

	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2025	Versión	Aplicación
		01	General

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2025

I. INTRODUCCIÓN

Mediante Ley N° 29763, Ley Forestal y de Fauna Silvestre, se crea el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre - SERFOR, como organismo público técnico especializado, adscrito al Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, y ente rector del Sistema Nacional de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre.

El SERFOR tiene 13 Administraciones Técnicas Forestales y de Fauna Silvestre (ATFFS): Cajamarca, Piura, Lambayeque, Ancash, Lima, Sierra Central, Selva Central, Apurímac, Ica, Arequipa, Moquegua-Tacna, Puno y Cusco, que abarcan 15 regiones, cuatro oficinas de enlace en San Martín, Madre de Dios, Ucayali y Loreto.

Mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 238-2014-SERVIR-PE, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR aprobó la Directiva N.º 002-2014-SERVIR/GDSRH, denominada *Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas*. En esta se precisa que la Cultura¹ y Clima² organizacional constituyen un proceso del Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales.

En este contexto, y conforme a las funciones de la Oficina General de Administración, a través de la Oficina de Recursos Humanos³, se presenta el

¹ Cultura Organizacional: Representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización. Incluye la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.

Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional - Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 150-2017-SERVIR-PE, pp. 4

² Clima Organizacional: Orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores sobre el ambiente de trabajo. Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.

Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional - Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 150-2017-SERVIR-PE, pp. 4

³ **Artículo 33.- Funciones de la Oficina de Recursos Humanos**

Son funciones de la Oficina de Recursos Humanos, las siguientes:

(...)

l) *Desarrollar actividades orientadas a mejorar el clima laboral y bienestar del personal*

(...)

m) *Proponer y gestionar la capacitación y el Plan Anual de Desarrollo de Personas, orientados a mejorar la cultura organizacional y el bienestar del personal del SERFOR; así como también fomentar la mejora de capacidades del personal, de acuerdo al Plan de Desarrollo de Capacidades formulado por SERVIR.*

	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2025	Versión	Aplicación
		01	General

Plan de Mejora del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR Periodo 2025, el mismo que contiene diversas actividades para su implementación en el presente año.

II. ANTECEDENTES

El SERFOR en su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2030⁴ aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N.º D000085-2025-MIDAGRI-SERFOR-DE, entre sus objetivos estratégicos institucionales el ítem 6. “Optimizar la eficiencia de la gestión institucional” que incluyen también “...optimizar la “cadena de valor” de la entidad a través la mejora de recursos esenciales como las capacidades del personal, las condiciones laborales, ...”. Por lo que en concordancia el Plan de Mejora del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR Periodo 2025 se alinea como documento normativo para programar actividades.

III. JUSTIFICACIÓN

- 3.1. A través del Decreto Legislativo N° 1023, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil y se constituye a las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades de la Administración Pública como parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
- 3.2. Con la aprobación de la Ley N°30057: Ley del Servicio Civil, se estableció un nuevo régimen del Servicio Civil, cuya finalidad es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a la ciudadanía, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.
- 3.3. El artículo 3 del Reglamento de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, establece que el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos está conformado por siete (07) subsistemas, siendo uno de ellos el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales.
- 3.4. Asimismo, el numeral 3.7 del citado artículo 3, señala que el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores en torno a las políticas y prácticas de personal; siendo que entre los procesos que se consideran dentro de este subsistema se encuentra Cultura y Clima Organizacional.
- 3.5. La Directiva N.º 002-2014-SERVIR/GDSRH, titulada “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas”, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 238-2014-SERVIR-PE, establece en el literal e) del subnumeral 6.1.7 y en el literal d) del acápite ii) del subnumeral 6.1.7, dentro del Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, el proceso referido a la Cultura y Clima Organizacional, respectivamente.

(...)

⁴ Resolución de D000085-2025-MIDAGRI-SERFOR-DE, aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025 – 2030 del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre - SERFOR

	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2025	Versión	Aplicación
		01	General

- 3.6.** Asimismo, conforme a lo señalado en los numerales 2.2 y 3.2 de la *Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 150-2017-SERVIR-PE, la gestión del clima⁵ y la cultura⁶ organizacional en el SERFOR resulta fundamental para fortalecer la motivación, el compromiso y la cohesión interna. Un clima laboral adecuado potencia el desempeño del personal, mientras que una cultura organizacional bien gestionada orienta sus acciones hacia los valores y objetivos institucionales, en concordancia con los lineamientos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
- 3.7.** La gestión de la cultura y el clima organizacional resulta fundamental para el fortalecimiento del entorno laboral en el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR, ya que permite identificar percepciones, valores, comportamientos y condiciones que inciden directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de sus servidores. Su adecuada implementación no solo contribuye a generar un ambiente de trabajo más saludable, participativo y colaborativo, sino que también promueve una identidad institucional sólida, alineada con los objetivos estratégicos de la entidad. En ese sentido, la presente propuesta de plan de mejora busca fomentar una gestión del talento humano más efectiva, centrada en el bienestar, la eficiencia y el desarrollo profesional de los servidores que conforman el SERFOR.

IV. BASE LEGAL

- 4.1.** Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y modificatorias.
- 4.2.** Decreto Supremo N° 007-2013-MINAGRI, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR, modificado por Decreto Supremo 016-2014-MINAGRI.
- 4.3.** Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH: Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas.
- 4.4.** Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE, que aprueba la Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
- 4.5.** Resolución de Gerencia General N° D000029-2023-MIDAGRI-SERFOR-GG, que aprueba la Directiva General N° D000005-2023-MIDAGRI-SERFOR-GG: Directiva de Documentos Normativos del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR.

⁵ Importancia de Gestionar la Clima Organizacional: La gestión del clima organizacional es fundamental para promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los/las servidores/as de la entidad. Al gestionar el clima organizacional, las entidades públicas pueden desarrollar planes de acción que contribuyan a incrementar la motivación y el compromiso de las personas e impactar positivamente en los resultados de la organización. Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional - Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 150-2017-SERVIR-PE, pp. 10

⁶ Importancia de Gestionar la Cultura Organizacional: La cultura organizacional es la esencia de cada entidad pública y está presente en todas las acciones que realizan sus servidores. Si se gestiona adecuadamente, es una fortaleza para cualquier organización, pues ayuda a sus miembros a identificarse con los propósitos estratégicos, valores y comportamientos deseados, facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos organizacionales. Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional - Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 150-2017-SERVIR-PE, pp. 5

	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2025	Versión	Aplicación
		01	General

V. ANÁLISIS SITUACIONAL

Las actividades propuestas consideran la diversidad de características de la población del SERFOR como criterio para su diseño y ejecución, según se evidencia en la información elaborada a partir de los datos de la fuente citada⁷:

GENERACIÓN	RANGO DE EDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD PERSONAL	FEMENINO	MASCULINO
BABY BOOMERS (1946 - 1964)	60 a 78	10.6%	70	24	46
GENERACION X (1965 - 1980)	44 a 59	51.2%	339	132	207
GENERACION Y (1981 - 1996)	28 a 43	37.5%	248	101	147
GENERACION Z (1997 -2001)	20 a 27	0.8%	5	1	4
TOTAL		100%	662	258	404

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos de legajos y el archivo documental de la Oficina de Recursos Humanos

VI. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Actividad Operativa Institucional: Elaborar directivas y procedimientos internos para la gestión de personas.

VII. OBJETIVO

Fomentar y consolidar un entorno laboral saludable y colaborativo en el SERFOR, mediante el desarrollo de actividades orientadas al bienestar integral del personal, la mejora sostenida del clima laboral y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

VIII. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Las disposiciones contenidas en el presente plan son de cumplimiento obligatorio para los servidores del SERFOR, así como los que se encuentren realizando modalidades formativas en la entidad.

IX. DETALLE DEL PLAN

9.1.DEFINICIONES

9.1.1. Clima Organizacional⁸: Percepción que tienen los servidores sobre su ambiente de trabajo. Incluye cómo se sienten respecto

⁷ Información obtenida de los registros de personal y la documentación institucional disponible en la Base de Datos de Archivo de Legajos de la Oficina de Recursos Humanos, actualizada al 17 de abril de 2025 (Oficina de Recursos Humanos, 2025).

⁸ Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional - Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 150-2017-SERVIR-PE, pp. 10

	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2025	Versión	Aplicación
		01	General

a la comunicación, el liderazgo, la colaboración, las condiciones laborales y el reconocimiento. Afecta directamente la motivación, el compromiso y el desempeño.

9.1.2. Cultura Organizacional⁹: Conjunto de valores, creencias, normas y formas de actuar que comparten las personas en una organización y que guían su comportamiento diario. Es como la “personalidad” de la institución y tiene un fuerte impacto en el clima laboral, la toma de decisiones y el logro de objetivos.

9.1.3. Evaluación de Desempeño 180^{o10}: Herramienta que permite valorar el rendimiento de un servidor a partir de la retroalimentación de su jefe directo y de una autoevaluación. Sirve para identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional.

9.2. IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el marco del presente proceso, se emplearon como insumos los resultados de encuestas y grupos focales realizados durante los años 2024 y 2025. A partir de este análisis, se identificaron tres (3) pilares culturales fundamentales que orientan el comportamiento organizacional y contribuyen directamente al logro de los objetivos estratégicos de la Entidad. Estos pilares reflejan los valores compartidos por el equipo humano del SERFOR y la manera en que se busca generar valor público de forma coherente, ética y con impacto real.

Los pilares culturales son:¹¹

9.2.1. Conectamos con nuestro propósito (*Claridad estratégica y orientación a resultados*): Se busca reforzar una cultura institucional donde cada servidor público tenga claridad sobre el propósito del SERFOR, sus prioridades estratégicas y cómo su trabajo individual aporta a los objetivos colectivos. Implica trabajar con enfoque en resultados, pero también con sentido y dirección.

9.2.2. Actuamos con coherencia y ética (*Ética, transparencia y coherencia*): Se promueve una cultura de integridad institucional, donde las decisiones y acciones se toman con base en valores éticos, normas claras y un fuerte sentido de responsabilidad pública. No se trata solo de “cumplir” con lo normativo, sino de actuar con coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

9.2.3. Cumplimos con impacto real (*Ejecución con sentido público y enfoque ciudadano*): Busca impulsar una cultura de acción efectiva, en la que el trabajo no solo se mide por lo que se hace, sino por el valor que genera para la sociedad. El foco está en

⁹ Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional - Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 150-2017-SERVIR-PE, pp. 5

¹⁰ Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*.

¹¹ Teoría de la Cultura Organizacional de Edgar Schein - Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2025	Versión	Aplicación
		01	General

generar resultados tangibles, con eficiencia, calidad y siempre con sentido de servicio.

En consecuencia, estos pilares no solo constituyen la base de la identidad organizacional del SERFOR, sino que también orientan las estrategias de gestión del talento humano, la planificación institucional y la construcción de un entorno laboral saludable, colaborativo y alineado con los desafíos del sector de fauna silvestre y la gestión sostenible de los recursos forestales.

9.3. RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

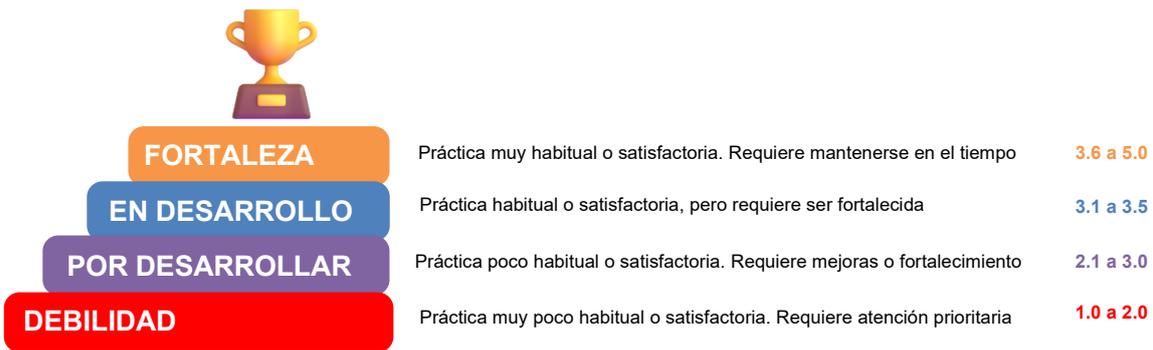
El diagnóstico de Clima Organizacional se sustenta en los resultados de la encuesta institucional aplicada en abril de 2025, la cual estuvo dirigida a un universo de 662 servidores¹², de los cuales 359 participaron activamente, alcanzando una tasa de participación del 54.22%.

Adicionalmente, para la formulación del presente Plan, se han considerado los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en 2024. La integración de los hallazgos de ambos instrumentos ha sido fundamental para identificar oportunidades de mejora, consolidar buenas prácticas y definir estrategias orientadas a fortalecer el clima organizacional de la Entidad.

Es preciso señalar que, en ambas encuestas, se empleó como método de medición una escala de Likert de 1 a 5.

A continuación, se presenta una escala comparativa que permite interpretar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas:

ESCALA COMPARATIVA¹³



COMPARATIVO GENERAL DE RESULTADOS PROMEDIO (2024 VS 2025)

¹² La información sobre los registros de personal y documentación institucional fue obtenida de la *Base de Datos de Archivo de Legajos* de la Oficina de Recursos Humanos, actualizada al 17 de abril de 2025 (Oficina de Recursos Humanos, 2025). Asimismo, se consideró la comunicación vía correo electrónico remitida el 13 de abril de 2025 desde dicha oficina.

¹³ Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., & Fernández Collado, C. (2018). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2025	Versión	Aplicación
		01	General

AÑO	RESULTADO PROMEDIO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
2024	3.75	Fortaleza	El clima organizacional fue percibido como una práctica satisfactoria, que debe mantenerse y reforzarse para sostener la cultura institucional.
2025	3.4	En desarrollo	El clima organizacional es percibido como una práctica habitual o satisfactoria. Sin embargo, existen dimensiones que deben fortalecerse.

Del análisis comparativo de los resultados de la encuesta de Clima Organizacional aplicada en los años **2024 y 2025**, se observa una **variación significativa en la percepción general** de los servidores respecto al ambiente laboral y las prácticas organizacionales.

En el año **2024**, el resultado promedio fue de **3.75**, lo que posiciona a la Entidad en la **categoría de “Fortaleza”**, indicando que los servidores percibieron un entorno laboral saludable, con prácticas satisfactorias que favorecen el compromiso, la motivación y el desarrollo del personal. Este resultado reflejaba un clima institucional positivo que debía mantenerse y consolidarse.

Sin embargo, en el año **2025**, el promedio descendió a **3.40**, ubicándose en la categoría de **“En Desarrollo”**. Esta disminución refleja una **percepción menos favorable** por parte de los servidores, lo que podría estar asociado a cambios internos, procesos de transformación organizacional o limitaciones en la gestión del recurso humano. Aunque el resultado aún indica que existen prácticas habituales y satisfactorias, también evidencia **unidades de organización que requieren atención urgente y mejora sistemática**.

CUADRO COMPARATIVO POR DIMENSIÓN CON CLASIFICACIÓN (ESCALA LIKERT 1 A 5)¹⁴

DIMENSIÓN	ENCUESTA NOV 2024		ENCUESTA ABRIL 2025	
	RESULTADO	CATEGORÍA	RESULTADO	CATEGORÍA
Ambiente Laboral	3.66	Fortaleza	2.89	Por Desarrollar
Compromiso	4.24	Fortaleza	4.05	Fortaleza
Comunicación	3.74	Fortaleza	3.36	En Desarrollo
Innovación y Desarrollo	3.56	En Desarrollo	3.36	En Desarrollo
Liderazgo	3.63	Fortaleza	3.34	En Desarrollo
Procesos y Procedimientos	3.67	Fortaleza	3.41	En Desarrollo

¹⁴ Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., & Fernández Collado, C. (2018). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2025	Versión	Aplicación
		01	General

A continuación, se describen las dimensiones evaluadas en la Encuesta de Clima Organizacional. Cabe precisar que cada dimensión refleja las percepciones manifestadas por los servidores del SERFOR.

- **Dimensión 1: Percepción sobre el Ambiente Laboral**
Percepción de los servidores sobre las condiciones emocionales y físicas del entorno de trabajo. Incluye la calidad de las relaciones interpersonales, el bienestar general, el apoyo institucional y la seguridad psicológica.
- **Dimensión 2: Percepción sobre el Compromiso**
Percepción de que los servidores se identifican con los valores, la misión y los objetivos institucionales, reflejando dedicación, lealtad y el deseo de contribuir activamente al éxito organizacional.
- **Dimensión 3: Percepción sobre la Comunicación**
Percepción sobre la eficacia y claridad de los canales de comunicación interna. Considera la bidireccionalidad de los mensajes, la transparencia y la accesibilidad de la información.
- **Dimensión 4: Percepción sobre la Innovación y Desarrollo**
Percepción sobre las oportunidades de crecimiento profesional, formación continua y la capacidad de innovar y proponer mejoras dentro de la organización.
- **Dimensión 5: Percepción sobre el Liderazgo**
Percepción de los servidores respecto a la calidad del liderazgo institucional, incluyendo la gestión de equipos, la toma de decisiones y la orientación estratégica.
- **Dimensión 6: Percepción sobre los Procesos y Procedimientos**
Percepción sobre la claridad, eficiencia y eficacia de los procesos internos y los procedimientos organizacionales.

Asimismo, se presenta el análisis específico por cada dimensión evaluada:

- **Percepción sobre el Ambiente Laboral:** presentó una caída notable, pasando de **3.66 en 2024 a 2.89 en 2025**, lo que la sitúa en la categoría de **“Por Desarrollar”**. Este descenso refleja una percepción menos favorable respecto al entorno de trabajo, relaciones interpersonales y condiciones emocionales, siendo un factor crítico que requiere intervención inmediata.
- **Percepción sobre el Compromiso:** se mantuvo como la **dimensión más alta en ambos años**, con **4.24 en 2024 y 4.05 en 2025**, permaneciendo dentro de la **categoría de “Fortaleza”**. Este indicador es positivo y demuestra que, a pesar de los desafíos, los servidores aún se identifican con la misión institucional y están dispuestos a contribuir activamente.
- **Percepción sobre la Comunicación:** evidenció una ligera disminución, bajando de **3.74 en 2024 a 3.36 en 2025**, dentro de la categoría de **“En Desarrollo”**. Esto sugiere deficiencias en los canales de información,

	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2025	Versión	Aplicación
		01	General

claridad de los mensajes y bidireccionalidad en los procesos comunicativos internos.

- **Percepción sobre la Innovación y Desarrollo:** mostró una baja importante de **3.56 en 2024 a 3.36 en 2025**, manteniéndose en “**En Desarrollo**”. Esta dimensión refleja que los servidores perciben limitaciones en su crecimiento profesional, oportunidades de capacitación, autonomía y equidad en el acceso a herramientas de mejora.
- **Percepción sobre el Liderazgo:** aunque se mantuvo en la categoría de “**En Desarrollo**”, disminuyó de **3.63 en 2024 a 3.34 en 2025**, lo que indica una percepción menos favorable sobre la calidad del liderazgo, habilidades de gestión, planificación y manejo de equipos.
- **Percepción sobre los procesos y procedimientos:** pasó de **3.67 en 2024 a 3.41 en 2025** manteniéndose también en “**En Desarrollo**”. Los servidores perciben que los procesos institucionales continúan siendo complejos y poco claros, lo que dificulta su adecuada implementación y gestión, representando un área prioritaria de mejora para la organización.

En el año 2025, la percepción del Clima Organizacional, si bien no refleja una situación crítica, sí evidencia la necesidad de una intervención oportuna, focalizada y sostenida. La prioridad debe centrarse en restablecer un ambiente laboral saludable, fortalecer un liderazgo efectivo y promover espacios de comunicación abiertos y transparentes. Al mismo tiempo, resulta fundamental preservar el alto nivel de compromiso demostrado por los servidores, aprovechándolo como un factor clave para impulsar la mejora continua y consolidar el fortalecimiento institucional.

Asimismo, se describen los ejes de acción en el que se agrupan las actividades según las dimensiones de clima organizacional.

- **Eje 1: Reforzar las Capacidades y Procesos Institucionales que Influyen Directamente en el Clima Laboral**
Este eje se centra en fortalecer las competencias y las estructuras internas que afectan directamente la percepción del ambiente laboral. Esto incluye la revisión de políticas organizacionales y el establecimiento de prácticas que favorezcan el bienestar de los servidores.
- **Eje 2: Fortalecer la comunicación interna como elemento clave para promover la cohesión organizacional.**
La mejora de la comunicación interna es clave para fomentar un sentido de unidad y cohesión en la Entidad. Este eje busca optimizar los canales de comunicación, garantizando que los mensajes sean claros, accesibles y bidireccionales, lo que contribuirá a una mayor colaboración y entendimiento mutuo entre los servidores.
- **Eje 3: Consolidar la Gestión de Clima dentro de la Entidad**
Este eje aborda la necesidad de identificar y gestionar los microclimas dentro de la Entidad. Los microclimas pueden surgir en diferentes unidades de organización o equipos y pueden influir significativamente en el rendimiento y bienestar. Monitorear y actuar sobre estos

	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2025	Versión	Aplicación
		01	General

microclimas permitirá una gestión más personalizada y eficaz del clima organizacional.

9.4. RESPONSABILIDADES

9.4.1. Gerente General del SERFOR: Es responsable de fomentar y participar en la gestión de la Cultura y Clima Organizacional.

9.4.2. Oficina General de Administración: Es responsable de supervisar la ejecución de las actividades definidas en el Plan de Mejora del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR Periodo 2025.

9.5. PROGRAMACIÓN

La programación de cada una de las actividades de Cultura y Clima Organizacional se desarrollan en el “ANEXO A” denominado “Matriz de programación de actividades de la Cultura Organizacional 2025” y el ANEXO B denominado “Matriz de programación de actividades del Clima Organizacional 2025”.

Asimismo, las actividades propuestas serán ejecutadas por la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración, siguiendo un orden de prioridad — de mayor a menor— con el objetivo de garantizar la implementación oportuna de aquellas consideradas críticas para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional.

9.6. SEGUIMIENTO

La Oficina de Recursos Humanos realiza el seguimiento del presente plan, mediante el uso de encuestas que medirán la satisfacción de los servidores sobre las actividades para la cultura y clima organizacional, señaladas el marco del presente plan.

X. ANEXOS

- **ANEXO A:** Matriz de programación de actividades de la Cultura Organizacional 2025
- **ANEXO B:** Matriz de programación de actividades del Clima Organizacional 2025

	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2025	Versión	Aplicación
		01	General

ANEXO A
MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL 2025

Pilares culturales	Actividades	Unidad de Medida	Cantidad	Frecuencia	Programación						
					JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Conectamos con nuestro propósito	1 Diseñar e implementar un proceso de incorporación y desvinculación de los servidores del SERFOR.	Informe	1	Anual			1				
	2 Realizar talleres de sensibilización que abordarán temas críticos como liderazgo, comunicación, gestión del error, etc.	Talleres	3	Mensual			1	1	1		
Actuamos con coherencia y ética	3 Difundir buenas prácticas éticas de servidores a través de campañas internas, testimonios y reconocimientos simbólicos.	Gráficas	3	Bimestral			1		1		1
	4 Difundir historias de impacto que reflejen cómo el trabajo institucional mejora la calidad del servicio y la vida de las personas.	Gráficas	3	Bimestral			1		1		1
Cumplimos con impacto real	5 Difundir experiencias laborales en cada órgano de la entidad.	Gráficas	7	Mensual	1	1	1	1	1	1	1

**ANEXO B
MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2025**

Ejes de acción	Actividades	Unidad de Medida	Cantidad	Frecuencia	Programación							
					JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Reforzar las capacidades y procesos institucionales que influyen directamente en el clima laboral	1	Designar a embajadores en cada unidad de organización del SERFOR	Reporte	1	Anual		1					
	2	Realizar un taller de integración orientadas a los valores institucionales.	Taller	1	Anual		1					
	3	Brindar contenido comunicacional para el Intranet Institucional.	Contenido comunicacional	3	Bimestral		1		1		1	
	4	Implementar evaluaciones desempeño 180° y retroalimentación a los servidores.	Evaluación	2	Semestral		1					1
	5	Designar a "Mi Guía en SERFOR"	Reporte	1	Anual		1					
Fortalecer la comunicación interna como elemento clave para promover la cohesión organizacional	6	Difundir sobre el respeto, diversidad, convivencia y prevención del acoso laboral y sexual.	Gráficas	6	Mensual		1	1	1	1	1	1
	7	Difundir los canales de atención para la orientación y acompañamiento en materia de riesgos psicosociales	Gráficas	4	Bimestral	1		1		1		1
	8	Difundir la sección de "Orgullo SERFOR"	Gráficas	6	Mensual		1	1	1	1	1	1
	9	Realizar reuniones de equipo "5 minutos con el líder"	Reporte	6	Mensual		1	1	1	1	1	1
Consolidar la gestión de clima dentro de la organización	10	Aplicar la encuesta de clima organizacional	Encuesta	1	Anual						1	

Av. Javier Prado Oeste N° 2442
 Urb. Orrantia, Magdalena del Mar – Lima 17
 T. (511) 225-9005
www.gob.pe/serfor
www.gob.pe/midagri



Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: Url: <https://sgd.serfor.gob.pe/validadorDocumental/> Clave: WASNJQW

