la participación de los colaboradores y la mejora de las condiciones laborales.

---

## Metodología (Materiales y Métodos)

La presente investigación se enmarca dentro de un enfoque mixto, de tipo cuali-cuantitativo, ya que combina la recolección y análisis de datos tanto numéricos como cualitativos. Esta estrategia permitió una comprensión más integral del fenómeno estudiado, al establecer relaciones entre variables cuantificables y, a su vez, explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los participantes en torno al clima organizacional.

El estudio adopta un enfoque deductivo, el cual parte de principios teóricos generales para arribar a conclusiones específicas dentro del contexto de análisis. Esta lógica de razonamiento facilitó la aplicación y contraste de teorías previas relacionadas con el clima organizacional al caso particular del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la Parroquia Charapotó. En este sentido, el enfoque deductivo permitió interpretar los datos obtenidos a partir de los instrumentos aplicados, a la luz de marcos conceptuales establecidos en la literatura científica.

La población y muestra del estudio estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores, siendo estos 30 empleados del GAD Parroquial de Charapotó. Los participantes desempeñaban funciones en diversas áreas de la institución, tales como psicología clínica y educativa, trabajo social, terapia física y ocupacional, así como labores administrativas.

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos principales. En primer lugar, se aplicaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a los representantes institucionales, específicamente al jefe de talento humano, al presidente del GAD Parroquial y a los coordinadores de los convenios vigentes que mantiene la organización. Estas entrevistas tuvieron como propósito identificar posibles dificultades relacionadas con el clima organizacional desde la perspectiva de los actores directivos.

En segundo lugar, se aplicó la Escala de Clima Organizacional (EDCO), un instrumento estandarizado compuesto por 40 ítems que permite medir la percepción de los empleados sobre diversos aspectos del clima laboral. Asimismo, se administró el Inventario de Salud Emocional en el Trabajo (ISET), instrumento diseñado para evaluar las emociones positivas y negativas experimentadas por los trabajadores en su entorno laboral. Ambos cuestionarios fueron aplicados a la totalidad de los empleados del GAD Parroquial, asegurando así una cobertura completa de la población de estudio.

## Resultados

Tabla n.º 1.

*Entrevista a trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Charapotó (GAD)*

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<b>Clima laboral</b>	Ambiente respetuoso y acogedor, con apoyo entre compañeros.	Afecta la salud mental: críticas entre compañeros, desmotivación, poca colaboración.	Respeto y compromiso; comunicación fluida entre niveles jerárquicos.
<b>Aspectos positivos</b>	Apoyo en actividades.	Deseo de superación, colaboración.	Respeto, compromiso.
<b>Aspectos negativos</b>	Culpabilidad y exceso de trabajo.	Críticas, falta de esfuerzo conjunto.	Sobrecarga laboral y comunicación desatinada en ciertos equipos.
<b>Iniciativas</b>	Reuniones mensuales, reporte de actividades, psicólogas internas.	Talleres psicológicos y charlas motivacionales.	Capacitaciones y charlas, reuniones periódicas, desarrollo profesional.
<b>Resultados</b>	Resolución parcial de problemas en reuniones.	Ninguno visible.	Aún no visibles, pero esperan resultados positivos.
<b>Bienestar emocional</b>	Atención psicológica al presentarse un problema.	No se aborda actualmente; sugieren actividades lúdicas.	Talleres y charlas con profesionales internos.
<b>Gestión de conflictos</b>	Reuniones con personal involucrado, búsqueda de soluciones.	Diálogo y empatía.	Diálogo, llamados de atención, seguimiento.
<b>Comunicación</b>	Fundamental, fomenta confianza y colaboración.	Importante para resolver conflictos; comunicación directa con respeto.	Fundamental, pero requiere fortalecimiento en algunas áreas.
<b>Reconocimiento</b>	Felicitaciones y elogios en reuniones.	Reconocimiento verbal solamente.	Exposición de trabajos y felicitaciones en reuniones.

Continuación de la **Tabla n.º 1.**

<b>Desafíos</b>	Obstáculos entre compañeros, exceso de trabajo.	Falta de comunicación, estrés, pocas oportunidades de crecimiento.	Sobrecarga laboral, estrés, problemas de coordinación.
<b>Planes / Acciones</b>	Redistribuir responsabilidades y socializarlas.	Mejorar comunicación y ofrecer desarrollo profesional.	Charlas, integraciones grupales, fomentar participación.
<b>Medición</b>	Capacitaciones y acompañamiento psicológico; uso de test.	Resultados obtenidos.	Reuniones de seguimiento, indicadores: satisfacción laboral y participación.
<b>Importancia al bienestar</b>	Muy importante, reflejado en estatutos.	No se da importancia actualmente.	Considerado fundamental para un ambiente saludable y productivo.
<b>Recomendaciones</b>	Mejorar el trato, realizar actividades recreativas.	Mejor comunicación, respeto, apoyo, desarrollo profesional.	Fortalecer comunicación interna, respeto, espacios de diálogo y escucha activa.

**Análisis**

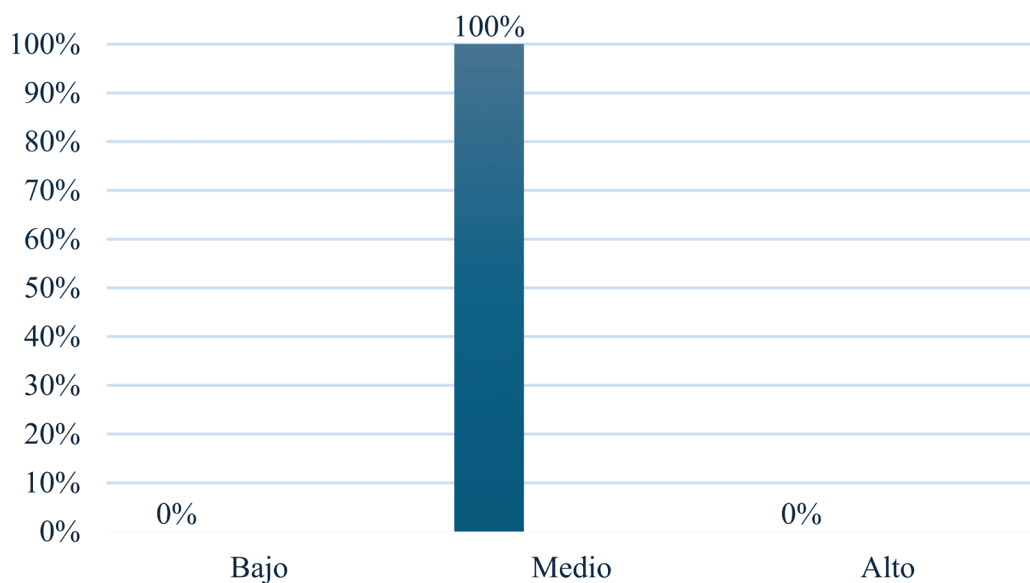
Las entrevistas muestran que la institución tiene un clima laboral con bases positivas (respeto, comunicación, apoyo), pero aún enfrenta desafíos importantes como la sobrecarga laboral, la falta de motivación de algunos trabajadores, los conflictos interpersonales y un abordaje insuficiente del bienestar emocional. Las iniciativas implementadas son valiosas, pero necesitan mayor continuidad, evaluación de impacto y estrategias preventivas.

## Instrumento de evaluación EDCO

### Figura n.º 1.

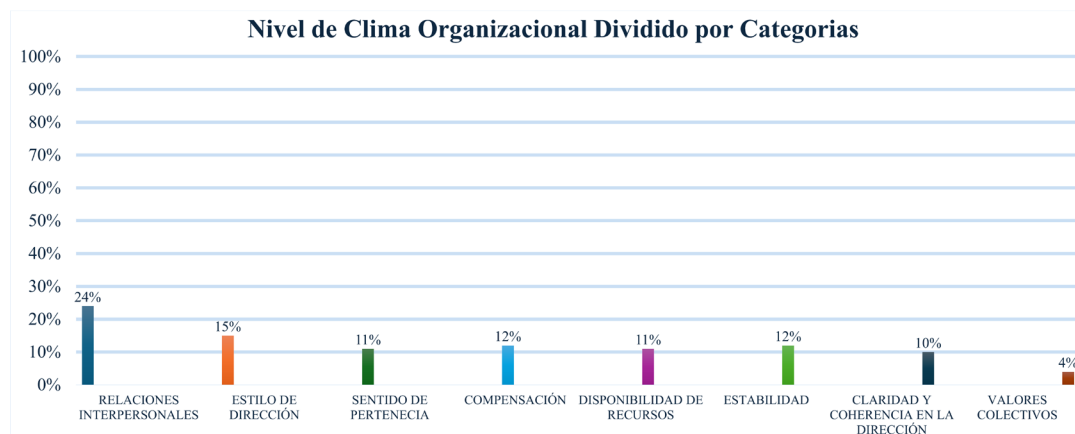
*Nivel de Clima Organizacional*

### Nivel de Clima Organizacional



### Analysis

En la presente grafica pretende determinar el nivel del clima organizacional que se encuentra dentro de dicha institución pública; según los resultados del test EDCO (Escala de Clima Organizacional) se obtiene un 100% en el rango medio, dándonos a entender que el nivel del clima organizacional se encuentra en una escala moderada.

**Figura n.º 2.***Nivel de Clima Organizacional Dividido por Categorías***Analisis:**

En esta plantilla se pretende determinar el nivel del clima organizacional según sus categorías, las cuales son: Relaciones Interpersonales, Estilo De Dirección, Sentido De Pertenencia, Compensación, Disponibilidad De Recursos, Estabilidad, Claridad Y Coherencia En La Dirección, Valores Colectivos.

**Relaciones interpersonales (24%)**

Esta categoría presenta el puntaje más alto, lo que evidencia que los vínculos entre compañeros de trabajo son percibidos de manera positiva. Existe colaboración, apoyo mutuo y comunicación fluida entre los miembros del grupo. Esto sugiere un entorno laboral que favorece la cohesión social y la confianza.

**Estilo de dirección (15%)**

Aunque ocupa el segundo lugar, el porcentaje no es tan elevado, lo que refleja que el liderazgo se percibe medianamente adecuado. Los trabajadores reconocen cierto nivel de guía y orientación, pero aún se requiere fortalecer aspectos como la motivación, la escucha activa y la capacidad de resolución de conflictos por parte de los directivos.

**Compensación (12%) y Estabilidad (12%)**

Ambas categorías presentan valores similares. Esto señala que los trabajadores perciben un nivel aceptable en cuanto a la seguridad laboral y las recompensas recibidas; sin embargo, no es un aspecto altamente satisfactorio. Probablemente existan percepciones de inequidad en las recompensas o incertidumbre frente a la permanencia y proyección dentro de la organización.

**Sentido de pertenencia (11%), Disponibilidad de recursos (11%) y Claridad y coherencia en la dirección (11%)**

Se puede reflejar que los trabajadores no manifiestan un alto nivel de identificación con la institución, ni sienten que existan recursos suficientes para realizar sus tareas de manera óptima. Además, la dirección no se percibe del todo coherente en cuanto a sus lineamientos estratégicos y comunicacionales.

**Valores colectivos (4%)**

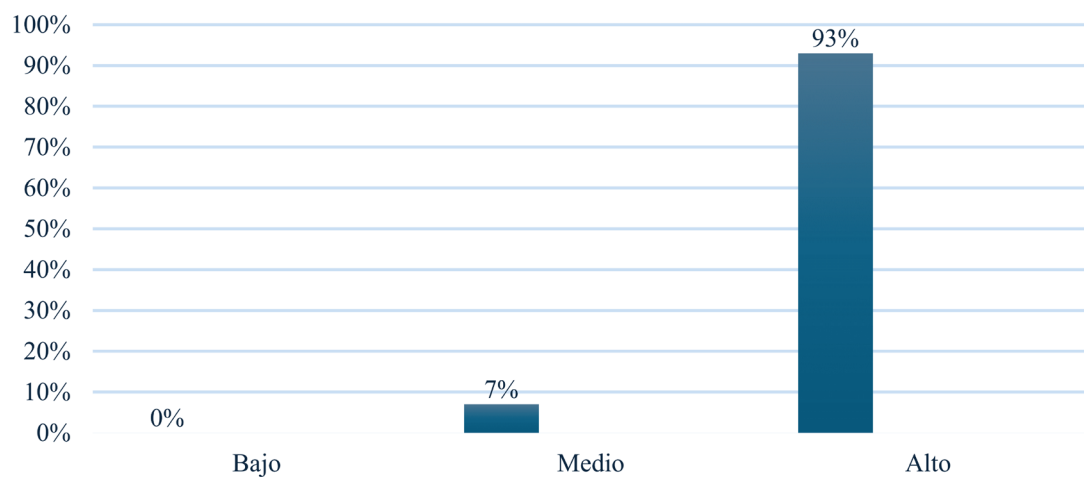
Este es el aspecto más bajo del diagnóstico, lo que refleja una débil interiorización de los valores organizacionales. Puede interpretarse como falta de compromiso colectivo, ausencia de cultura compartida o poca claridad respecto a la misión, visión y principios de la organización

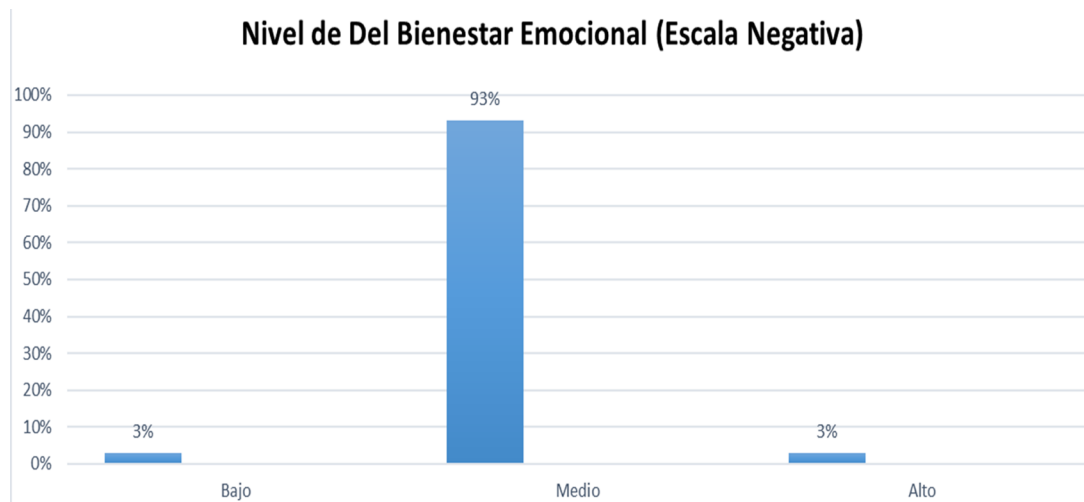
**Instrumento de evaluación ISET**

**Figura n.º 3.**

*Nivel de Del Bienestar Emocional (Escala Positiva)*

**Nivel de Del Bienestar Emocional (Escala Positiva)**



**Figura n.º 4.***Nivel de Del Bienestar Emocional (Escala Negativa)***Analisis**

Dentro de la escala positiva podemos determinar que existe un nivel alto con referente al bienestar de los trabajadores; la cual nos permite medir aspectos relacionados con la satisfacción con la vida, la felicidad, el optimismo, las relaciones interpersonales entre otros. Así mismo, es muy importante para tener una buena estabilidad mental dentro de la organización.

Por otra parte, la escala negativa refleja un estado regular o medio, esta nos permite medir aspectos relacionados con la ansiedad, la depresión, el estrés entre otros.

**Discusión**

El objetivo de esta investigación fue analizar el nivel del clima organizacional y el bienestar emocional de los trabajadores de la institución. Los resultados indican que, en términos de clima laboral, la dimensión mejor valorada corresponde a las relaciones interpersonales (24%), lo que sugiere que los vínculos entre compañeros se perciben como positivos, favoreciendo la colaboración, la cohesión grupal y la creación de un entorno de apoyo mutuo. Por el contrario, la categoría con menor puntuación fue la de valores colectivos (4%), evidenciando una débil identificación de los trabajadores con los principios institucionales y una limitada interiorización de la misión y visión organizacional.

En cuanto al bienestar emocional, los hallazgos son altamente favorables: el 93% de los trabajadores se ubicó en un nivel alto, mientras que solo un 7% se encontró en nivel medio y ninguno en nivel bajo. Este resultado sugiere que la mayoría del personal mantiene estabilidad emocional, resiliencia y satisfacción en su entorno laboral, constituyendo una fortaleza institucional que puede potenciarse mediante estrategias de motivación y desarrollo profesional.

Estos resultados coinciden con lo planteado por Chiavenato (2017), quien sostiene que el clima organizacional influye directamente en la conducta, la satisfacción y la productividad del trabajador. Asimismo, concuerdan con lo señalado por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), que asocia el bienestar emocional con la disminución del estrés y la permanencia en el empleo. Sin embargo, los bajos puntajes en sentido de pertenencia, coherencia en la dirección y valores colectivos reflejan debilidades estructurales, coincidiendo con investigaciones recientes que destacan la necesidad de fortalecer la cultura organizacional para generar mayor compromiso laboral (López & Ramírez, 2022; Martínez et al., 2021).

Una observación central que surge de los resultados es la paradoja entre un alto bienestar emocional individual y un clima organizacional deficiente. Esta situación podría interpretarse desde una perspectiva psicoanalítica de las organizaciones: los trabajadores mantienen niveles positivos de bienestar individual, en gran parte gracias al apoyo entre compañeros y a la resiliencia personal, pero la debilidad estructural en valores colectivos y liderazgo genera defensas grupales que protegen emocionalmente al equipo frente a la incertidumbre y la incoherencia directiva. Autores como Bion (1961) y Kets de Vries (2006) señalan que estas defensas pueden incluir mecanismos de negación, idealización del grupo o segmentación de la experiencia emocional para mantener la funcionalidad, aunque no resuelven las carencias estructurales.

Una posible explicación de los resultados es que los trabajadores priorizan las relaciones humanas inmediatas (compañerismo, apoyo mutuo) mientras perciben cierta distancia en la transmisión de valores institucionales y en la claridad de la dirección estratégica. Esta brecha puede deberse a limitaciones en la comunicación organizacional y en las prácticas de liderazgo, lo que reduce la consolidación de una identidad compartida y deja espacio para la formación de defensas grupales que mantienen el bienestar individual.

### **Plan de intervención para fortalecer el clima organizacional y el bienestar emocional**

## Objetivo general

Fortalecer el clima organizacional mediante estrategias que consoliden los valores colectivos, refuercen el sentido de pertenencia y mejoren la coherencia en la dirección, promoviendo el bienestar emocional y la productividad de los trabajadores.

## Objetivos específicos

1. Desarrollar procesos de comunicación interna más claros y coherentes.
2. Implementar programas de integración y participación que refuercen el sentido de pertenencia.
3. Promover la apropiación de los valores institucionales en los colaboradores.
4. Fortalecer el liderazgo empático y participativo en la gestión directiva

Tabla n.º 5.

*Estrategias de intervención y fundamentos*

Problema identificado	Técnica / Actividad	Justificación	R Resultado esperado	Duración estimada
<b>Débil interiorización de valores colectivos (4%)</b> → <b>Crisis de Identificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de reflexión: círculo de experiencias, historias institucionales, mapa de valores, fotolenguaje, línea del tiempo emocional, preguntas detonadoras, síntesis colectiva</li> <li>• Talleres participativos sobre misión y visión</li> <li>• Campañas visuales y comunicacionales internas</li> <li>• Reconocimiento mensual a trabajadores modelo</li> </ul>	<p>Espacios vivenciales que permiten a los trabajadores expresar qué valores realmente se viven, qué historias circulan y en qué momentos sienten orgullo o frustración.</p>	<p>Mayor identificación simbólica con la institución y construcción de valores desde la experiencia real de los trabajadores.</p>	<p>1 mes (2 Encuentros quincenales) / 2 meses / Permanente / 12 meses</p>

Continuación de la **Tabla n.º 5.**

<b>Bajo sentido de pertenencia (11%) → Ansiedad de Fragmentación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyectos colectivos institucionales: colaboración interdepartamental, retos conjuntos, mentoría cruzada, creación de productos colectivos, registro de logros</li><li>• Mesas de diálogo y comités mixtos</li><li>• Creación de un “Día Institucional”</li></ul>	Actividades que implican cooperación y dependencia de la estructura institucional, reconstruyendo la confianza y cohesionando el grupo.	Reconstrucción de confianza en la organización, cohesión grupal y fortalecimiento del sentido de pertenencia.	6 meses (1 proyecto bimestral) / 12 meses / 1 vez al año
<b>Falta de coherencia en la dirección (11%) → Déficit en la Función Paterna/ Simbólica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación en liderazgo transformacional, empático y simbólico con módulos de autoconocimiento y análisis del rol (7 ejes: autoconocimiento, rol simbólico, inconsciente en la gestión, comunicación no verbal, manejo de conflictos, construcción de confianza, proyecto de liderazgo personal)</li><li>• Reuniones periódicas de retroalimentación</li><li>• Establecimiento de indicadores claros y socialización de resultados.</li></ul>	Los directivos trabajan en su autoconciencia y en el significado simbólico de su función, explorando cómo sus emociones, inseguridades y mensajes no verbales impactan en la coherencia.	Directivos más sólidos, confiables y coherentes, capaces de sostener su rol simbólico y transmitir seguridad, claridad y confianza a sus equipos.	3 meses (3 talleres mensuales) / 12 meses / 6 meses (con revisión semestral)

## Conclusión

El estudio evidenció que, aunque los trabajadores del GAD Parroquial de Charapotó muestran un alto nivel de bienestar emocional y relaciones interpersonales positivas, existen debilidades en la cohesión institucional, los valores colectivos y la coherencia directiva. Esto resalta la necesidad de fortalecer la cultura organizacional mediante estrategias de liderazgo empático, comunicación efectiva y reconocimiento, de manera que se potencie el sentido de pertenencia y se consolide un clima laboral más armónico y sostenible.

los hallazgos de esta investigación reafirman que el clima organizacional no es un elemento accesorio, sino un factor esencial que determina la productividad, la satisfacción y la permanencia del talento humano. Por ello, la implementación de un plan de intervención integral, sostenido en el tiempo y adaptado a las necesidades reales de los trabajadores, representa no solo una oportunidad de mejora institucional, sino también una inversión en la salud emocional y en la sostenibilidad del desarrollo orgizacional.

## Conflicto de intereses

“Los autores declaran que no existen conflictos de interés relacionados con la publicación de este artículo”.

## Referencias

- Alfaro Oliva, J. E. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores municipales de un centro poblado en temporada del Niño Costero, Trujillo, 2023. *Revista La Junta*, 6(2), 82–99. <https://doi.org/10.53641/junta.v6i2.119>
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. Tavistock Publications.
- Chen, L., & Spector, P. E. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well being: The role of technological influence in Chinese higher education. *BMC Psychology*, 12, Article 102. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Fuster Gómez, J. K., Hermoza Caldas, A. F., Romero Echevarría, L. M., & Fuster Zuñiga, N. L. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral y burnout en el personal administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. *Investigación y Desarrollo*, 32(2), 157–183. <https://doi.org/10.14482/INDES.32.02.005.224>

- Kets de Vries, M. F. R. (2006). *The leadership mystique: Leading behavior in the human enterprise*. Pearson Education.
- Kunzler, A., Helmreich, I., König, J., Chmitorz, A., Wessa, M., Binder, H., Schäfer, S. K., & Lieb, K. (2023). Workplace interventions to improve well-being and reduce burnout for healthcare workers: A systematic review. *Occupational Medicine*, 73(4), 234-246. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37385740/>
- López, J., & Ramírez, P. (2022). Clima organizacional y compromiso laboral en instituciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(3), 150–162. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38147>
- Manchego Chacalla, C. K. (2023). La motivación laboral y el compromiso organizacional en el personal administrativo en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, 2022. *Revista Disciplinarias*, 2(1), enero–marzo. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6499676>
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Bogren, M. (2023). Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2311.14009>
- Nielsen, K., et al. (2024). Can an organizationally anchored, multilevel intervention improve perceived stress and psychosocial factors in the workplace? *BMC Public Health*, 24, 1307. <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-024-20801-5v>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Salud mental: Fortaleciendo nuestra respuesta*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- Pérez Yucra, K. V., & Campana Aguilar, J. M. (2019). Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 12(1). <https://doi.org/10.17162/rccs.v12i1.1209>
- Quispe, H., Surichaqui, F., Surichaqui, M., Egoavil, E., Ticse, D., & Suarez, C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores universitarios. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.070>
- Rodríguez, S. (2021). Vigilancia y Control de la Salud Mental de los Trabajadores: Aspectos Preventivos y Reparadores. *Estudios Jurídicos Laborales y de Seguridad Social*(2), 37. <https://doi.org/10.24310/rejls.vi2.12443>

- Santamaría Galeano, C. L. (2022). Clima organizacional y flexibilidad psicológica en dos organismos públicos que atienden niños/as y adolescentes en Chile. *Informes Psicológicos*, 22(1). <https://doi.org/10.18566/infpsic.v22n1a06>
- Ulloa Pimienta, A. R. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4024>
- Umbra, R., & Fasbender, U. (2025). The daily relations between workplace anger, coping strategies, work outcomes, and workplace affiliation. *Frontiers in Psychology*, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1538914>
- Velasco-Herrera, P., & Lima-Rojas, D. (2024). Relación entre inteligencia emocional y calidad de vida laboral en una empresa productiva de Pelileo. *Revista Tecnológica - ESPOL*, 36(2), 46–60. <https://doi.org/10.37815/rte.v36n2.1184>

## Contribución de Autores

Autor	Contribución
Ana Auxiliadora Bermúdez Cevallos	Conceptualización, Redacción - revisión y edición
María Alexandra Gutiérrez Izquierdo	Metodología y recursos, Redacción - borrador original