

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS, MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA



TESIS

**“Evaluación del Clima Organizacional de la Dirección
Regional de Agricultura Huánuco – 2025”**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CON MENCIÓN EN GESTIÓN
PÚBLICA

AUTORES: Janampa Inocencio, Yesica Liz.

Casimiro Passuni, Giovanni Gustavo.

ASESOR: López Sánchez, Jorge Luis.

HUÁNUCO – PERÚ
2026



U

D

H

TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

- Tesis (X)
- Trabajo de Suficiencia Profesional ()
- Trabajo de Investigación ()
- Trabajo Académico ()

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN: Gestión administrativa

AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN (2020)

CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:

Área: Ciencias Sociales

Sub área: Ciencias Políticas

Disciplina: Administración pública

DATOS DEL PROGRAMA:

Nombre del Grado/Título a recibir: Maestra en ciencias administrativas, con mención en gestión pública

Código del Programa: P32

Tipo de Financiamiento:

- Propio (X)
- UDH ()
- Fondos Concursables ()

DATOS DEL AUTOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 73230477
07506300

DATOS DEL ASESOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 06180806
Grado/Título: Doctor en gestión empresarial
Código ORCID: 0000-0002-0520-8586

DATOS DE LOS JURADOS:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Aníbal Rivero, Rafael Antonio	Doctor en gestión empresarial	416933 26	0000-0003- 1423-2737
2	Huerto Orizano, Diana	Maestro en gestión y negocios, mención en gestión de proyectos	405306 05	0000-0003- 1634-6674
3	Linares Beraún, William Giovanni	Maestro en gestión pública para el desarrollo social	077508 78	0000-0002- 4305-7758



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

Escuela de Post Grado

Facultad de Ciencias Empresariales

**ACTA DE SUSTENTACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 08:30 horas del día 05 de febrero del año 2026, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales "San Juan Pablo II" (Aula 207-P5), en cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados de Maestría y Doctorado de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador integrado por los docentes:

- Dr. Rafael Antonio ANÍBAL RIVERO (Presidente)
- Mg. William Giovanni LINARES BERAÚN (Secretario)
- Mg. Diana HUERTO ORIZANO (Vocal)

Nombrados mediante Resolución N° 015-2026-D-EPG-UDH, para evaluar la sustentación de la tesis intitulada "EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA HUÁNUCO – 2025" presentado por la graduanda Janampa Inocencio, Yesica Liz; para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias Administrativas, con Mención en Gestión Pública.

Dicho acto de sustentación, se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándola APROBADA por UNANIMIDAD con el calificativo cuantitativo de 17 Diecisiete y cualitativo de Muy Bueno.

Siendo las 10 horas del día 05 del mes de FEBRERO del año 2026, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.


PRESIDENTE
Dr. Rafael Antonio ANÍBAL RIVERO
Código Orcid: 0000-0003-1423-2737
DNI: 41693326


SECRETARIO
Mg. William Giovanni LINARES BERAÚN
Código Orcid: 0000-0002-4305-7758
DNI: 07750878


VOCAL
Mg. Diana HUERTO ORIZANO
Código Orcid: 0000-0003-1634-6674
DNI: 40530605



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

Escuela de Post Grado

Facultad de Ciencias Empresariales

**ACTA DE SUSTENTACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 08:30 horas del día 05 de febrero del año 2026, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales "San Juan Pablo II" (Aula 207-P5), en cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados de Maestría y Doctorado de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador integrado por los docentes:

- Dr. Rafael Antonio ANÍBAL RIVERO (Presidente)
- Mg. William Giovanni LINARES BERAÚN (Secretario)
- Mg. Diana HUERTO ORIZANO (Vocal)

Nombrados mediante Resolución N° 015-2026-D-EPG-UDH, para evaluar la sustentación de la tesis intitulada "EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA HUÁNUCO – 2025" presentado por el graduando Casimiro Passuni, Giovanni Gustavo; para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Administrativas, con Mención en Gestión Pública.

Dicho acto de sustentación, se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo cuantitativo de ACÓFISIMO y cualitativo de Muy Bueno.

Siendo las 10 horas del día 05 del mes de Febrero del año 2026, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

PRESIDENTE

Dr. Rafael Antonio ANÍBAL RIVERO

Código Orcid: 0000-0003-1423-2737

DNI: 41693326

SECRETARIO

Mg. William Giovanni LINARES BERAÚN

Código Orcid: 0000-0002-4305-7758

DNI: 07750878

VOCAL

Mg. Diana HUERTO ORIZANO

Código Orcid: 0000-0003-1634-6674

DNI: 40530605



CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El comité de integridad científica, realizó la revisión del trabajo de investigación de los estudiantes: GIOVANNI GUSTAVO CASIMIRO PASSUNI Y YESICA LIZ JANAMPA INOCENCIO, de la investigación titulada "EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA HUÁNUCO - 2025", con asesor(a) JORGE LUIS LÓPEZ SÁNCHEZ, designado(a) mediante documento: RESOLUCIÓN N° 127-2025-D-EPG-UDH del P. A. de MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA.

Puede constar que la misma tiene un índice de similitud del 17 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el Software Turnitin.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad de Huánuco.

Se expide la presente, a solicitud de los interesados para los fines que estimen conveniente.

Huánuco, 24 de noviembre de 2025



RICHARD J. SOLIS TOLEDO
D.N.I.: 47074047
cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA
D.N.I.: 71345687
cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

198. Janampa Inocente, Yesica Liz..docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%	17%	6%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.udh.edu.pe	4%
	Fuente de Internet	
2	hdl.handle.net	2%
	Fuente de Internet	
3	core.ac.uk	1%
	Fuente de Internet	
4	idoc.pub	1%
	Fuente de Internet	
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	1%
	Trabajo del estudiante	
6	repositorio.isil.pe	1%
	Fuente de Internet	
7	distancia.udh.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
8	Submitted to Webster University	<1%
	Trabajo del estudiante	



RICHARD J. SOLIS TOLEDO
D.N.I.: 47074047
cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA
D.N.I.: 71345687
cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

DEDICATORIA

A nuestros docentes y mentores, quienes con su sabiduría y dedicación sembraron en nosotros el compromiso con el conocimiento y la investigación.

A todos ellos, dedicamos con gratitud y profundo afecto el presente trabajo.

AGRADECIMIENTO

A los profesores y en general a nuestro asesor, el Doctor López Sánchez Jorge Luis, quienes con su guía, conocimientos y valiosas observaciones contribuyeron significativamente al desarrollo de esta investigación.

Finalmente, pagamos a nuestros compañeros y amigos, por su compañía y ánimo durante esta etapa académica, que no solo fortaleció nuestra formación profesional, sino también personal.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	IX
CAPÍTULO I	11
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2.1 PROBLEMA GENERAL	12
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	13
1.4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	14
1.4.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	14
1.5 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	14
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	15
2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES	15
2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES	15
2.2 BASES TEÓRICAS	17
2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	21
CAPÍTULO III	22
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
3.1.1 ENFOQUE	22
3.1.2 ALCANCE O NIVEL	22
3.1.3 DISEÑO	22
3.2 POBLACIÓN	22
3.3 MUESTRA	24
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	24
3.4.1 TÉCNICAS	24
3.4.2 INSTRUMENTOS	24
3.5 ASPECTOS ÉTICOS.....	24
CAPÍTULO IV.....	26
RESULTADOS	26
4.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS	26
CAPÍTULO V.....	41
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	41
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES.....	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXOS	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	21
Tabla 2 Población	23
Tabla 3 Análisis de la dimensión ambiente laboral	26
Tabla 4 Análisis de la dimensión motivación y sentido de pertenencia	27
Tabla 5 Análisis de la dimensión de la gestión del recurso humano	28
Tabla 6 Análisis de la dimensión desarrollo profesional	30
Tabla 7 Análisis de la dimensión de la dirección y liderazgo	31
Tabla 8 Análisis de la dimensión de la comunicación	32
Tabla 9 Análisis de la dimensión del conflicto y cooperación	34
Tabla 10 Nivel del clima organizacional	35
Tabla 11 Nivel del ambiente laboral	36
Tabla 12 Nivel de la motivación y sentido de pertenencia	37
Tabla 13 Nivel de la gestión de recursos humanos	37
Tabla 14 Nivel del desarrollo profesional	38
Tabla 15 Nivel de la dirección y liderazgo	39
Tabla 16 Nivel de la comunicación	39
Tabla 17 Nivel del conflicto y cooperación	40

RESUMEN

“Evaluación del clima organizacional en la Dirección Regional de Agricultura Huánuco-2025”. Tuvo como objetivo describir cuál es el nivel del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025.

La metodología de la investigación es de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y de diseño no experimental. La población y muestra fue de 46 colaboradores de dicha institución. Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Como resultado se evidencia que de la tabla 10 muestran que el 78,3% de los trabajadores lo perciben en un nivel medio, mientras que un 17,4% lo califican como alto y un 4,3% como bajo. Estos hallazgos evidencian que la mayoría de los colaboradores se ubican en una percepción intermedia, lo que refleja la existencia de condiciones laborales aceptables, aunque persisten aspectos que requieren mejoras relacionadas con la motivación, la colaboración y el sentido de pertenencia.

Se concluye en que se describió el nivel del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025; reflejando un impacto del 78.3% afirmando que se encuentra en un nivel medio, lo que se traduce en la necesidad de mejoramiento sobre los procesos y gestiones, además de lo importante que es recibir indicaciones guiadas a un buen trabajo en equipo y el desempeño adecuado de los objetivos propuestos.

Palabras claves: Clima organizacional, gestión, ambiente laboral, motivación y desarrollo profesional.

ABSTRACT

The presenting research, titled: "Evaluation of the Organizational Climate at the Regional Directorate of Agriculture of Huánuco – 2025," aimed at describing the level of organizational climate within the Regional Directorate of Agriculture of Huánuco, 2025.

The research methodology is applied in nature, with a quantitative approach, descriptive level, and non-experimental design. The population and sample consisted of 46 employees from the institution. The data collection technique used was the survey, and the instrumenting applied was the questionnaire.

The result, as shown in Table 10, indicates that 78.3% of the employees perceive the organizational climate at a medium level, 17.4% rate it as high, and 4.3% as low. These findings reveal that most employees hold an intermediate perception, reflecting acceptable working conditions; however, certain aspects still require improvement, particularly in motivation, collaboration, and sense of belonging.

At concluding that the leveled off organizational climate at the Regional Directorate of Agriculture of Huánuco, 2025, was described, showing that 78.3% perceive it at a medium level. This reflects the need for improvement in processes and management, as well as the importance of providing clear guidance to promote teamwork and achieve the proposed objectives effectively.

Keywords: Organizational climate, management, work environment, motivation, and professional development.

INTRODUCCIÓN

“Evaluación del clima organizacional en la Dirección Regional de Agricultura Huánuco-2025”, aborda como problema que, a pesar de los esfuerzos implementados para fortalecer el ambiente laboral, persisten limitaciones significativas en aspectos como la motivación, el liderazgo, la gestión de los recursos humanos, así como en los procesos de desarrollo y comunicación de los colaboradores. Estas deficiencias no solo inciden negativamente en el bienestar integral de los trabajadores, sino que también repercuten en el logro eficiente de los objetivos organizacionales.

La investigación se elaboró de acuerdo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco. La finalidad de este estudio es dar respuesta al problema general: ¿Cuál es el nivel del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025? Para ello, se aplicó un instrumento de investigación referente a la variable de estudio. La metodología aplicada fue diseñada para la presente investigación, la cual permitió obtener información para ser contrastada con la bibliografía presentada. Este trabajo de investigación se presenta en cinco capítulos:

En el C*I, se estudió el problema de la investigación, donde se describe el problema en general, la formulación del problema (general y específicos), se plantea el objetivo general y los objetivos específicos, la investigación presenta tres tipos de justificación, siendo éstas la teórica, práctica y metodológica. Se establecen las limitaciones y se describe la viabilidad de la investigación.

En el C*II, se desarrolló el marco teórico presentando los antecedentes internacionales, nacionales y locales de la investigación. Todo esto sustentado con las bases teóricas, el cual, detalla la noción del tema que se desarrolló. Por último, se describe las definiciones conceptuales de la investigación, se describe la variable de la investigación y se presenta la operacionalización de variable con sus dimensiones e indicadores correspondientes.

En el C*III, se realizó la metodología de investigación, donde se describe el tipo de investigación, juntamente con el enfoque, nivel y diseño de la investigación. La población y muestra. Se utilizó la encuesta como técnica

para la recolección de datos y como instrumento, se desarrolló un cuestionario. Finalmente se presenta las técnicas y análisis para el procesamiento de la información.

C*IV, se desarrolló los resultados obtenidos de la investigación, presentado de forma estadística, mediante tablas y gráficos.

C*V, se abarcó la discusión de resultados de la investigación; finalmente, se expresó las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A nivel internacional, el clima organizacional ha sido ampliamente estudiado, ya que se reconoce como un factor clave en el rendimiento y bienestar de los trabajadores en diversas organizaciones. La percepción que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo influye directamente en su satisfacción y desempeño. En muchos países, el clima organizacional es considerado un indicador esencial para evaluar la estabilidad y productividad dentro de las empresas. Un ejemplo claro de esto es el sector económico de Ecuador, donde un gran número de entidades públicas ya implementan políticas que contribuyen al bienestar de sus empleados, mejorando su clima laboral. Un sistema financiero adecuado, que incluya beneficios para los trabajadores, no solo mejora su estabilidad económica (Pérez et al., 2021).

Un estudio sobre el clima organizacional en una institución pública peruana revela que el 42% (37) de los colaboradores percibió un nivel regular, el 39% (34) lo calificó como malo, y el 19% (17) lo vio como bueno, destacando que predomina la percepción de un clima regular. La diferencia entre los niveles regular y malo es mínima, lo que sugiere que la percepción de los colaboradores puede influir tanto positiva como negativamente en su desempeño y relaciones laborales (Dávila-Moran et al., 2023).

En Perú, se observa una gran variabilidad en los climas organizacionales dentro del sector público, especialmente en instituciones con enfoques autoritarios. En estos entornos, la toma de decisiones centralizada genera desconfianza y crea un ambiente de trabajo basado en órdenes y amenazas, lo que afecta negativamente el desempeño laboral. Por otro lado, en instituciones con climas más participativos, lo que fomenta la confianza y la cordialidad. Sin embargo, aún persisten deficiencias en la capacitación y el apoyo psicológico, lo que limita el desarrollo del personal y afecta la calidad del trabajo (Salcedo-Benites et al., 2021).

A nivel local, en la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, se observa que, a pesar de los esfuerzos por mejorar el ambiente laboral, persisten desafíos relacionados con la motivación, el liderazgo, la gestión de

los recursos humanos, el desarrollo y comunicación de los colaboradores. Estas deficiencias afectan no solo el bienestar de los trabajadores, sino también el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es por ello que esta investigación tiene como propósito evaluar el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es el nivel del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión ambiente laboral, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025?
- ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión motivación y sentido de pertenencia, de la Dirección Regional Huánuco, 2025?
- ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión gestión del recurso humano, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025?
- ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión desarrollo profesional, de la Dirección Regional de Agricultura, Huánuco, 2025?
- ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión dirección y liderazgo, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025?
- ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión comunicación de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025?
- ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión conflicto y cooperación de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Describir cuál es el nivel del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión ambiente laboral, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025.
- Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión motivación y sentido de pertenencia, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025.
- Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión gestión del recurso humano, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025.
- Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión desarrollo profesional, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025.
- Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión dirección y liderazgo, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025.
- Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión comunicación de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025.
- Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión conflicto y cooperación de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Esta investigación se sustentó en una base teórica sólida, construida a partir de fuentes confiables como libros especializados, artículos académicos y revistas científicas. Su finalidad es enriquecer el conocimiento existente sobre el tema y aportar nuevas perspectivas que favorezcan futuras investigaciones. De este modo, el estudio adquirió

relevancia teórica al contribuir a la consolidación y ampliación del marco conceptual dentro del área de comportamiento organizacional.

1.4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Se centró en la escasez de comprender y evaluar el clima organizacional, para que así se puedan brindar recomendaciones dentro de la entidad.

1.4.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Se basó en la necesidad de utilizar un enfoque riguroso y sistemático para evaluar el clima organizacional en la Dirección Regional de Agricultura.

1.5 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación fue altamente viable debido a su enfoque en un tema de gran relevancia y actualidad en la gestión de recursos humanos: evaluar el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Huánuco. Contaremos con la disponibilidad de acceso a datos y participantes, así como con los recursos necesarios para llevar a cabo una investigación exhaustiva y exitosa. Con una base sólida de literatura previa respaldando nuestro enfoque y la capacidad para implementar métodos de investigación rigurosos, esta investigación promete generar resultados significativos y aplicables.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Samaniego (2022), “Propuesta de mejora del clima organizacional en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado-Riobamba”. Fue un estudio básico. La población y muestra fueron conformados por 262 trabajadores. Se utilizaron tres técnicas de investigación: observación, revisión documental y la encuesta. Los resultados indicaron que el clima laboral y la cultura organizacional presentan debilidades, especialmente en aspectos como estructura, remuneración, metas, recompensas, comunicación, trabajo en equipo, estabilidad e innovación. Concluyendo así que existen factores estructurales y culturales que limitan significativamente el bienestar y desempeño de los trabajadores. Lo que justifica la necesidad de una propuesta de mejora basada en los hallazgos.

2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES

Tello (2022), “Análisis del clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa 2020”. Se utilizó un enfoque cuantitativo. La técnica utilizada fue la encuesta mediante el instrumento del cuestionario. La población fue de 117 colaboradores y 23 cargos de confianza, Mientras que la muestra fue de 128 colaboradores. Los resultados indicaron que existe un clima organizacional regular en la institución, el cual presenta áreas que requieren mejoras significativas como la dimensión relaciones. Concluyendo así que, ante esta situación, se hace evidente la necesidad de implementar programas o talleres orientados a fortalecer dicho clima, ya que su mejora impactaría favoreciendo de manera integral el crecimiento y funcionamiento de la organización.

2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES

Jara (2024), “Análisis del clima organizacional en la municipalidad distrital de Francisco de Cayran - 2023”. Tipo basico. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario. La población y muestra

fueron de 30 colaboradores. Los resultados indicaron que el nivel de satisfacción de los colaboradores se encuentra en un rango regular, lo que refleja inconformidad, desinterés e insatisfacción dentro del entorno laboral. Concluyendo, así que esta situación podría generar conflictos internos y una disminución en el desempeño laboral, afectando negativamente el funcionamiento general de la municipalidad.

Gálvez (2023), “Análisis del clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Singa-periodo 2022”. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y no experimental. La técnica aplicada fue la encuesta, y el instrumento utilizado fue un cuestionario. La población y muestra consistieron en 33 colaboradores de diferentes áreas de la municipalidad. Los resultados mostraron que las dimensiones del clima organizacional, como la comunicación, cooperación, identidad institucional, liderazgo y motivación, fueron calificadas como “a veces” por la mayoría de los encuestados, lo que sugiere que estos aspectos no se dan de manera constante y podrían estar afectándose. Concluyendo, se estableció que es necesario mejorar estos aspectos para optimizar el desempeño organizacional y evitar posibles incumplimientos de metas.

Garay (2023), “Análisis del clima organizacional en la unidad de tránsito y seguridad vial de la Región Policial Huánuco 2022”. La población fue de 131 trabajadores, mientras que la muestra fue de 98. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario. Los resultados indicaron que el clima organizacional en la Unidad de Tránsito y Seguridad Vial de la Región Huánuco fue percibido como positivo por la mayoría de los efectivos, destacando aspectos como el reconocimiento a la labor, las buenas relaciones humanas y el trabajo en equipo. Concluyendo, así que esta percepción favorable contribuye al cumplimiento de metas institucionales, aunque se recomienda evaluar su relación con otras variables como la cultura o el liderazgo para mejorar la gestión organizacional.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Un buen clima organizacional fomenta el compromiso de los empleados, mientras que un clima negativo puede afectar el desempeño y la satisfacción laboral (Ministerio de Salud [MINSA], 2009).

➤ AMBIENTE LABORAL

Abarcando condiciones físicas, psicológicas y sociales. Un ambiente de trabajo favorable crea un entorno agradable que mejora la calidad de vida (Chiavenato, 2011).

ENTORNO

Implica gestionar las interacciones entre empleados, clientes, proveedores, y otras partes clave como accionistas y futuros candidatos. Establecer una red sólida de relaciones dentro de la organización y con su entorno permite acceder continuamente a información y conocimiento valiosos (Chiavenato, 2011).

PERCEPCIÓN DE SEGURIDAD

Es el punto de conexión entre las condiciones de la entidad y la conducta de los empleados. Conocer las percepciones que los empleados tienen de su entorno laboral es un recurso clave para comprender su comportamiento (Zuluaga, 2001).

EQUILIBRIO DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

Las organizaciones deben fomentar el equilibrio entre la vida personal y profesional ofrecen espacios para el ocio, políticas de incentivos para practicar deportes y promueven el bienestar físico y mental de sus empleados. Estas acciones son esenciales para lograr un equilibrio adecuado entre la vida laboral y familiar (Chiavenato, 2011).

➤ MOTIVACIÓN Y SENTIDO DE PERTENENCIA

La motivación se refiere a las condiciones que impulsan a los empleados a trabajar con mayor o menor intensidad dentro de la organización, influenciada por sus expectativas y reacciones al entorno. El sentido de pertenencia, por su parte, es el sentimiento de identificación con la organización, generado al compartir los objetivos personales con los institucionales (MINSA, 2009).

COMPROMISO

Nivel de dedicación y lealtad de los empleados hacia la organización, lo que impacta directamente en su productividad y contribución al éxito de la empresa (Chiavenato, 2009).

MISIÓN Y VISIÓN

La misión de una organización define su propósito y funciones principales, orientadas a mejorar la calidad del servicio al ciudadano. La visión, por su parte, establece los objetivos a largo plazo y el futuro deseado de la organización (Chiavenato, 2009).

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Conjunto de creencias y principios compartidos por los miembros de la organización, que guían su comportamiento y decisiones (MINSA, 2009).

➤ GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Implica reconocer a las personas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones, dejando atrás la visión de que son simplemente recursos dentro de la organización. Este enfoque promueve una valoración integral del talento humano en las organizaciones (Chiavenato, 2011).

CAPACITACIÓN

La capacitación se ha convertido en una estrategia fundamental dentro de las organizaciones, al recibir mayor inversión para enfrentar los desafíos del cambio. Esta acción fortalece el desarrollo organizacional y contribuye a la competitividad en un entorno dinámico (Chiavenato, 2011).

BIENESTAR LABORAL

Es clave para la administración de la calidad total en una organización. Optimizar el potencial humano de los empleados depende de garantizar su bienestar, lo que a su vez impacta en la eficiencia y la calidad del servicio o producto que ofrece la organización (Chiavenato, 2011).

CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el conjunto de principios, normas y creencias compartidas por los miembros de una organización. Estas se construyen y aprenden a

través de la interacción social, regulando la actuación colectiva. De esta manera, se logra el arraigo y la permanencia dentro de la organización (Zuluaga, 2011).

➤ **DESARROLLO PROFESIONAL**

El desarrollo profesional se refiere a las oportunidades de crecimiento en equipo, como cursos de renovación, apoyo a la educación continua, capacitación y posibilidades de ascenso. La cantidad y calidad de estas oportunidades se reflejan en las expectativas de los empleados sobre su carrera profesional y su progreso dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

CRECIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

Se basa en la educación profesional, que busca ampliar, desarrollar y perfeccionar las habilidades de los empleados dentro de una especialidad (Chiavenato, 2011).

FLEXIBILIDAD

Cuando la organización ofrece flexibilidad, puede atraer y retener a empleados con responsabilidades fuera del trabajo, garantizando que, a pesar de esas demandas, puedan cumplir con sus metas laborales (Chiavenato, 2011).

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Ofrecer igualdad de oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización es esencial, sin perder de vista tanto los objetivos organizacionales como las metas individuales de los empleados (Chiavenato, 2011).

➤ **DIRECCIÓN Y LIDERAZGO**

La dirección de la organización aborda problemas que afectan a todos los empleados. Es esencial crear líderes dentro de la organización, ya que el éxito dependerá cada vez más del liderazgo de las personas (Chiavenato, 2011).

PLANIFICACIÓN

El área de Recursos Humanos se encarga de planificar, organizar y controlar las actividades relacionadas con la gestión del personal dentro de la organización, asegurando un manejo eficiente de los recursos humanos (Chiavenato, 2011).

ORGANIZACIÓN

Los procesos de organización de recursos humanos comprenden la integración de nuevos miembros, el diseño de los puestos y la evaluación del desempeño en cada cargo, garantizando una estructura organizativa efectiva (Chiavenato, 2011).

INTEGRACIÓN

La integración de un nuevo empleado implica que se adapte tanto al entorno laboral como a la cultura de la empresa. Para facilitar esta adaptación, se implementa un programa sistemático que lo conecta con el ambiente social y físico en el que trabajará (Chiavenato, 2011).

➤ COMUNICACIÓN

En su esencia, permite compartir significados, asegurando que el mensaje sea comprendido de manera efectiva (Chiavenato, 2011).

RELACIONES INTERPERSONALES

Son las relaciones que se crean entre ambos colaboradores de una organización para mejorar sus relaciones interpersonales se fundamentan en la confianza mutua, no en esquemas formales como las descripciones de puestos. Este sistema fomenta la participación y el compromiso grupal, haciendo que las personas se sientan responsables de sus decisiones y acciones en todos los niveles organizacionales (Chiavenato, 2011).

TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones en una organización requiere evaluar la información disponible y el papel de los empleados en este proceso. Además, es crucial analizar cómo la empresa delega este proceso entre los diferentes niveles jerárquicos (MINSA, 2009).

REDES DE COMUNICACIÓN

La comunicación se fundamenta en las redes de comunicación dentro de la organización, así como en la facilidad con que los empleados pueden expresar sus quejas y asegurarse de que sean escuchadas por la dirección (MINSA, 2009).

➤ CONFLICTO Y COOPERACIÓN

El conflicto en una organización se refiere al grado en que los miembros, tanto pares como superiores, aceptan y enfrentan las

opiniones discrepantes, buscando solucionar problemas rápidamente. La cooperación, por otro lado, es el espíritu de apoyo mutuo entre los empleados, en el que tanto los directivos como los colaboradores se ayudan para alcanzar objetivos comunes, fomentando un ambiente de trabajo más unido y productivo (Peña, 2018).

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Implica abordar y gestionar las diferencias dentro de la organización de manera constructiva, buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas (Peña, 2018).

RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

Se refiere a las estrategias organizacionales que utilizan los recursos disponibles, como tiempo, materiales y habilidades, para enfrentar los desafíos internos (Peña, 2018).

COOPERACIÓN DE EQUIPO

Es el esfuerzo conjunto de los miembros de una organización para trabajar hacia metas comunes, donde prevalece el apoyo mutuo y el trabajo en conjunto (Peña, 2018).

2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición operacional	Tipo de variable	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional	La variable única, siendo esta el clima organizacional.	Cuantitativo	Ambiente laboral	Entorno de trabajo Percepción de seguridad Equilibrio de la vida laboral y familiar
			Motivación y sentido de pertenencia	Compromiso. Misión y visión Valores de la organización
			Gestión del recurso humano	Capacitación Bienestar laboral Cultura organizacional
			Desarrollo profesional	Crecimiento en la organización Flexibilidad Igualdad de oportunidades
			Dirección y liderazgo	Planificación Organización Integración
			Comunicación	Relaciones interpersonales Toma de decisiones Redes de comunicación
			Conflicto y cooperación	Resolución de conflictos Recursos de la organización Cooperación de equipo

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 ENFOQUE

Se caracteriza por el análisis objetivo de las características de fenómenos sociales. Permite formular postulados derivados de un marco conceptual relacionado con el problema de estudio, estableciendo relaciones entre variables de forma deductiva. Su finalidad es generalizar y sistematizar los resultados obtenidos, garantizando mayor precisión en la interpretación de los datos (Bernal, 2010).

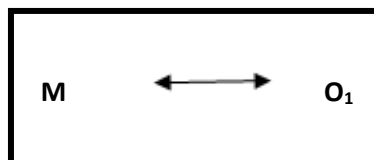
3.1.2 ALCANCE O NIVEL

Se centra en detallar las características fundamentales del fenómeno de estudio sin requerir la formulación de hipótesis. Este tipo de investigación permite obtener una visión clara y ordenada de los aspectos observables de una realidad determinada, y proporciona una base sólida para estudios posteriores (Ñaupas et al., 2014).

Su objetivo principal es identificar y caracterizar los elementos esenciales del fenómeno, sin profundizar aún en relaciones causales o explicativas.

3.1.3 DISEÑO

El diseño no experimental se caracteriza por la ausencia de manipulación deliberada de las variables. Comprender su comportamiento sin intervenir directamente en ellos (Hernández et al., 2014).



3.2 POBLACIÓN

Engloba todos los elementos presentes en el espacio territorial relacionado con el problema de investigación, caracterizándose por detalles más específicos que el universo en general (Hernández et al., 2014).

Siendo 46 el número de colaboradores.

Tabla 2

Población

CARGO	N° DE COLABORADORES
DIRECCIÓN REGIONAL	
Director Regional	1
Secretaria	1
Chofer I	1
Secretaria	1
OFICINA DE PLANIFICACIÓN AGRARIA	
Director	1
Asistente administrativo	1
Especialista en presupuesto	1
Planificador (Resp. Área de proyectos)	1
Planificador	2
Especialista en proyectos	1
OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	
Director	1
Técnico abogado	1
Abogado	1
Asesor	1
Asistente administrativo	1
OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	
Director	1
Secretaria	1
Asistente administrativo	1
Especialista administrativo	1
UNIDAD DE PERSONAL	
Jefe de unidad de personal	1
Especialista administrativo	1
Ingeniero III	1
Técnico administrativo	3
Contador IV	1
Secretaria	1
Abogado	1
SECRETARIA TÉCNICA – PAD	
Abogado	2
Técnico en abogacía	1
UNIDAD DE LOGÍSTICA	
Jefe de logística	1
Secretaria	1
Asistente administrativo	3
Especialista en logística	1
Chofer II	1
Responsable de archivo	1
Responsable de servicios auxiliares	1
Personal de servicio II	1
TRÁMITE DOCUMENTARIO	
Jefe de trámite documentario	1
Técnico administrativo	1
Auxiliar administrativo	1
Asistente de trámite documentario	1
TOTAL	46

Criterios de inclusión

- ✓ Personal que mantengan vínculo laboral vigente al momento de la aplicación del instrumento y que estén dispuestos a participar voluntariamente en el estudio.

Criterios de exclusión

- ✓ Personal de la Dirección Regional de Agricultura de Huánuco que no se encuentren desempeñando sus funciones por motivo de licencia, vacaciones, renuncia, entre otros y que no tienen tiempo o no quieren participar en el estudio.

3.3 MUESTRA

Se trata de una fracción de un universo o comunidad en la cual se lleva a cabo una investigación. La muestra constituye una porción representativa de una población (Hernández et al., 2014).

Para el desarrollo, la muestra fue de tipo censal, lo que implicó en que la información se recopiló de todos los miembros de la población objetivo, por ende, se consideró a los 46 individuos.

3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 TÉCNICAS

La encuesta es considerada una técnica descriptiva, ya que permite la recolección de datos relevantes directamente de los sujetos de estudio, facilitando el análisis de características, opiniones o comportamientos dentro de un fenómeno social (Ñaupas et al., 2014).

En esta investigación, se empleó la encuesta como técnica principal, porque permitió obtener información clara y directa sobre la variable de interés, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos planteados.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Evalúa los indicadores mediante los ítems (Hernández et al., 2014).

En esta investigación se utilizó el cuestionario como instrumento principal, ya que permitió obtener datos precisos y sistematizados de los participantes, facilitando el análisis cuantitativo de la variable en estudio.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

Considerando el enfoque especulativo relacionado con la moral individual y social, así como el enfoque práctico, mediante normas de conducta orientadas al bien común. Todo ello estuvo enmarcado en el código de ética.

De acuerdo con Ojeda et al. (2007), toda investigación es metodológica, pero sobre todo representa un acto ético al reconocer adecuadamente la autoría de los trabajos utilizados, evitando perjuicios a sus autores.

El presente trabajo respetó la autoría intelectual de los investigadores y se ceñó al reglamento de la Universidad de Huánuco.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS

Tabla 3

Análisis de la dimensión ambiente laboral

Ambiente Laboral	n=46									
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
El ambiente en mi área de trabajo promueve relaciones respetuosas y colaboración entre los compañeros.	3	6,5%	8	17,4%	19	41,3%	11	23,9%	5	10,9%
Me siento seguro(a) al realizar mis actividades laborales dentro de las instalaciones de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco.	9	19,6%	9	19,6%	18	39,1%	9	19,6%	1	2,2%
Mi jornada laboral me permite disponer de tiempo suficiente para atender mis responsabilidades familiares y personales.	5	10,9%	9	19,6%	15	32,6%	12	26,1%	5	10,9%

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Análisis e interpretación

Respecto al compromiso con los objetivos y el crecimiento de la institución, el 26,1 % de los trabajadores manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que un 45,7 % expresó desacuerdo y un 23,9 % se mostró indiferente. En relación a la misión y visión institucional, el 30,5 % señaló estar de acuerdo o muy de acuerdo, frente a un 43,5 % que indicó indiferencia y un 28,2 % que expresó desacuerdo. Finalmente, en cuanto a la

identificación con los valores, el 23,9 % manifestó acuerdo o total acuerdo, mientras que un 34,8 % se mostró indiferente y un 34,8 % expresó desacuerdo. Estos resultados reflejan que, aunque existe un grupo que percibe motivación y compromiso con la institución, predomina la indiferencia y la dispersión de percepciones, lo cual evidencia debilidades en la transmisión de la cultura organizacional y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. En consecuencia, se interpreta que la institución mantiene un nivel moderado en esta dimensión, pero requiere implementar estrategias de comunicación, motivación y reconocimiento, con el fin de consolidar la identificación de los trabajadores y fomentar un mayor compromiso.

Tabla 4

Análisis de la dimensión motivación y sentido de pertenencia

Motivación y sentido de pertenencia	n=46									
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Me siento comprometido(a) con los objetivos y el crecimiento de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco	8	17,4%	13	28,3%	11	23,9%	12	26,1%	2	4,3%
La misión y visión de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco me motivan a contribuir al logro de sus objetivos a largo plazo	6	15,2%	7	15,2%	20	43,5%	7	15,2%	6	13,0%
Me siento identificado(a) con los valores de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco y trato de aplicarlos en mi trabajo diario	8	17,4%	8	17,4%	19	41,3%	8	17,4%	3	6,5%

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Análisis e interpretación

En la dimensión compromiso organizacional se observa que un 28,3 % de los trabajadores manifestó estar en desacuerdo y un 17,4 % totalmente en desacuerdo en relación con su compromiso hacia los objetivos y el crecimiento institucional, mientras que un 30,4 % expresó acuerdo o total acuerdo y un 23,9 % se mantuvo indiferente; asimismo, frente a la motivación que generan la misión y visión de la institución, el 43,5 % se mostró indiferente, un 28,2 % manifestó acuerdo o total acuerdo y un 28,2 % expresó desacuerdo, lo que refleja una débil identificación con dichos lineamientos; finalmente, respecto a la identificación con los valores organizacionales, el 41,3 % señaló indiferencia, un 23,9 % estuvo de acuerdo o muy de acuerdo y un 34,8 % expresó desacuerdo. Estos resultados reflejan que predomina la indiferencia y las percepciones negativas frente al compromiso institucional, lo que evidencia debilidades en la motivación, el sentido de pertenencia; en consecuencia, se interpreta que la institución no logra consolidar un compromiso organizacional sólido, lo que podría repercutir en la productividad y en el cumplimiento de metas, siendo necesario implementar estrategias que fortalezcan la identidad, la motivación y la alineación de los colaboradores con los objetivos institucionales.

Tabla 5

Análisis de la dimensión de la gestión del recurso humano

Gestión del recurso humano	n=46									
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Las capacitaciones que recibo son relevantes y me ayudan a mejorar mi desempeño laboral	8	17,4%	8	17,4%	15	32,6%	9	19,6%	6	13,0%
Me siento valorado(a) y atendido(a) por la institución en lo que respecta a mi	10	21,7%	20	43,5%	5	10,9%	8	17,4%	3	6,5%

salud y bienestar
laboral

Comparto y
comprendo los
principios, normas
y creencias que
forman parte de la
cultura
organizacional de
la Dirección
Regional de
Agricultura
Huánuco

7 10,6% 17 25,8% 16 24,2% 11 16,7% 15 22,7%

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Análisis e interpretación

En la dimensión gestión del recurso humano se observa que, respecto a las capacitaciones recibidas, el 32,6 % de los trabajadores manifestó indiferencia, un 32,6 % expresó acuerdo o total acuerdo y un 34,8 % señaló desacuerdo, lo que evidencia percepciones divididas sobre la pertinencia de las capacitaciones; en cuanto a sentirse valorados, un 43,5 % indicó estar en desacuerdo y un 21,7 % totalmente en desacuerdo, mientras que solo un 23,9 % expresó acuerdo o total acuerdo y un 10,9 % se mostró indiferente, lo que refleja un bajo nivel de satisfacción en este aspecto; finalmente, frente a la identificación con los principios, normas y creencias de la institución, un 24,2 % manifestó indiferencia, un 39,4 % expresó acuerdo o total acuerdo y un 36,4 % señaló desacuerdo, lo que muestra una tendencia moderada hacia la aceptación, aunque aún persisten percepciones negativas. Estos resultados reflejan que, en general, la gestión del recurso humano presenta debilidades importantes, particularmente en la valoración y bienestar de los trabajadores, así como en la percepción de la utilidad de las capacitaciones, lo cual puede afectar la motivación, el sentido de pertenencia y la identificación con la cultura organizacional; en consecuencia, se interpreta que la institución debe fortalecer sus políticas de capacitación, reconocimiento y bienestar laboral, con el fin de consolidar un clima organizacional más positivo y orientado al desarrollo integral de sus colaboradores.

Tabla 6

Análisis de la dimensión desarrollo profesional

Desarrollo Profesional	n=46									
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Siento que mi trabajo actual me permite adquirir habilidades y conocimientos que impulsan mi crecimiento en la organización.	8	17,4%	14	20,4%	12	26,1%	6	13,0%	6	13,0%
La Dirección Regional de Agricultura Huánuco permite cierta flexibilidad en el horario o modalidad de trabajo cuando lo necesito por motivos personales o familiares.	5	10,9%	8	17,4%	19	41,3%	8	17,4%	6	13,0%
Las promociones y reconocimientos en esta institución se otorgan en función del mérito y desempeño, sin distinción de género, edad u otra condición.	1	2,2%	5	10,9%	28	60,9%	12	26,1%	0	0,0%

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Análisis e interpretación

Respecto a la adquisición de habilidades y conocimientos a partir del trabajo actual, un 30,4 % de los trabajadores manifestó estar en desacuerdo y un 17,4 % totalmente en desacuerdo, mientras que un 26,1 % se mostró indiferente y solo un 26 % expresó acuerdo o total acuerdo, lo que refleja limitaciones en las oportunidades de crecimiento profesional; en cuanto a la flexibilidad de horarios o modalidades de trabajo por motivos personales o familiares, el 41,3 % señaló indiferencia, un 30,4 % manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y únicamente un 30,4 % expresó

acuerdo o total acuerdo, evidenciando percepciones poco favorables en este aspecto; finalmente, respecto a las promociones y reconocimientos basados en mérito y desempeño, el 60,9 % indicó indiferencia, un 13,1 % expresó desacuerdo o total desacuerdo y solo un 26,1 % manifestó acuerdo, lo que denota una débil percepción de equidad y reconocimiento en la institución. Estos resultados reflejan que el desarrollo profesional de los trabajadores presenta serias limitaciones, predominando la indiferencia y percepciones negativas, lo que puede afectar la motivación, el sentido de logro y las aspiraciones de los colaboradores; en consecuencia, se interpreta que la institución requiere fortalecer sus políticas de capacitación, flexibilidad laboral y reconocimiento por méritos, a fin de consolidar un entorno que impulse efectivamente el crecimiento profesional de sus trabajadores.

Tabla 7

Análisis de la dimensión de la dirección y liderazgo

Dirección y liderazgo	n=46									
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
La planificación en la gestión del talento humano permite que las tareas y responsabilidades estén claramente definidas dentro de la institución.	3	6,5%	7	15,2%	5	10,9%	19	41,3%	12	26,1%
La Dirección Regional de Agricultura Huánuco gestiona adecuadamente la integración de nuevos trabajadores y el diseño de sus funciones.	20	43,5%	14	30,4%	5	10,9%	4	8,7%	3	6,5%
La integración de nuevos colaboradores está respaldada por procesos claros que promueven su	2	4,3%	2	4,3%	6	13,0%	26	56,5%	10	21,7%

inclusión en el
equipo de trabajo.

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Análisis e interpretación

En la dimensión dirección y liderazgo se observa que, respecto a la planificación en la gestión del talento humano, el 41,3 % de los trabajadores manifestó estar de acuerdo y un 26,1 % totalmente de acuerdo, mientras que un 21,7 % expresó desacuerdo o total desacuerdo y un 10,9 % se mostró indiferente, lo que refleja una percepción mayormente favorable en la definición de tareas y responsabilidades; sin embargo, en la gestión de la integración de nuevos trabajadores y el diseño de sus funciones, un 43,5 % indicó estar totalmente en desacuerdo y un 30,4 % en desacuerdo, mientras que solo un 15,2 % expresó acuerdo o total acuerdo y un 10,9 % se mantuvo indiferente, lo que evidencia una percepción negativa predominante; finalmente, en lo referido a la inclusión de nuevos colaboradores mediante procesos claros, el 56,5 % de los trabajadores manifestó estar de acuerdo y un 21,7 % totalmente de acuerdo, mientras que un 8,6 % señaló desacuerdo o total desacuerdo y un 13 % se mostró indiferente, lo que refleja una valoración positiva en este aspecto. Estos resultados en conjunto evidencian que, aunque existen fortalezas en la planificación y en los procesos de inclusión de nuevos colaboradores, persisten debilidades importantes en la gestión de la integración y en el diseño de funciones; en consecuencia, se interpreta que la institución requiere reforzar sus estrategias de liderazgo y dirección para garantizar procesos más claros.

Tabla 8

Análisis de la dimensión de la comunicación

Comunicación	n=46									
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
En la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, las relaciones entre compañeros de	12	26,1%	17	37,0%	7	15,2%	5	10,9%	5	10,9%

trabajo se basan en la confianza y el respeto mutuo. Siento que mi opinión es tomada en cuenta en los procesos de toma de decisiones dentro de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco. En la Dirección Regional de Agricultura Huánuco existen canales de comunicación efectivos que permiten compartir información de manera clara y oportuna.	5	10,9%	5	10,9%	6	13,0%	15	32,6%	15	32,6%
	4	8,7%	5	10,9%	8	17,4%	15	32,6%	14	30,4%

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Análisis e interpretación

En la dimensión comunicación se observa que, en cuanto a las relaciones entre compañeros de trabajo basadas en la confianza y el respeto mutuo, un 37,0 % de los trabajadores manifestó estar en desacuerdo y un 26,1 % totalmente en desacuerdo, mientras que solo un 21,8 % expresó acuerdo o total acuerdo y un 15,2 % se mostró indiferente, lo que refleja una percepción mayormente negativa en este aspecto, un 32,6 % manifestó acuerdo y un 32,6 % totalmente de acuerdo, mientras que un 21,8 % expresó desacuerdo o total desacuerdo y un 13,0 % se mantuvo indiferente, evidenciando aquí una valoración positiva más equilibrada; finalmente, en lo referido a la existencia de canales de comunicación efectivos, un 32,6 % de los trabajadores manifestó estar de acuerdo y un 30,4 % totalmente de acuerdo, mientras que un 19,6 % expresó desacuerdo o total desacuerdo y un 17,4 % se mostró indiferente, lo que revela una percepción mayoritariamente favorable en este punto. En conjunto, estos resultados reflejan que la comunicación dentro de la institución presenta debilidades en las relaciones interpersonales y el respeto mutuo, aunque se evidencian fortalezas en la existencia de canales efectivos; en consecuencia, se interpreta que la institución requiere reforzar la

confianza y el respeto entre compañeros para consolidar un clima de comunicación interna más positivo y colaborativo.

Tabla 9

Análisis de la dimensión del conflicto y cooperación

Conflicto y cooperación	n=46									
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
La Dirección Regional de Agricultura Huánuco tiene procedimientos claros y efectivos para resolver los conflictos entre los colaboradores de manera justa.	5	10,9%	10	21,7%	19	41,3%	10	21,7%	2	4,3%
La Dirección Regional de Agricultura Huánuco utiliza eficientemente los recursos disponibles (como tiempo, materiales y habilidades) para resolver conflictos internos.	3	6,5%	7	15,2%	8	17,4%	16	34,8%	12	26,1%
El ambiente de trabajo fomenta el apoyo mutuo entre los miembros del equipo para resolver problemas y alcanzar objetivos organizacionales.	15	32,6%	12	26,1%	6	13,0%	6	13,0%	7	15,2%

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Análisis e interpretación

En la dimensión conflicto y cooperación se observa que, respecto a los procedimientos para resolver los conflictos de manera justa, un 41,3 % de los

trabajadores manifestó indiferencia, mientras que un 32,6 % expresó desacuerdo o total desacuerdo y solo un 26 % indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que refleja una percepción poco favorable sobre la claridad y eficacia de dichos procedimientos; en cuanto al uso eficiente de los recursos para la resolución de conflictos internos, un 34,8 % señaló estar de acuerdo y un 26,1 % totalmente de acuerdo, mientras que un 21,7 % expresó desacuerdo o total desacuerdo y un 17,4 % se mostró indiferente, evidenciando una valoración mayoritariamente positiva, un 32,6 % manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 26,1 % en desacuerdo, frente a un 28,2 % que expresó acuerdo o total acuerdo y un 13,0 % que se mantuvo indiferente, lo que muestra una percepción negativa predominante en este aspecto. En conjunto, estos resultados reflejan que la dimensión presenta fortalezas en la utilización de recursos para atender conflictos, pero persisten debilidades importantes en la percepción de justicia en los procedimientos y en la cooperación entre los miembros del equipo, lo que puede dificultar la resolución efectiva de problemas y el logro de los objetivos institucionales; en consecuencia, se interpreta que la institución requiere reforzar sus mecanismos de gestión de conflictos.

El nivel del clima organizacional se midió mediante un cuestionario conformado por 21 ítems en escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 representó totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Para identificar los niveles bajo, medio y alto se aplicó la teoría de baremo, multiplicando el número total de ítems (21) por los valores mínimo (1) y máximo (5) de la escala, obteniéndose un rango de 21 a 105 puntos. Posteriormente, este rango fue dividido en tres intervalos proporcionales, definiéndose los siguientes niveles: Bajo: 21 – 35, Medio: 36 – 71 y Alto: 72 – 105.

Tabla 10

Nivel del clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	4,3	4,3	4,3
	Medio	36	78,3	78,3	82,6
	Alto	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos de la tabla 10, el 78,3 % de los trabajadores perciben un nivel medio de clima organizacional, mientras que un 17,4 % lo consideran alto y un 4,3 % bajo. Lo que indica la existencia de condiciones laborales aceptables, aunque con aspectos que requieren mejoras para fortalecer la motivación, la colaboración y el sentido de pertenencia. En este sentido, se interpreta que la institución mantiene un clima organizacional moderado, que aún se encuentra distante de un nivel alto, por lo que resulta necesario implementar estrategias de gestión que consoliden un ambiente laboral más positivo y orientado al bienestar.

El nivel se midió siguiendo el mismo procedimiento, considerando que cada una estuvo integrada por 3 ítems en escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 representó totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Para identificar los niveles bajo, medio y alto se aplicó la teoría de baremo, multiplicando el número total de ítems de cada dimensión (3) por los valores mínimo (1) y máximo (5) de la escala, obteniéndose un rango de 3 a 15 puntos. Este rango fue dividido en tres intervalos proporcionales, definiéndose los siguientes niveles: Bajo: 3 – 5, Medio: 6 – 11 y Alto: 12 – 15.

Tabla 11

Nivel del ambiente laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	2,2	2,2	2,2
	Medio	39	84,8	84,8	87,0
	Alto	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos de la tabla 11, el 84,8 % de los trabajadores perciben un nivel medio de ambiente laboral, mientras que un 13,0 % lo consideran alto y solo un 2,2 % bajo. Estos resultados reflejan que la mayoría de colaboradores se ubican en una percepción intermedia, lo que evidencia que, si bien existen condiciones aceptables en el entorno laboral, todavía no alcanzan un nivel óptimo que garantice plenamente la motivación. En este sentido, se interpreta que la institución mantiene un ambiente laboral

moderado, pero requiere fortalecer aspectos relacionados con la confianza, la colaboración y el equilibrio laboral–personal, a fin de consolidar un entorno más favorable y orientado al bienestar integral de los trabajadores.

Tabla 12

Nivel de la motivación y sentido de pertenencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	6,5	6,5	6,5
	Medio	37	80,4	80,4	87,0
	Alto	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos de la tabla 12, el 80,4 % de los trabajadores perciben un nivel medio de motivación y sentido de pertenencia, mientras que un 13,0 % lo consideran alto y un 6,5 % bajo. Estos resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores se ubican en un nivel intermedio, lo que indica que, si bien existe un grado aceptable de identificación con la institución, todavía no se alcanza un nivel óptimo que garantice mayor compromiso y motivación hacia los objetivos organizacionales. En este sentido, se interpreta que la institución mantiene un nivel moderado en la motivación y sentido de pertenencia, pero requiere fortalecer sus estrategias de reconocimiento, participación y desarrollo personal, con el fin de consolidar un mayor involucramiento de los trabajadores y un clima laboral más positivo.

Tabla 13

Nivel de la gestión de recursos humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	12	26,1	26,1	26,1
	Medio	29	63,0	63,0	89,1
	Alto	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos de la tabla 13, el 63,0 % de los trabajadores percibe un nivel medio de gestión del recurso humano, mientras que el 26,1

% lo considera bajo y apenas un 10,9 % lo califica como alto. Estos resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores se sitúa en un nivel intermedio, lo cual evidencia que, si bien existen prácticas de gestión presentes en la institución, estas no alcanzan un grado óptimo que garantice eficiencia y satisfacción en los procesos vinculados al personal. En este sentido, se interpreta que la Dirección Regional de Agricultura mantiene un nivel moderado en la gestión de recursos humanos, lo que demanda fortalecer la planificación, la capacitación y el cumplimiento de políticas institucionales, con el fin de consolidar un entorno laboral más organizado y con mejores condiciones para el desarrollo del talento humano.

Tabla 14

Nivel del desarrollo profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	4,3	4,3	4,3
	Medio	37	80,4	80,4	84,8
	Alto	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos de la tabla 14, el 80,4 % de los trabajadores percibe un nivel medio de desarrollo profesional, mientras que el 15,2 % lo considera alto y solo un 4,3 % lo califica como bajo. Estos resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores se sitúa en un nivel intermedio, lo cual indica que existen oportunidades de capacitación y crecimiento, aunque aún insuficientes para consolidar un proceso formativo sólido y continuo. En este sentido, lo que evidencia la necesidad de fortalecer programas de actualización, formación especializada y reconocimiento del talento, con el propósito de garantizar un mayor crecimiento laboral y la consolidación de competencias que contribuyan a la eficiencia institucional.

Tabla 15*Nivel de la dirección y liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	2,2	2,2	2,2
	Medio	35	76,1	76,1	78,3
	Alto	10	21,7	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.**Análisis e interpretación**

De acuerdo a los datos de la tabla 15, el 76,1 % de los trabajadores percibe un nivel medio de dirección y liderazgo, mientras que el 21,7 % lo considera alto y solo un 2,2 % lo califica como bajo. Estos resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores se ubica en un nivel intermedio, lo que indica que, si bien existe una base aceptable de conducción y orientación hacia los objetivos institucionales, todavía no se alcanza un nivel óptimo de liderazgo que fomente plenamente la confianza, la motivación y la cohesión en los equipos de trabajo. En este sentido, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales, la capacidad de toma de decisiones y la comunicación efectiva, con el fin de consolidar un liderazgo transformador que impulse un mayor compromiso organizacional.

Tabla 16*Nivel de la comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	2,2	2,2	2,2
	Medio	38	82,6	82,6	84,8
	Alto	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.**Análisis e interpretación**

De acuerdo a los datos de la tabla 16, el 82,6 % de los trabajadores percibe un nivel medio de comunicación, seguido por un 15,2 % que lo considera alto y apenas un 2,2 % que lo califica como bajo. Estos resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores se encuentra en un nivel intermedio, lo que indica que, si bien existe un flujo de comunicación aceptable dentro de la institución, este aún no alcanza un nivel óptimo que garantice una

interacción clara, oportuna y eficaz entre los miembros de la organización. En este sentido, lo que refleja la necesidad de fortalecer los canales formales e informales de comunicación, promover la retroalimentación constante y asegurar que la información circule de manera transparente, con el fin de consolidar un entorno laboral más colaborativo y eficiente.

Tabla 17

Nivel del conflicto y cooperación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	4,3	4,3	4,3
	Medio	39	84,8	84,8	89,1
	Alto	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos de la tabla 17, el 84,8 % de los trabajadores percibe un nivel medio en el manejo del conflicto y la cooperación, mientras que un 10,9 % lo considera alto y un 4,3 % lo califica como bajo. Estos resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores se ubica en un nivel intermedio, lo que indica que, si bien existen prácticas de resolución de conflictos y disposición para la cooperación, estas aún no se consolidan plenamente dentro de la institución. En este sentido, se interpreta que la Dirección Regional de Agricultura mantiene un nivel moderado en esta dimensión, lo que evidencia la necesidad de implementar estrategias que promuevan un mayor trabajo en equipo, el respeto mutuo y la mediación efectiva de los conflictos, con el propósito de fortalecer la cohesión organizacional y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- Los resultados de la tabla 10 muestran que el 78,3 % de los trabajadores lo perciben en un nivel medio, mientras que un 17,4 % lo califican como alto y un 4,3 % como bajo. Se ubican en una percepción intermedia, lo que refleja la existencia de condiciones laborales aceptables, aunque persisten aspectos que requieren mejoras relacionadas con la motivación, la colaboración y el sentido de pertenencia. Este resultado guarda relación con lo planteado por el Ministerio de Salud (2009), quien sostiene que un buen clima organizacional favorece el compromiso y satisfacción de los trabajadores, mientras que un clima negativo puede afectar su desempeño y productividad. Asimismo, coincide con el estudio de Tello (2022), quien identificó un clima organizacional regular en su institución, con áreas críticas en las relaciones interpersonales, lo que evidencia la necesidad de impulsar programas orientados a fortalecer la cohesión y el desarrollo laboral. En este sentido, se interpreta que la Dirección Regional de Agricultura Huánuco mantiene un clima organizacional moderado que, si bien no refleja un impacto negativo grave, sí presenta limitaciones que deben ser atendidas, siendo fundamental implementar estrategias de gestión que consoliden la confianza, refuercen el sentido de pertenencia y promuevan un ambiente laboral más positivo y orientado al bienestar integral de los trabajadores.
- Al describir se encontró como medio en la tabla 11, donde el 84,8 % de los trabajadores se ubica en este nivel, mientras que un 13,0 % lo percibe como alto y solo un 2,2 % como bajo. Estos resultados reflejan que existen condiciones aceptables en el entorno laboral, aunque todavía no alcanzan un nivel óptimo que garantice plenamente la motivación, seguridad y satisfacción de los trabajadores. Esta situación se relaciona con lo planteado por Chiavenato (2011). Asimismo, los hallazgos coinciden con lo señalado por Samaniego (2022), quien encontró debilidades en aspectos estructurales y culturales como la comunicación, el trabajo en equipo y la estabilidad, limitando el bienestar y desempeño de los colaboradores. En consecuencia, se interpreta que la institución requiere

fortalecer estrategias orientadas a la confianza, la colaboración y el equilibrio laboral–personal, con el fin de consolidar un ambiente más favorable que potencie el compromiso organizacional y el bienestar integral de los trabajadores.

- Lo que refleja la existencia de un grado aceptable de identificación con la institución, aunque aún no se alcanza un nivel óptimo que garantice mayor compromiso y motivación hacia los objetivos organizacionales. En relación con la base teórica, el MINSA (2009) sostiene que la motivación impulsa a los empleados a trabajar con mayor intensidad, mientras que el sentido de pertenencia fortalece la identificación con la organización. En este sentido, los hallazgos demuestran que la institución mantiene un nivel moderado en la motivación y pertenencia, pero requiere fortalecer estrategias de reconocimiento, participación y desarrollo personal que permitan consolidar un mayor involucramiento de los trabajadores. Estos resultados son consistentes con lo reportado por Jara (2024), quien encontró que un nivel regular de satisfacción genera desinterés y disminuye el desempeño laboral, pudiendo afectar el funcionamiento general de la organización. De este modo, se evidencia la necesidad de implementar medidas que potencien el compromiso de los colaboradores y favorezcan un clima laboral más positivo y productivo.
- Al describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión gestión del recurso humano, se encontró en la tabla 13 que el 63,0 % de los trabajadores lo percibe en un nivel medio, mientras que el 26,1 % lo considera bajo y solo un 10,9 % lo califica como alto. Estos resultados muestran que, si bien existen prácticas de gestión presentes en la institución, aún no se alcanza un grado óptimo que garantice eficiencia y satisfacción en los procesos vinculados al personal. Esto concuerda con lo señalado por Chiavenato (2011), quien sostiene que la gestión del recurso humano debe reconocer las capacidades, aspiraciones y potencial de los trabajadores, promoviendo una valoración integral más allá de verlos como simples recursos. Asimismo, los hallazgos son consistentes con lo reportado por Samaniego (2022), quien identificó debilidades en aspectos como remuneración, comunicación y trabajo en equipo, lo que justifica la necesidad de implementar mejoras en la

planificación y la gestión de personas. En consecuencia, se interpreta que la Dirección Regional de Agricultura requiere fortalecer sus estrategias de planificación, capacitación y cumplimiento de políticas institucionales, con el fin de consolidar un entorno laboral más organizado y con mejores condiciones para el desarrollo del talento humano.

- Al describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión desarrollo profesional, se encontró en la tabla 14 que el 80,4 % de los trabajadores lo perciben en un nivel medio, mientras que el 15,2 % lo considera alto y apenas un 4,3 % lo califica como bajo. Estos resultados evidencian que la mayoría de colaboradores se sitúan en un nivel intermedio, lo que indica que, si bien existen oportunidades de capacitación y crecimiento, aún resultan insuficientes para consolidar un proceso formativo sólido y continuo. En conjunto, se interpreta que la institución mantiene un nivel moderado en el desarrollo profesional de sus trabajadores, lo cual demanda fortalecer programas de actualización, formación especializada y reconocimiento del talento, con el propósito de garantizar un mayor crecimiento laboral y la consolidación de competencias que contribuyan a la eficiencia institucional. Estos hallazgos guardan relación con lo planteado por Gálvez (2023), quien encontró que dimensiones como comunicación, cooperación, identidad institucional, liderazgo y motivación eran percibidas solo “a veces”, lo que refleja debilidades que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. En ese sentido, tanto en el estudio de referencia como en el presente, se resalta la necesidad de implementar estrategias sostenidas que impulsen el desarrollo profesional y eviten posibles limitaciones en el desempeño laboral.
- Al describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión dirección y liderazgo en la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025, se encontró en la tabla 15 que el 76,1 % de los trabajadores percibe un nivel medio, mientras que un 21,7 % lo considera alto y solo un 2,2 % bajo. Estos resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores se ubica en un nivel intermedio, lo que indica que, si bien existe una base aceptable de conducción y orientación hacia los objetivos institucionales, aún no se alcanza un nivel óptimo de liderazgo que promueva plenamente

la confianza, la motivación y la cohesión en los equipos de trabajo. En este sentido, de acuerdo con Chiavenato (2011), la dirección y el liderazgo constituyen ejes fundamentales en la organización, ya que de ellos depende el éxito del cumplimiento de metas y el fortalecimiento del trabajo en equipo. Asimismo, Garay (2023) encontró que la percepción favorable del liderazgo contribuye al logro de objetivos institucionales, aunque recomendó evaluar su relación con otras variables organizacionales como la cultura para mejorar la gestión global. En consecuencia, se interpreta que la institución mantiene un nivel moderado en cuanto a la gestión directiva y de liderazgo, pero requiere reforzar estrategias que fortalezcan la capacidad de conducción, la toma de decisiones participativa y la motivación del personal, con el fin de consolidar un clima organizacional más positivo y orientado al alto desempeño.

- Al describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión comunicación, en la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025, se encontró en la tabla 16 que el 82,6 % de los trabajadores perciben un nivel medio, el 15,2 % lo consideran alto y apenas el 2,2 % lo califican como bajo. Estos resultados evidencian que, si bien existe un flujo de comunicación aceptable dentro de la institución, aún no se alcanza un nivel óptimo que garantice interacciones claras, oportunas y eficaces entre los miembros de la organización. Desde el marco teórico, Chiavenato (2011) sostiene que la comunicación es un proceso esencial para compartir significados y asegurar la comprensión efectiva de los mensajes; por lo tanto, su adecuada gestión contribuye al fortalecimiento del clima organizacional. Estos hallazgos se relacionan con el antecedente de Gálvez (2023), quien concluyó que dimensiones como la comunicación y la cooperación no siempre se desarrollan de manera constante en las municipalidades, lo que afecta el cumplimiento de objetivos y metas. En este sentido, se interpreta que la Dirección Regional de Agricultura mantiene un nivel moderado en los procesos comunicativos, por lo que resulta necesario implementar estrategias de mejora que fortalezcan los canales formales e informales de comunicación y aseguren un flujo de información transparente, contribuyendo a un clima laboral más colaborativo y eficiente.

- Al describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión conflicto y cooperación, en la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025, se encontró en la tabla 17 que el 84,8 % de los trabajadores percibe un nivel medio, el 10,9 % lo considera alto y un 4,3 % lo califica como bajo. Estos resultados evidencian que la mayoría de colaboradores se sitúa en un nivel intermedio, lo que refleja que, si bien existen prácticas aceptables para la resolución de conflictos y la disposición hacia la cooperación, estas aún no se consolidan plenamente dentro de la institución. En conjunto, se interpreta que la organización mantiene un nivel moderado en esta dimensión, por lo que resulta necesario fortalecer estrategias orientadas a la mediación, el respeto mutuo y la promoción del trabajo en equipo. Según Peña (2018), el conflicto y la cooperación son determinantes en la productividad de una organización, en tanto facilitan la solución de discrepancias y refuerzan la unión entre los miembros. De manera complementaria, Garay (2023) encontró que un clima organizacional favorable, sustentado en relaciones humanas y trabajo en equipo, contribuye al cumplimiento de metas institucionales, recomendando además reforzar su relación con la cultura y el liderazgo organizacional. Estos hallazgos respaldan la necesidad de que la Dirección Regional de Agricultura implemente programas que fortalezcan la cooperación y la gestión efectiva de conflictos, asegurando un entorno laboral cohesionado y orientado al logro de objetivos.

CONCLUSIONES

1. Reflejando un impacto del 78.3% afirmando que se encuentra en un nivel medio el clima organizacional, lo que se traduce en la necesidad de mejoramiento sobre los procesos y gestiones, además de lo importante que es recibir indicaciones guiadas a un buen trabajo en equipo y el desempeño adecuado de los objetivos propuestos. Ya que este se trata de un conjunto de percepciones compartidas sobre el entorno en el que laboran, incluyendo desde el aspecto físico de las instalaciones, hasta el desarrollo de las operaciones de la misma.
2. Por donde se demostró un 84.8% que se encuentra en un nivel medio, por lo que se afirma la necesidad de implementar mejoras en los espacios físicos e intangibles como el desarrollo de las operaciones con el uso adecuado del personal, con esto se logrará promover un mejor ambiente en el que todos los colaboradores puedan crecer de forma profesional y humana, sensibilizándose y resolviendo todos los aspectos administrativos y gestores del campo laboral.
3. Por medio de un nivel medio del 80.4% que se encuentra la institución sobre la percepción de todos los participantes, de modo que es necesario mejorar la percepción que sostienen los trabajadores sobre lo que ofrece la institución para la identificación y acogida con gracia, para que cada uno de ellos logre compartir sus propósitos profesionales con sus actividades diarias y generar un apego sano y recíproco con la institución.
4. Se describió el nivel del clima organizacional desde la dimensión gestión del recurso humano, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025. Donde se encontró un nivel medio del 63% lo que demuestra la necesidad de mejorar el manejo de las habilidades, conocimientos y capacidades de cada uno de los trabajadores como un motor para impulsar al éxito cada una de las operaciones propuestas por la dirección de la institución.
5. Donde se encontró que el nivel es medio en un 80.4% por lo que se demuestra que la capacidad para el desarrollo profesional en la institución es buena pero amerita mejoras para lograr una comprensión totalitaria de los procesos y con ello una mejor gestión, que permita explotar los recursos

intelectuales de cada colaborador y promover un desarrollo activo de sus capacidades, destinando a la institución a un éxito rotundo que atraiga cada vez a más profesionales capaces o con ímpetu de crecimiento sobre el impulso agrícola regional.

6. Donde se encontró un nivel medio ratificado por el 76.1% de las opiniones, indicando de esta manera la necesidad de implementar propuestas que mejoren la capacidad de los profesionales de asumir un mejor rol por medio de comandos claros y una adecuada gestión del liderazgo por parte del departamento de dirección.
7. Donde se demostró un nivel medio del 82.6% lo cual demuestra la necesidad de mejorar los canales de comunicación interna y externa, además de incrementar la capacidad del dialogo en cada uno de los participantes, ya que este método resulta de vital importancia para llevar a cabo operaciones exitosas en la institución.
8. Por medio de un nivel medio del 84.8% lo que indica la necesidad de mejorar los canales de diálogo y resolución de conflictos internos, además de la cooperación y de esta manera redirigir las discrepancias a un entorno colaborativo, fomentando el desarrollo de un trabajo sano y equitativo para todos los participantes.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Dirección Regional de Agricultura Huánuco emplear planes de gestión organizacional donde se vean reflejadas mejoras de ambiente institucional como parte de una gestión de revisión periódica donde sea evidente el fortalecimiento del trabajo en equipo y al mismo tiempo se logre el cumplimiento de los objetivos como institución, además de emplear un departamento de ayuda profesional para aquellos que tengan dificultades para la integración o de diferente índole.
2. Se recomienda a la Dirección Regional de Agricultura Huánuco mejorar las oficinas y el área de trabajo para obtener una mejor distribución física de los espacios, lo cual permitirá el desarrollo de actividades mejor elaboradas y la realización de prácticas experimentales o reuniones de gestión en un ambiente más cómodo, no obstante esto permitirá un mejor desempeño de las funciones de los trabajadores y mayor estímulo por parte de sus líderes en la dirección de operaciones o la toma de decisiones.
3. Se recomienda a la Dirección Regional de Agricultura Huánuco promover la creación de talleres basados en la recreación, motivación y el fortalecimiento de los vínculos entre colegas y sobre la institución, de modo que el desempeño laboral y la satisfacción personal y profesional promuevan un mayor rango de acción en los profesionales.
4. Se recomienda a la Dirección Regional de Agricultura Huánuco y al departamento de Recursos Humanos promover la creación de programas dirigidos al trabajo en equipo, la participación constante, el reconocimiento de roles para evaluarlas capacidades y habilidades de cada trabajador de manera que se logren definir sus roles en el ejercicio y cumplimiento de objetivos
5. Se recomienda a la Dirección Regional de Agricultura Huánuco crear talleres de capacitación y mentorías dirigidas al desarrollo profesional y desenvolvimiento de habilidades, de manera que se abra una brecha para el ascenso profesional y mayor adquisición monetaria como parte de la metódica.

6. Se recomienda a la Dirección Regional de Agricultura Huánuco promover una capacitación constante de los encargados de cargos superiores para ejercitar su capacidad de liderazgo y dirección, con el fin de mejorar el rumbo de la institución y guiarlo sobre operaciones basadas en la confianza, la seguridad y el éxito de los propósitos integrados en cada una de ellas.
7. Se recomienda a los trabajadores de la institución mejorar los canales de comunicación y fortalecer los vínculos laborales para mejorar el clima laboral desde el ámbito de la comunicación sana y productiva, donde el objetivo sea el desarrollo constante de propuestas para permitirse un clima creativo e inclusivo con todos los participantes de la institución.
8. Se recomienda a los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco permitirse la creación de un espacio de diálogo constante donde se logren seguir lineamientos dirigidos a la resolución de conflictos por medio del respeto, el entendimiento y el compañerismo, de modo que cada uno de los conflictos se traduzca en el inicio de un plan o la propuesta de una idea para emplear mejoras constantes en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Editorial Pearson.
<https://acortar.link/IJJRK8>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill. <https://acortar.link/QZrZIk>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- Dávila-Morán, R. C., Sánchez, J. M., Silva, M., López, H. E. y Serna-Landivar, J. L. (2023). Clima laboral en colaboradores de una institución pública peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(3), 682-690.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000300682&lng=es&tlng=es
- Fernández, V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Revista Espiritu Emprendedor TES*, 4(3), 65-76.
<https://acortar.link/c2Z9hj>
- Gálvez, V. (2023). *Análisis del clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Singa-periodo 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH. <https://acortar.link/sXfBZU>
- Garay, K. J. (2023). *Análisis del clima organizacional en la unidad de tránsito y seguridad vial de la Región Policial Huánuco 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH.
<https://acortar.link/x6qK7Z>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. <https://acortar.link/I03so>
- Jara, E. L. (2024). *Análisis del clima organizacional en la municipalidad distrital de San Francisco de Cayran – 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH. <https://acortar.link/irUs7e>
- Ministerio de Salud. (01 de agosto de 2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Portal Web Plataforma del Estado Peruano.
<https://goo.su/y6xzP> <https://goo.su/y6xzP>

- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2014). *Metodología de la investigación, cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis*. Editorial de la U. <https://acortar.link/q5IXOT>
- Ojeda, J., Quintero, J. y Machado, I. (2007). La ética de la investigación. *Revista Telos*, 9(2), 345 – 357. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318750010.pdf>
- Pérez, F. G., Bautista, R. y Morales, D. A. (2021). El sistema financiero y su incidencia en el clima organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Revista ERUDITUS*, 2(3), 77-93. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/460/435>
- Peña, U. C. (2018). Clima organizacional. Editorial UPSE. <https://goo.su/LUQXW>
- Salcedo-Benites, R. I., Calderón-Vargas, A. E., Guerra-Cava, J. A. y Chávez-Santos, R. (2021). El clima organizacional y desempeño laboral en la gestión de instituciones públicas en Perú. *Revista Maestro y Sociedad*, 1(1), 130-141. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5452>
- Samaniego, W. (2022). *Propuesta de mejora del clima organizacional en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado-Riobamba* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador]. Repositorio Institucional PUCE. <https://goo.su/sG6iz>
- Tello, W. (2022). *Análisis del clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH. <https://goo.su/nG6H>
- Zuluaga, M. (2001). *Clima Organizacional*. Editorial Departamento Administrativo de la Función Pública. <https://es.slideshare.net/slideshow/clima-organizacional-54070314/54070314#1>

COMO CITAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Janampa Inocencio, Y. L. y Casimiro Passuni, G. G. (2026). *Evaluación del Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco – 2025* [Tesis de maestría, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH. <http://>

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: "EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA HUÁNUCO – 2025"

Problema	Objetivo	Variable	Metodología
Problema general ¿Cuál es el nivel del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025?	Objetivo general Describir cuál es el nivel del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025.	Variable única Clima organizacional Dimensiones • Ambiente laboral • Motivación y sentido de pertenencia • Gestión del recurso humano • Desarrollo profesional • Dirección y liderazgo • Comunicación • Conflicto y cooperación	Tipo Aplicada. Enfoque Cuantitativo. Nivel Descriptivo. Diseño No experimental. Población 46 colaboradores. Muestra 46 colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura de Huánuco incluyendo al director. Técnica Encuesta. Instrumento Cuestionario.
Problemas específicos ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión ambiente laboral, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025? ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión motivación y sentido de pertenencia, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025? ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión gestión del recurso humano, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025? ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión desarrollo profesional, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025? ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión dirección y liderazgo, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025? ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión comunicación, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025? ¿Cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión conflicto y cooperación, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025?	Objetivos específicos Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión ambiente laboral, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025. Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión motivación y sentido de pertenencia, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025. Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión gestión del recurso humano, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025. Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión desarrollo profesional, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025. Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión dirección y liderazgo, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025. Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión comunicación, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025. Describir cuál es el nivel del clima organizacional desde la dimensión conflicto y cooperación, de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, 2025.		

ANEXO 2

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA.

Estimado (a) colaborador con el presente cuestionario se pretende obtener información respecto a **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA HUÁNUCO – 2025”**, para el cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas de nuestro instrumento de estudio.

Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso, donde:

1		2		3		4		5		
Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		
N°	Preguntas					Escala de medición				
						1	2	3	4	5
1.	El ambiente en mi área de trabajo promueve relaciones respetuosas y colaboración entre los compañeros.									
2.	Me siento seguro(a) al realizar mis actividades laborales dentro de las instalaciones de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco.									
3.	Mi jornada laboral me permite disponer de tiempo suficiente para atender mis responsabilidades familiares y personales.									
4.	Me siento comprometido(a) con los objetivos y el crecimiento de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco.									
5.	La misión y visión de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco me motivan a contribuir al logro de sus objetivos a largo plazo.									
6.	Me siento identificado(a) con los valores de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco y trato de aplicarlos en mi trabajo diario.									
7.	Las capacitaciones que recibo son relevantes y me ayudan a mejorar mi desempeño laboral.									
8.	Me siento valorado(a) y atendido(a) por la institución en lo que respecta a mi salud y bienestar laboral.									
9.	Comparto y comprendo los principios, normas y creencias que forman parte de la cultura organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco.									
10.	Siento que mi trabajo actual me permite adquirir habilidades y conocimientos que impulsan mi crecimiento en la organización.									
11.	La Dirección Regional de Agricultura Huánuco permite cierta flexibilidad en el horario o modalidad de trabajo cuando lo necesito por motivos personales o familiares.									
12.	Las promociones y reconocimientos en esta institución se									

	otorgan en función del mérito y desempeño, sin distinción de género, edad u otra condición.					
13.	La planificación en la gestión del talento humano permite que las tareas y responsabilidades estén claramente definidas dentro de la institución.					
14.	La Dirección Regional de Agricultura Huánuco gestiona adecuadamente la integración de nuevos trabajadores y el diseño de sus funciones.					
15.	La integración de nuevos colaboradores está respaldada por procesos claros que promueven su inclusión en el equipo de trabajo.					
16.	En la Dirección Regional de Agricultura Huánuco, las relaciones entre compañeros de trabajo se basan en la confianza y el respeto mutuo.					
17.	Siento que mi opinión es tomada en cuenta en los procesos de toma de decisiones dentro de la Dirección Regional de Agricultura Huánuco.					
18.	En la Dirección Regional de Agricultura Huánuco existen canales de comunicación efectivos que permiten compartir información de manera clara y oportuna.					
19.	La Dirección Regional de Agricultura Huánuco tiene procedimientos claros y efectivos para resolver los conflictos entre los colaboradores de manera justa.					
20.	La Dirección Regional de Agricultura Huánuco utiliza eficientemente los recursos disponibles (como tiempo, materiales y habilidades) para resolver conflictos internos.					
21.	El ambiente de trabajo fomenta el apoyo mutuo entre los miembros del equipo para resolver problemas y alcanzar objetivos organizacionales.					

Muchas gracias.

ANEXO 3

AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN



Huánuco, 20 de marzo de 2025.

CARTA N° 0063 -2025-GR-DRA-HCO/OA-UPER

Srta. Yesica JANAMPA INOCENCIO

Presente.-

Asunto : Remito respuesta a solicitud.

Referencia : Solicitud con Doc: 5663715, Exp: 3368717

De mi consideración:

Que, estando frente al documento de la referencia por la cual la Srta. Yesica JANAMPA INOCENCIO, solicita permiso para acceder a la cantidad de trabajadores de la DRA Huánuco, para realizar una encuesta; la misma que se le hace entrega conforme a lo solicitado el Directorio del Personal Activo de la DRA Huánuco en (04) folios para los fines pertinentes.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

OFICINA DE ADMINISTRACIÓN
UNIDAD DE PERSONAL
HUÁNUCO
Abg. Juilissa Giovanna Rojas Piro
JEFE

DOC:	5703762
EXP:	3368717

ANEXO 4

PANEL FOTOGRÁFICO

