

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**



**TESIS**

---

**“El Clima laboral en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025”**

---

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: Villar Espinoza, Anita Milagros

ASESORA: Coronado Chang, Liliana Victoria

HUÁNUCO – PERÚ

2026

# U

# D

# H

**TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION:**

- 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:** Economía, Negocios**Disciplina:** Negocios, Administración**DATOS DEL PROGRAMA:**

Nombre del Grado/Título a recibir: Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas

Código del Programa: P13

Tipo de Financiamiento:

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

**DATOS DEL AUTOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI):71666234

**DATOS DEL ASESOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI):23015516

Grado/Título: Magister en Gestión Pública

Código ORCID: 0000-0002-7050-4277

**DATOS DE LOS JURADOS:**

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Linares Beraún, William Giovanni	Maestro en Gestión Pública para el Desarrollo Social	07750878	0000-0002-4305-7758
2	Burillo Vela, Julio Cersar	Maestro en Ciencias Económicas, mención Gestión Pública	41352183	0000-0001-6739-9886
3	Flores Lucero, Rapahel Juan	Maestro en gestión y negocios, con mención en marketing	22486741	0000-0002-8837-579X



## **ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Tingo María, siendo las **16:00 horas del día 24 del mes de abril del año 2026**, en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador integrado por los docentes:

Mtro. William Giovanni Linares Beraun  
Mtro. Julio César Burillo Vela  
Mtro. Rapahel Juan Flores Lucero

**Presidente**  
**Secretario**  
**Vocal**


Nombrados mediante la **RESOLUCIÓN N° 1036-2025-D-FCEMP-PAAE-UDH**, para evaluar la Tesis intitulada: **"EL CLIMA LABORAL EN LA EPS SEDA HUÁNUCO S.A., 2025"**, presentada por la Bachiller, **VILLAR ESPINOZA, Anita Milagros**, para optar el título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

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 con el calificativo cuantitativo de 16 (Dieciseis) y cualitativo de bueno (Art. 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las **16:40 horas del día 24 del mes de abril del año 2026**, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

  
Mg. William Giovanni Linares Beraún  
DNI: 07750878  
Código ORCID: 0000-0002-4305-7758  
**PRESIDENTE**

  
Mtro. Julio César Burillo Vela  
DNI: 41352183  
Código ORCID: 0000-0001-6739-9886  
**SECRETARIO**

  
Mtro. Rapahel Juan Flores Lucero  
DNI: 22486741  
Código ORCID: 0000-0002-8837-579X  
**VOCAL**



## UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

### CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El comité de integridad científica, realizó la revisión del trabajo de investigación del estudiante: ANITA MILAGROS VILLAR ESPINOZA, de la investigación titulada "ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES EN LA EPS SEDA HUÁNUCO S.A., 2025", con asesor(a) LILIANA VICTORIA CORONADO CHANG, designado(a) mediante documento: RESOLUCIÓN N° 713-2025-D-FCEMP-UDH del P. A. de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Puede constar que la misma tiene un índice de similitud del 13 % 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 del interesado para los fines que estime conveniente.

Huánuco, 19 de diciembre 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

# Villar Espinoza, Anita Milagros.docx

## INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.udh.edu.pe">repositorio.udh.edu.pe</a> Fuente de Internet	4%
2	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe">repositorio.uladech.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
3	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to University of Bucharest Trabajo del estudiante	<1%



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 mis padres Gerardo y Graciela, quienes son mi mayor fuente de inspiración. Continuaré esforzándome cada día para hacerlos sentir orgullosos y demostrarles que todo su sacrificio ha valido la pena.

A mis hermanos Luigui y Gerrard, por considerarme su ejemplo; me comprometo a seguir demostrando que, con dedicación y esfuerzo, los sueños y metas pueden alcanzarse.

A mis abuelas Graciela y Ana quienes estuvieron al inicio de este camino, aunque no pudieron ver su final; su recuerdo vive siempre conmigo.

A mi enamorado Luis, por su apoyo y motivación constante. Gracias por impulsarme siempre a dar lo mejor de mí.

A los seres más maravillosos que tengo: Beckham, Sushu, Mimi, Sisi, Michu, Shakira y Cirilo quienes con su amor incondicional y compañía se han convertido en mi apoyo emocional de cuatro patas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios, por dame fuerza cada día para perseguir mis sueños, siempre escuchar mis oraciones, cada anhelo de mi corazón y darme lo que necesito en lugar de lo que quiero.

A mi alma mater, la Universidad de Huánuco por la formación académica y personal que recibí. Me llena de orgullo representar a esta prestigiosa institución y me propongo ser una digna representante de ella.

También mi gratitud a mi asesora Mg. Coronado Chang, Liliana Victoria por su constante apoyo durante todo el proceso de esta investigación.

A los trabajadores de la EPS Seda Huánuco, que colaboraron de manera desinteresada en el desarrollo de esta investigación.

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO .....	III
INDICE.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
RESUMEN .....	X
ABSTRACT .....	XI
INTRODUCCIÓN .....	XII
CAPÍTULO I .....	13
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	14
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	14
1.3. OBJETIVOS .....	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	15
1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	15
1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	16
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	18
2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES .....	18
2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES.....	18
2.2. BASES TEÓRICAS.....	20

2.2.1. CLIMA LABORAL .....	20
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	28
2.4. VARIABLE UNICA .....	29
2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	31
CAPÍTULO III .....	33
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.1.1. ENFOQUE.....	33
3.1.2. ALCANCE O NIVEL.....	33
3.1.3. DISEÑO.....	33
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	34
3.2.1. POBLACIÓN.....	33
3.2.2. MUESTRA.....	33
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTO PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	35
3.3.1.TÉCNICA.....	33
3.3.1.INSTRUMENTO .....	33
3.4. TÉCNICA PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	36
3.5. ASPECTOS ÈTICOS.....	36
CAPÍTULO IV.....	37
RESULTADOS .....	37
4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS .....	37
CAPÍTULO V.....	55
DISCUSION DE RESULTADOS .....	55
CONCLUSIONES .....	58
RECOMENDACIONES .....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	63
ANEXOS .....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	31
Tabla 2 Población de la Eps Seda Huánuco.....	34
Tabla 3 Considera que las reglas de la empresa ayudan a mantener orden y seguridad en el trabajo?.....	37
Tabla 4 ¿Considera que los pasos que debe seguir en su trabajo le ayudan a hacerlo más fácil?.....	38
Tabla 5 ¿Considera que los pasos que debe seguir en su trabajo le ayudan a hacerlo más fácil?.....	39
Tabla 6 ¿Considera que participar en decisiones de la empresa le hace sentir parte de ella?.....	40
Tabla 7 ¿Considera que recibir reconocimiento por su trabajo le anima a seguir esforzándose?.....	41
Tabla 8 ¿Considera que el pago que recibe es justo para lo que usted hacer?.....	42
Tabla 9 ¿Considera que la empresa escucha su opinión para mejorar el trabajo?.....	43
Tabla 10 ¿Considera que tiene oportunidades de aprender y crecer en su trabajo?.....	44
Tabla 11 ¿Considera que la comunicación entre compañeros y jefes es clara?.....	45
Tabla 12 ¿Considera que el trato entre compañeros y jefes es respetuoso y agradable?.....	46
Tabla 13 ¿Considera que recibe ayud de compañeros y jefes cuandola necesita?.....	47
Tabla 14 ¿Considera que el trabajo en equipo es valorado en su àrea?.....	48
Tabla 15 ¿Considera que el ambiente de trabajo le permite hacer bien en sus tareas?.....	49
Tabla 16 ¿Considera que las decisiones en la empresa son justas para todos?.....	50
Tabla 17 ¿Considera que los jefes supervisan y acompañan su trabajo de manera constante?.....	51

Tabla 18 ¿Considera que los problemas entre compañeros se resuelven bien? .....	52
Tabla 19 ¿Considera que se siente parte importante de la empresa?.. .....	53
Tabla 20 ¿Considera que está comprometido con los objetivos y valores de la empresa? .....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿Considera que las reglas de la empresa ayudan a mantener orden y seguridad en el trabajo?.....	37
Figura 2 ¿Considera que las reglas de la empresa ayudan a mantener orden y seguridad en el trabajo?.....	38
Figura 3 ¿Considera que decidir como hacer su trabajo le motiva más? .....	39
Figura 4 ¿Considera que participar en decisiones de la empresa le hace sentir parte de ella?.....	40
Figura 5 ¿Considera que recibir reconocimiento por su trabajo le anima a seguir esforzándose?.....	41
Figura 6 ¿Considera que el pago que recibe es justo para lo que usted hacer? .....	42
Figura 7 ¿Considera que la empresa escucha su opinión para mejorar el trabajo? .....	43
Figura 8 ¿Considera que tiene oportunidades de aprender y crecer en su trabajo? .....	44
Figura 9 ¿Considera que la comunicación entre compañeros y jefes fue clara? .....	45
Figura 10 ¿Considera que la comunicación entre compañeros y jefes fue respetuoso y agradable? .....	46
Figura 11 ¿Considera que recibe ayuda de compañeros y jefes cuando la necesita?.....	47
Figura 12 ¿Considera que el trabajo en equipo es valorado en su área? .....	48
Figura 13 ¿Considera que el ambiente de trabajo le permite hacer bien en sus tareas?.....	49
Figura 14 ¿Considera que las decisiones en la empresa son justas para todos? .....	50
Figura 15 ¿Considera que los jefes supervisan y acompañan su trabajo de manera constante? .....	51
Figura 16 ¿Considera que los problemas entre compañeros se resuelven bien? .....	52

Figura 17 ¿Considera que se siente parte importante de la empresa?	53
Figura 18 ¿Considera que está comprometido con los objetivos y valores de la empresa?	54

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar el clima laboral en la EPS Seda Huánuco S.A., sede Tingo María, durante el año 2025, empleando el modelo de Litwin y Stringer. El estudio fue aplicado, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 39 trabajadores, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado en escala Likert. Entre los principales resultados, se identificó que el 69,2 % de los trabajadores señaló que las reglas laborales solo a veces contribuyeron al orden y la seguridad; el 71,8 % indicó que nunca percibió justicia salarial; el 74,4 % manifestó que la comunicación solo a veces fue clara; el 66,7 % opinó que el trato interpersonal solo a veces fue respetuoso; y el 61,5 % afirmó que solo a veces recibió ayuda de sus compañeros o jefes. No obstante, el 56,4 % expresó que siempre se sintió motivado al decidir cómo realizar su trabajo y el 56,4 % afirmó que el reconocimiento siempre les animó a seguir esforzándose. De manera global, los resultados evidenciaron un clima laboral de nivel intermedio, con fortalezas relacionadas a la autonomía y reconocimiento, pero con debilidades marcadas en comunicación, equidad, cohesión del equipo y justicia organizacional. Los hallazgos demuestran la necesidad de fortalecer la gestión interna mediante estrategias de liderazgo participativo, mejora de la comunicación y políticas más equitativas de gestión del talento humano.

Palabras clave: clima laboral, motivación, comunicación organizacional, productividad, gestión del talento humano.

## **ABSTRACT**

The present research aimed to analyze the work climate at EPS Seda Huánuco S.A., Tingo María branch, during 2025, using the Litwin and Stringer model. The study followed an applied, quantitative, descriptive, and non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 39 workers who answered a structured Likert-scale questionnaire. The results showed that 69.2% of the employees indicated that workplace rules only sometimes contributed to order and safety; 71.8% stated that their salary was never fair for the work they performed; 74.4% reported that communication among colleagues and supervisors was only sometimes clear; 66.7% indicated that interpersonal interactions were only sometimes respectful; and 61.5% affirmed that they only sometimes received support from colleagues or supervisors. However, 56.4% stated that being able to decide how to perform their tasks always motivated them, and another 56.4% reported that recognition always encouraged them to keep improving. Overall, the findings revealed an intermediate work climate, with strengths related to autonomy and recognition, but also with significant weaknesses in communication, equity, teamwork, and organizational justice. These results highlight the need to strengthen internal management through participatory leadership, improved communication strategies, and more equitable human talent policies.

**Keywords:** work climate, motivation, organizational communication, productivity, human talent management.

## INTRODUCCIÓN

El clima laboral constituyó un elemento determinante para comprender las percepciones, actitudes y comportamientos de los trabajadores dentro de una organización. Diversos estudios evidenciaron que un clima adecuado favoreció la motivación, la productividad y la satisfacción laboral, mientras que un clima deteriorado generó conflictos, rotación de personal y disminución del rendimiento. En el caso de las entidades prestadoras de servicios públicos, la calidad del ambiente laboral adquirió mayor relevancia, debido a que su funcionamiento dependió de la colaboración, la comunicación y la responsabilidad de cada integrante del equipo. Bajo este contexto, surgió la necesidad de evaluar el clima laboral en la EPS Seda Huánuco S.A., sede Tingo María. Tomando como base el modelo de Litwin y Stringer, la presente investigación analizó nueve dimensiones fundamentales del clima laboral: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Estas dimensiones permitieron identificar la percepción real de los colaboradores respecto a las condiciones bajo las cuales desempeñaron sus funciones. Asimismo, posibilitaron reconocer fortalezas, debilidades y aspectos susceptibles de mejora, contribuyendo a una comprensión integral del entorno organizacional. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y nivel descriptivo, aplicándose un cuestionario tipo Likert a la totalidad de la población. A partir de estos procedimientos, se buscó responder la siguiente interrogante: ¿Cómo fue el clima laboral en la EPS Seda Huánuco S.A., sede Tingo María, durante el año 2025? La respuesta a esta pregunta permitió valorar el estado del clima laboral en cada una de sus dimensiones y establecer lineamientos que orientaron la toma de decisiones institucionales. Los resultados obtenidos ofrecieron un panorama preciso sobre la percepción de los trabajadores y permitieron fundamentar conclusiones orientadas a fortalecer la gestión interna de la institución. De este modo, la investigación aportó información relevante para el análisis organizacional y la mejora continua del clima laboral.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

A nivel internacional, entre un 25% y 40% de los trabajadores reportan que sus empleos son emocionalmente exigentes, lo que afecta directamente el ambiente laboral. Además, hasta el 12% de los empleados han sido objeto de maltrato verbal o acoso, y al menos el 30% percibe inseguridad laboral y falta de oportunidades de desarrollo profesional. Estos datos evidencian que, independientemente del país, la calidad del ambiente laboral sigue siendo un reto significativo para las organizaciones en todo el mundo (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

A nivel nacional, el clima laboral representa un aspecto crucial para el bienestar de los trabajadores y el logro de los objetivos organizacionales. A pesar de los esfuerzos de diversas entidades por promover ambientes laborales saludables, los conflictos en los centros de trabajo continúan siendo una situación frecuente. Según Laurencio (2014), el 53.7 % de los trabajadores en el Perú ha experimentado algún tipo de conflicto con sus compañeros al menos una vez, lo cual evidencia una problemática persistente en la dinámica interna de las organizaciones. Cuando estos conflictos no son gestionados de manera oportuna, pueden deteriorar el ambiente laboral, afectar la salud emocional del personal y reducir la productividad. Por ello, resulta fundamental que las organizaciones fortalezcan las capacidades de liderazgo, fomenten la comunicación efectiva y promuevan una cultura de respeto y resolución pacífica de tensiones internas.

A nivel regional, la calidad del clima laboral continúa siendo un factor determinante en el desempeño de las instituciones tanto públicas como privadas. En regiones como Huánuco, se ha identificado la existencia de condiciones laborales poco favorables, caracterizadas por deficiencias en la comunicación interna, falta de reconocimiento al personal y limitada participación de los trabajadores en la toma de decisiones, lo que repercute directamente en su motivación y productividad. Esta situación evidencia la necesidad urgente de implementar estrategias de gestión organizacional

orientadas a fortalecer el bienestar laboral y mejorar el ambiente de trabajo (Cespedes, 2021).

En la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento EPS Seda Huánuco S.A., sede Tingo María, a partir de visitas preliminares, entrevistas informales y la revisión de reportes internos, se identificaron situaciones que evidencian dificultades en el clima laboral. Entre las principales manifestaciones se observó una comunicación interna poco efectiva entre las áreas, lo cual limita la coordinación de actividades, la fluidez de la información y la articulación entre los niveles jerárquicos. Asimismo, se advirtieron prácticas de liderazgo poco participativas en determinados mandos medios, escasas oportunidades de capacitación y promoción, así como una política limitada de reconocimiento al desempeño del personal. Estas condiciones podrían estar generando insatisfacción y desmotivación en los trabajadores, afectando la productividad institucional y la calidad del servicio brindado a la población usuaria. De igual manera, se percibieron dificultades en la integración entre áreas, debilidades en la comunicación vertical y horizontal, y una sensación de inequidad respecto al reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional. Por ello, resulta necesario saber cómo fue el clima laboral en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025, con la finalidad de identificar sus principales fortalezas y debilidades, y proponer acciones orientadas al fortalecimiento de la gestión interna.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo es clima laboral en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cómo es la estructura en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?
- ¿Cómo es la responsabilidad en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?
- ¿Cómo es la recompensa en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?
- ¿Cómo es el desafío en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?
- ¿Cómo son las relaciones en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?
- ¿Cómo es la cooperación en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?
- ¿Cómo son los estándares en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?

- ¿Cómo son los conflictos en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?
- ¿Cómo es la identidad en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar cómo es el clima laboral en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la estructura en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.
- Describir la responsabilidad en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.
- Analizar la recompensa en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.
- Evaluar el desafío en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.
- Describir las relaciones en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.
- Analizar la cooperación en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.
- Identificar los estándares en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.
- Evaluar los conflictos en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.
- Determinar la identidad en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La presente investigación adquirió relevancia al fundamentarse en un modelo teórico reconocido que permitió analizar el clima laboral a través de dimensiones específicas. Este enfoque proporcionó un marco conceptual sólido que orientó el análisis empírico y generó aportes significativos para futuras investigaciones e intervenciones en el ámbito organizacional, especialmente en instituciones del sector público.

#### **1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La presente investigación se sustentó en el aporte directo de sus resultados a los directivos y al área de gestión de recursos humanos de la EPS SEDA Huánuco S.A., al proporcionar información útil para la gestión organizacional. El análisis del clima laboral permitió reconocer aspectos favorables y áreas susceptibles de mejora, lo que contribuyó a una toma de decisiones más objetiva y estratégica. A partir de estos hallazgos, fue

posible orientar acciones destinadas a fortalecer el ambiente de trabajo, incrementar la satisfacción de los colaboradores y favorecer un mejor rendimiento laboral. De igual manera, los resultados constituyeron un insumo fundamental para la formulación de políticas internas enfocadas en el fortalecimiento del compromiso organizacional, la productividad y la eficiencia institucional, así como para el desarrollo de futuros procesos de evaluación y mejora continua.

#### **1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

A través de la aplicación de técnicas cuantitativas, como la encuesta, y el uso de instrumentos adecuados, se generó información fiable que permitió a otros investigadores y directivos de organizaciones similares comprender mejor la importancia de un clima organizacional saludable. Esta investigación estableció una base sólida para futuros estudios orientados a optimizar la gestión interna y fomentar entornos de trabajo más efectivos y sostenibles.

#### **1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación estuvo sujeta a ciertas restricciones propias del proceso metodológico empleado para la obtención y análisis de la información. En primer término, el estudio se circunscribió a la población laboral existente en la EPS SEDA Huánuco S.A., sede Tingo María, lo que determinó que los resultados se construyeran a partir de la totalidad de los trabajadores disponibles, sin considerar otras sedes ni distintos periodos de análisis. Del mismo modo, los datos recopilados se fundamentaron en respuestas de carácter perceptual proporcionadas por los propios colaboradores, situación que pudo verse influenciada por vivencias individuales, expectativas personales o posibles reservas frente al contexto organizacional. Adicionalmente, el tiempo asignado para la aplicación del instrumento de medición estuvo condicionado por la disponibilidad del personal, lo cual pudo limitar una exploración más detallada de determinadas dimensiones del clima laboral. Finalmente, al tratarse de una investigación con enfoque no experimental y diseño transversal, los resultados obtenidos representaron únicamente una aproximación a la realidad organizacional en un momento específico, sin posibilitar el análisis de variaciones o tendencias

a lo largo del tiempo.

## **1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación fue viable debido a que contó con las condiciones necesarias para su ejecución. La institución otorgó las facilidades para el acceso a la información y permitió la aplicación del cuestionario a la totalidad de los trabajadores de la EPS Seda Huánuco S.A., sede Tingo María. Asimismo, se dispuso de los recursos materiales y documentarios requeridos para el desarrollo del estudio, tales como el instrumento validado, el espacio físico para la aplicación y la colaboración del personal administrativo. En cuanto a la factibilidad técnica, el estudio se desarrolló sin dificultades, dado que el diseño metodológico seleccionado se adecuó a las características de la población y al objetivo planteado. Del mismo modo, el tiempo asignado para la recolección y el procesamiento de datos resultó suficiente para cumplir con cada etapa prevista. En conjunto, estas condiciones permitieron que la investigación se ejecutara de manera adecuada y en concordancia con los lineamientos establecidos.

## **CÁPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

López y Castiblanco (2021) tuvieron como objetivo general evaluar el clima laboral y su efecto en la productividad de la empresa Unión Soluciones S.A.S. Para ello, emplearon un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, utilizando encuestas estructuradas como instrumento principal para la recolección de datos. La población estuvo conformada por 56 colaboradores de la empresa. Los resultados indicaron que el clima laboral en la empresa fue saludable según la escala de valoración empleada (74,2 %); sin embargo, el factor carrera profesional presentó una valoración inferior en la percepción de los colaboradores. Se concluyó que la empresa presentó un clima laboral positivo, aunque fue necesario mejorar aspectos relacionados con el desarrollo profesional, con la finalidad de incrementar la confianza, el bienestar y la productividad del personal

Cantú et al. (2023) tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima laboral, la satisfacción, el compromiso y el desempeño del capital humano en dependencias de educación superior de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y nivel explicativo, aplicándose un cuestionario estructurado a una muestra de 127 trabajadores. Los resultados mostraron que la dimensión mejor valorada fue la estructura organizacional, mientras que la satisfacción laboral, el compromiso y el apoyo percibido presentaron valoraciones más bajas. Se concluyó que una estructura organizacional clara influyó positivamente en el rendimiento del personal, recomendándose fortalecer los procesos internos de gestión del talento humano

##### **2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES**

Narrea (2021) tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación intrínseca de los servidores de la Autoridad Nacional del Agua en Lima. La investigación empleó un enfoque

cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional y diseño no experimental. Se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra censal de 56 trabajadores administrativos. Los resultados evidenciaron que el 93 % de los servidores presentó un nivel alto de motivación intrínseca, mientras que el 71 % percibió un adecuado manejo de los conflictos y el 86 % manifestó sentirse identificado con la institución. Se concluyó que existió una relación positiva entre el clima organizacional y la motivación intrínseca, destacando la importancia de un entorno laboral favorable.

Montoya et al. (2021) tuvieron como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Administrativa de la empresa SEDALIB S.A., en la provincia de Trujillo. El estudio se desarrolló con un diseño no experimental y nivel correlacional, aplicándose un cuestionario a una muestra de 24 trabajadores. Los resultados indicaron que un clima organizacional positivo favoreció directamente la motivación, el compromiso y el desempeño del personal. Se concluyó que la gestión adecuada del clima laboral fortaleció la identificación institucional y la productividad de los colaboradores.

### **2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES**

Yarihuamán (2015) tuvo como objetivo determinar la relación entre la motivación del personal y el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado – sede central. La investigación utilizó un enfoque aplicativo, con diseño no experimental y nivel descriptivo-correlacional. Se aplicó una encuesta a una muestra de 94 trabajadores administrativos. Los resultados evidenciaron que el 61,7 % del personal presentó un nivel medio de motivación y que el 59,6 % percibió un clima laboral de nivel medio. Se concluyó que la ausencia de estrategias efectivas de comunicación y reconocimiento influyó negativamente en el fortalecimiento del clima organizacional.

Romero (2021) describió el clima laboral en la empresa MFMOTORCENTER durante el año 2021, mediante un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental. Se aplicó una encuesta a una muestra censal de 25 trabajadores. Los resultados

mostraron que el 66 % percibió un clima laboral alto; no obstante, se identificaron limitaciones en aspectos como el reconocimiento, la equidad y la participación. Se concluyó que, aunque el entorno laboral fue favorable, fue necesario fortalecer ciertos factores organizacionales.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. CLIMA LABORAL**

El clima laboral se relaciona con la manera en que los trabajadores interpretan y valoran el entorno interno de la organización, a partir de su experiencia cotidiana. Estas percepciones se construyen considerando diversos factores, entre ellos la estructura organizacional, la calidad de las relaciones interpersonales y los elementos motivacionales presentes en el lugar de trabajo, los cuales inciden directamente en el desempeño de funciones, la asunción de responsabilidades y el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.

La literatura especializada sostiene que un entorno laboral favorable tiene efectos positivos sobre el compromiso organizacional, la motivación y el rendimiento del personal; en contraste, un clima desfavorable puede propiciar desinterés, conflictos internos y una reducción significativa de la productividad (Robbins, 2004; Chiavenato, 2009). En esta misma línea, Doria et al. (2023) señalan que un clima laboral positivo se distingue por fomentar la cooperación, el apoyo entre los miembros de la organización, una comunicación fluida y el reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo, mientras que un ambiente negativo suele estar asociado a la presencia de conflictos, bajos niveles de motivación y una elevada rotación de personal.

Desde una perspectiva organizacional, el clima laboral no solo expresa el estado emocional predominante dentro de la institución, sino que también condiciona aspectos clave como el compromiso, la motivación y la productividad de los trabajadores. Un entorno laboral saludable favorece actitudes positivas, fortalece la comunicación interna y contribuye a disminuir la rotación del personal, influyendo de manera directa en la satisfacción y el desempeño de los empleados, lo que lo convierte en un elemento estratégico para el logro de los objetivos organizacionales

(Dessler, 2013).

Asimismo, el clima laboral constituye un factor determinante en la productividad tanto del personal como de la organización en su conjunto, ya que su evaluación permite identificar problemáticas que afectan a ambas partes y facilita la implementación de acciones correctivas orientadas a promover un ambiente de armonía y cooperación dentro de la empresa (Villanueva et al., s.f.).

Para el análisis del clima laboral se adoptó el modelo propuesto por Litwin y Stringer, el cual posibilita una evaluación integral del entorno organizacional a partir de diversas dimensiones internas. Este enfoque considera aspectos como la estructura organizacional, el grado de autonomía en el ejercicio de las funciones, el reconocimiento institucional, las relaciones laborales y el sentido de pertenencia. La aplicación de este modelo permitió comprender de manera global las percepciones del personal y sirvió como fundamento para el diagnóstico del clima laboral en la EPS SEDA Huánuco S.A.

## **DIMENSIONES DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL**

### **D1: DIMENSIÓN ESTRUCTURA**

La estructura organizacional fue percibida por los trabajadores como el conjunto de normas, procedimientos y niveles jerárquicos que orientaron el desarrollo de sus actividades laborales. Esta dimensión permitió analizar si la organización presentó claridad en la asignación de funciones y en los procesos internos, influyendo en la seguridad y confianza del personal durante el cumplimiento de sus labores.

### **INDICADORES DE LA DIMENSIÓN ESTRUCTURA**

- **REGLAS**

Las reglas son normas explícitas que regulan el comportamiento dentro de un grupo u organización, estableciendo lo permitido y lo prohibido (Parsons, 1951).

Las reglas se definen como normas explícitas que especifican lo que se debe o no se debe hacer en una situación dada dentro de la

organización (Robbins y Coulter, 2017).

- **PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos son secuencias específicas de pasos o acciones que se deben seguir para realizar una tarea o alcanzar un objetivo (Mintzberg, 1979).

Los procedimientos son un conjunto formalizado de instrucciones que especifican el orden en que deben realizarse las actividades para completar una tarea (Gómez et al., 2016).

## **D2: DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD**

La dimensión responsabilidad hace referencia al grado de autonomía con el que cuentan los colaboradores para ejecutar sus funciones y adoptar decisiones relacionadas con sus actividades dentro de la organización. Este componente se asocia directamente con el empoderamiento del personal, en la medida en que evidencia la capacidad de los trabajadores para gestionar sus tareas, asumir control sobre su desempeño y actuar con menor dependencia de las instancias jerárquicas. Un contexto organizacional que promueve la autonomía y la participación en la toma de decisiones favorece el compromiso laboral y estimula conductas proactivas en los colaboradores (Litwin y Stringer, 1968).

### **INDICADORES DE LA DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD**

- **AUTONOMÍA**

La autonomía es la capacidad que tuvo un individuo para tomar decisiones y controlar su propio trabajo sin supervisión constante (Deci y Ryan, 1985).

La autonomía fue la facultad que tuvo un individuo para decidir y ejecutar sus acciones sin depender directamente de la supervisión de otro (Chiavenato, 2017).

- **TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones puede entenderse como un proceso racional y sistemático mediante el cual una persona o un grupo analiza diversas alternativas disponibles y selecciona aquella que considera más adecuada para enfrentar una situación problemática o aprovechar una

oportunidad dentro del contexto organizacional (Simón, 1947; Kreitner y Kinicki, 2013).

### **D3: DIMENSIÓN RECOMPENSA**

La recompensa permitió analizar la percepción de los trabajadores respecto al reconocimiento otorgado por la institución en función de su desempeño. Este reconocimiento comprendió aspectos económicos y no económicos, los cuales influyeron en la motivación y satisfacción laboral del personal de la EPS Seda Huánuco S.A.

### **INDICADORES DE LA DIMENSIÓN RECOMPENSA**

#### **• RECONOCIMIENTO**

Es la valoración positiva que recibe una persona por sus logotipos o comportamientos, reforzando su motivación (Herzberg, 1966).

El reconocimiento fue cualquier gesto que refuerce de manera conducta de empleado, ya sea a través de elogios públicos, notas personales, premios u otros estímulos no monetarios (Dessler, 2015).

#### **• REMUNERACIÓN**

Es la compensación económica que recibe un trabajador a cambio de su trabajo o servicios prestados (Armstrong, 2006).

La remuneración representa una de las herramientas más poderosas de la gestión del talento, ya que impacta directamente en el desempeño, la moral y la permanencia del personal (Mondy y Martocchio, 2016)

### **D4: DIMENSIÓN DESAFIOS**

Según Litwin y Stringer (1968), se refiere a la percepción que tienen los miembros de una organización acerca de los desafíos que impone su trabajo. Evalúa la medida en que el entorno organizacional estimula la aceptación de riesgos calculados como parte del proceso para alcanzar objetivos retadores. Cuando los trabajadores perciben que sus tareas implican metas exigentes y oportunidades reales de desarrollo profesional, se sienten más motivados a superarse, innovar y comprometerse con la mejora continua. Un entorno desafiante, pero equilibrado, impulsa tanto el crecimiento individual como el logro de los objetivos institucionales.

## **INDICADORES DE LA DIMENSIÓN DESAFIOS**

- **DESARROLLO PROFESIONAL**

El desarrollo profesional puede concebirse como un proceso sistemático y continuo mediante el cual los colaboradores fortalecen sus competencias, amplían sus conocimientos y acumulan experiencias que les permiten desempeñar sus funciones de manera más eficiente dentro de la organización (Noé, 2010). Desde una perspectiva organizacional, este desarrollo responde a una planificación estratégica impulsada por la alta dirección, orientada a mejorar tanto la efectividad institucional como el bienestar interno, a través de intervenciones deliberadas en los procesos y dinámicas de trabajo (Beckhard, 1969).

- **PERCEPCIÓN**

La percepción se concibe como un proceso cognitivo mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan los estímulos que reciben a través de los sentidos, con el propósito de otorgar significado a la realidad y comprender el entorno que las rodea (Robbins, 1993; Robbins, 2009).

## **D5: DIMENSIÓN RELACIONES**

Las relaciones laborales estuvieron asociadas a la calidad de la interacción entre los trabajadores y entre estos y sus superiores. Esta dimensión permitió identificar el nivel de respeto, apoyo y comunicación existente dentro de la organización.

## **INDICADORES DE LA DIMENSIÓN RELACIONES**

- **COMUNICACIÓN**

Es el proceso de transmitir información, ideas o sentimientos entre individuos o grupos (Shannon y Weaver, 1949).

La comunicación fue el proceso mediante el cual la información fue transmitida y comprendida entre dos o más personas. Es esencial para coordinar actividades, resolver problemas y crear relaciones (Robbins y Judge, 2019).

- **TRATO INTERPERSONAL**

El trato interpersonal se refiere a la calidad de las interacciones y relaciones entre personas dentro de un entorno social o laboral (Goleman, 1995).

La inteligencia emocional fue fundamental para manejar el trato interpersonal, incluyendo la empatía, el manejo de relaciones y la comprensión de las emociones propias y ajenas (Goleman, 1995).

## **D6: DIMENSIÓN COOPERACIÓN**

La cooperación estuvo relacionada con el grado de apoyo mutuo y trabajo en equipo percibido entre los miembros de la organización. Esta dimensión permitió analizar si existió disposición para colaborar en el logro de objetivos comunes.

## **INDICADORES DE LA DIMENSIÓN COOPERACION**

- **AYUDA**

La ayuda se entiende como una conducta orientada a brindar apoyo o asistencia a otras personas, con el propósito de facilitar la ejecución de actividades o contribuir a la solución de dificultades y necesidades individuales o colectivas. (Latane, Darley y Batson, 1970).

Esta acción puede manifestarse de manera unilateral, cuando no existe una retribución directa, o de forma recíproca, cuando el apoyo genera beneficios compartidos entre quienes intervienen en el proceso (Latane, Darley y Batson, 1970; Duarte, 2008).

- **TRABAJO EN EQUIPO**

Es la colaboración coordinada entre un grupo de personas para alcanzar objetivos comunes (Katzenbach y Smith, 1993).

El equipo de trabajo fue el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador (Rivas, 2010).

## **D7: DIMENSIÓN ESTÁNDARES**

La dimensión estándares dentro del clima organizacional hace referencia a la percepción que tienen los empleados sobre el nivel, la claridad y el cumplimiento de las normas, reglas y criterios de desempeño establecidos por la organización. Según (Litwin y Stringer, 1968), esta dimensión evalúa cómo los trabajadores observan la aplicación de políticas, procedimientos y expectativas relacionadas con la calidad del desempeño y la productividad. Además, refleja la sensación de justicia organizacional cuando dichas normas se aplican de manera coherente y equitativa, lo que refuerza la confianza y el compromiso del personal con los objetivos institucionales.

## **INDICADORES DE LA DIMENSIÓN ESTANDARES**

### **• DESEMPEÑO**

Es la medida en que un individuo cumple con las tareas y responsabilidades asignadas en su trabajo (Campbell, 1990).

De acuerdo con Chiavenato (2000), el desempeño laboral se relaciona con el conjunto de conductas y acciones que manifiestan los trabajadores en el ejercicio de sus funciones y que contribuyen de manera directa al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, el autor sostiene que un nivel adecuado de desempeño constituye uno de los principales factores que fortalecen a una organización y favorecen el logro de sus metas institucionales.

### **• JUSTICIA ORGANIZACIONAL**

Se refiere a la percepción de equidad y trato justo dentro de una organización (Greenberg, 1987).

(Rawls 1971), presentó una alternativa al utilitarismo, argumentando que una teoría debe ser rechazada si no fue verdadera, por más convincente que sea. Reconoce que su propuesta no fue definitiva, sino una entre muchas posibles, sin pretensión de ser la única válida.

## **D8: DIMENSIÓN CONFLICTOS**

Los conflictos laborales se relacionaron con la forma en que la organización abordó y resolvió las discrepancias internas. Esta dimensión permitió identificar si los desacuerdos fueron gestionados de manera

oportuna y constructiva.

## **INDICADORES DE LA DIMENSIÓN CONFLICTOS**

### **• RESOLUCIÓN DE CONFLICTO**

Según Rahim (2002), la resolución de conflictos en las organizaciones puede abordarse mediante distintos estilos: integración, compromiso, dominación, evitación y acomodación. Cada estilo representa una estrategia específica de manejo de desacuerdos, y su aplicación depende del contexto, la naturaleza del conflicto y las relaciones entre los involucrados.

Según Gordon (1970), el modelo de resolución de conflictos se centra en el desarrollo de habilidades como la escucha activa y el uso de mensajes en primera persona, promoviendo una comunicación respetuosa y empática. Esta metodología busca generar soluciones colaborativas, fortaleciendo las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

### **• TIPO DE CONFLICTO**

(Jehn 1995) clasifica los conflictos organizacionales en tres tipos: conflictos de tarea, conflictos de relación y conflictos de proceso. Esta tipología ha sido ampliamente utilizada en investigaciones sobre clima laboral y dinámicas de grupo, ya que permitió comprender cómo distintos tipos de conflicto afectan la interacción y el desempeño dentro de las organizaciones.

Por su parte (Dreu y Weingart, 2003), retoman esta clasificación y profundizan en el análisis del impacto que cada tipo de conflicto tuvo sobre el rendimiento de los equipos, concluyendo que, mientras los conflictos de tarea pueden ser funcionales bajo ciertas condiciones, los de relación y proceso tienden a ser perjudiciales para la eficacia grupal.

## **D9: DIMENSIÓN IDENTIDAD**

La identidad organizacional estuvo asociada al grado de pertenencia y orgullo que los trabajadores percibieron al formar parte de la institución. Esta dimensión permitió analizar si los colaboradores se sintieron identificados con los valores y objetivos institucionales.

## **INDICADORES DE LA DIMENSIÓN IDENTIDAD**

- **COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

El compromiso organizacional fue el vínculo emocional y psicológico que un empleado tuvo con su organización, que influye en su deseo de permanecer en ella (Meyer y Allen, 1991).

El compromiso organizacional suele definirse en la literatura como una actitud frente al trabajo que se forma progresivamente durante el proceso de socialización laboral. Su análisis fue relevante debido al impacto que dicha actitud tuvo en las conductas y el desempeño del personal dentro de la organización (Claure y Böhr, 2004).

- **SENTIMIENTO DE PERTENENCIA**

El sentimiento de pertenencia fue la sensación de ser aceptado y valorado como parte de un grupo u organización (Baumeister y Leary, 1995).

El sentido de pertenencia implica una identificación emocional del individuo con el grupo o comunidad con la que se relaciona para lograr objetivos compartidos. En el ámbito educativo, las artes requieren fortalecer esa identidad colectiva y promover vivencias artísticas dentro del entorno escolar (Corona, 2020).

### **2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

- **Cultura organizacional:** Se entiende como el sistema de valores, creencias, normas y formas de actuación compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y condicionan la manera en que se relacionan y desarrollan sus actividades laborales (Schein, 2010).
- **Desempeño organizacional:** Hace referencia al nivel de resultados alcanzados por una organización, el cual está estrechamente vinculado con su capacidad para responder de manera efectiva a las exigencias y desafíos del entorno en el que opera (Bertolli et al., 2017).
- **Eficacia:** Se refiere a la aptitud para alcanzar los objetivos propuestos y obtener los resultados esperados en una determinada actividad o

proceso (RAE, 2001).

- **Eficiencia:** Consiste en la capacidad de ejecutar tareas o procesos de manera óptima, empleando la menor cantidad posible de recursos sin afectar la calidad de los resultados obtenidos (Chiavenato, 2006).
- **Liderazgo:** Capacidad de influir y guiar a los miembros de una organización para alcanzar objetivos comunes, fomentando un ambiente de trabajo positivo (Northouse, 2013).
- **Motivación laboral:** Comprende el conjunto de estímulos internos y externos que impulsan, orientan y sostienen el comportamiento de los trabajadores, favoreciendo su compromiso con el cumplimiento de las metas organizacionales (Robbins, 2013).
- **Participación laboral:** Se define como el nivel de involucramiento de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones y en la planificación de las actividades que se desarrollan dentro de la organización (Likert, 1967).
- **Rendimiento laboral:** Hace referencia a la manera en que una persona ejecuta sus funciones y responsabilidades, considerando tanto la eficacia como la eficiencia con la que desarrolla su labor en el contexto organizacional (Gaddex, s.f.).
- **Satisfacción laboral:** Es el grado de bienestar y realización que experimentan los trabajadores respecto a su empleo, el cual se ve influido por factores como las condiciones de trabajo, el reconocimiento recibido y el ambiente laboral (Locke, 1976).
- **Trabajo en equipo:** Se refiere al proceso de colaboración y coordinación entre los integrantes de un grupo, orientado al logro de objetivos comunes, fortaleciendo la cohesión interna y mejorando el desempeño colectivo (Katzenbach y Smith, 1993).

## 2.4. VARIABLE ÚNICA

Clima laboral

### DIMENSIONES

- Estructura
- Responsabilidad

- Recompensa
- Desafío
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad

## 2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla 1**

*Operacionalización de variable*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<b>Variable Única</b> Clima laboral	Estructura	Reglas	1. ¿Considera que las reglas de la empresa ayudan a mantener orden y seguridad en el trabajo?
		Procedimientos	2. ¿Considera que los pasos que debe seguir en su trabajo le ayudan a hacerlo más fácil?
	Responsabilidad	Autonomía	3. ¿Considera que decidir cómo hacer su trabajo le motiva más?
		Toma de decisiones	4. ¿Considera que participar en decisiones de la empresa le hace sentir parte de ella?
	Recompensa	Reconocimiento	5. ¿Considera que recibir reconocimiento por su trabajo le anima a seguir esforzándose?
		Remuneración	6. ¿Considera que el pago que recibe es justo para lo que usted hace?
	Desafío	Desarrollo profesional	7. ¿Considera que la empresa escucha su opinión para mejorar el trabajo?
		Percepción	8. ¿Considera que tiene oportunidades de aprender y crecer en su trabajo?
	Relaciones	Comunicación	9. ¿Considera que la comunicación entre compañeros y jefes es clara?
		Trato interpersonal	10. ¿Considera que el trato con compañeros y jefes es respetuoso y agradable?

---

Cooperación	Ayuda Trabajo en equipo	11. ¿Considera que recibe ayuda de compañeros y jefes cuando la necesita?
		12. ¿Considera que el trabajo en equipo es valorado en su área?
		13. ¿Considera que el ambiente de trabajo le permite hacer bien sus tareas?
Estándares	Desempeño Justicia	14. ¿Considera que las decisiones en la empresa son justas para todos?
		15. ¿Considera que los jefes supervisan y acompañan su trabajo de manera constante?
Conflictos	Resolución de conflictos Tipo de conflictos	16. ¿Considera que los problemas entre compañeros se resuelven bien?
		17. ¿Considera que se siente parte importante de la empresa?
Identidad	Compromiso organizacional Sentimiento de pertenencia.	18. ¿Considera que está comprometido con los objetivos y valores de la empresa?

---

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación corresponde a la investigación aplicada, ya que tuvo como finalidad utilizar el conocimiento científico para dar respuesta a una necesidad específica identificada en un entorno organizacional determinado. De acuerdo con Hernández et al. (2022), este tipo de investigación se caracteriza por orientarse a la atención de problemas reales mediante la aplicación de soluciones sustentadas en evidencia. Bajo esta perspectiva, el estudio examinó el clima laboral en la EPS SEDA Huánuco S.A., con la intención de generar propuestas que aporten al fortalecimiento del desempeño institucional.

##### **3.1.1. ENFOQUE**

El enfoque del estudio fue cuantitativo, ya que permitió recolectar y analizar datos numéricos mediante un instrumento estructurado. Este enfoque resultó pertinente para medir de manera objetiva las percepciones sobre las dimensiones del clima laboral en el año 2025. De acuerdo con Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo se caracterizó por su secuencialidad, objetividad y posibilidad de comprobación estadística, lo que facilitó la identificación de patrones y la descripción del fenómeno en estudio.

##### **3.1.2. ALCANCE O NIVEL**

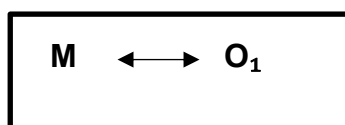
La investigación tuvo un nivel descriptivo, pues se centró en caracterizar las percepciones de los trabajadores respecto al clima laboral en la EPS Seda Huánuco S.A. Este nivel permitió detallar las dimensiones estudiadas y describir cómo se manifestaron dentro del entorno laboral. Según Hernández et al. (2014), los estudios descriptivos permitieron especificar características, cualidades y perfiles de grupos o situaciones sin manipular variables.

##### **3.1.3. DISEÑO**

El estudio adoptó un diseño no experimental de corte transversal, debido a que las variables no fueron objeto de manipulación y la

información se recopiló en un solo momento durante el año 2025. Según Hernández et al. (2014), este tipo de diseño se caracteriza por la observación de los fenómenos tal como se presentan en su entorno natural, sin intervención directa del investigador. En este sentido, el enfoque transversal permitió describir de manera puntual la situación del clima laboral correspondiente al periodo de análisis.

El esquema fue el siguiente:



Dónde:

M=Muestra

O1=Clima laboral

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.2.1. POBLACIÓN

Según Pineda (2020), la población estuvo conformada por el conjunto total de elementos que comparten características similares y son relevantes para el estudio. En esta investigación, la población estuvo constituida por los 39 trabajadores que laboraron en la EPS Seda Huánuco S.A., sede Tingo María, durante el año 2025.

**Tabla 2**

*Población de la EPS Seda Huánuco*

Cargo	Cantidad de personas
Coordinador Equipo Zonal Leoncio Prado	1
Técnico en Tesorería y Control de Patrimonio	1
Técnico en Comunicación Social	1
Técnico en Logística	1
Asistente de Unidad Operativa	1
Técnico Contabilidad y RR. HH	1
Especialista Comercial	1
Técnico en Atención Cliente	1
Asistente Operacional	1
Técnico Cobranza	1
Operarios del área de Catastro	8

Especialista Operacional	1
Técnico Control Calidad	1
Ayudante Control Calidad	1
Operarios del área Operacional	16
Ayudante de Limpieza	2
<b>Total</b>	<b>39</b>

---

*Nota.* Sucursal Leoncio Prado Seda Huánuco S.A. (2025)

### **3.2.2. MUESTRA**

La muestra del estudio se definió mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia, considerando el número limitado de integrantes que conformaban la población de estudio. En consecuencia, la muestra estuvo integrada por los 39 trabajadores disponibles, los cuales representaron la totalidad de la población accesible. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la muestra constituye una parte representativa de la población seleccionada con fines de análisis, permitiendo la obtención de conclusiones aplicables al grupo evaluado.

## **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTO PARA EL PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **3.3.1. TÉCNICA**

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la técnica de la encuesta, la cual consiste en un método organizado para obtener información a través de cuestionarios previamente estructurados. Según Hernández et al. (2014), esta técnica facilita la obtención de datos medibles y confiables relacionados con las variables de investigación. En el presente estudio, la encuesta fue aplicada a los trabajadores de la EPS SEDA Huánuco S.A., con el propósito de identificar sus percepciones respecto a las distintas dimensiones del clima organizacional.

### **3.3.2. INSTRUMENTO**

El instrumento empleado fue un cuestionario estructurado con preguntas cerradas en escala Likert, diseñado para medir de manera cuantitativa las percepciones de los colaboradores respecto a cada

dimensión del clima laboral. Según Salkind (2010), los cuestionarios son herramientas escritas que deben presentar redacción clara para asegurar respuestas válidas y confiables.

#### **3.4. TÉCNICA PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para el análisis de los datos se empleará las siguientes herramientas:

- Excel: permitió elaborar cuadros y gráficos estadísticos para la presentación visual de los resultados.
- SPSS: se utilizó para tabular los datos, obtener frecuencias y porcentajes, y realizar análisis descriptivos acordes con el diseño del estudio.
- Word: facilitó la organización y redacción del informe final.
- PowerPoint: se empleó para elaborar la presentación de los resultados durante la exposición del trabajo.

#### **3.5. ASPECTOS ÉTICOS**

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos establecidos por la Universidad de Huánuco. Previo a la recolección de datos, los participantes manifestaron su aceptación voluntaria mediante la firma del consentimiento informado. Asimismo, el estudio se ajustó a lo dispuesto en el Código de Ética en Investigación e Integridad Científica (CEIIC) de la Universidad de Huánuco, aprobado mediante la Resolución N.º 005-2025-VRI-UDH, con código interno CEIIC-VRI-002, versión 2.0. El proyecto fue sometido a evaluación y obtuvo la aprobación del Comité de Ética en Investigación, asegurando el cumplimiento de los lineamientos éticos vigentes a nivel nacional e internacional.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1 PROCESAMIENTO DE DATOS

**Tabla 3**

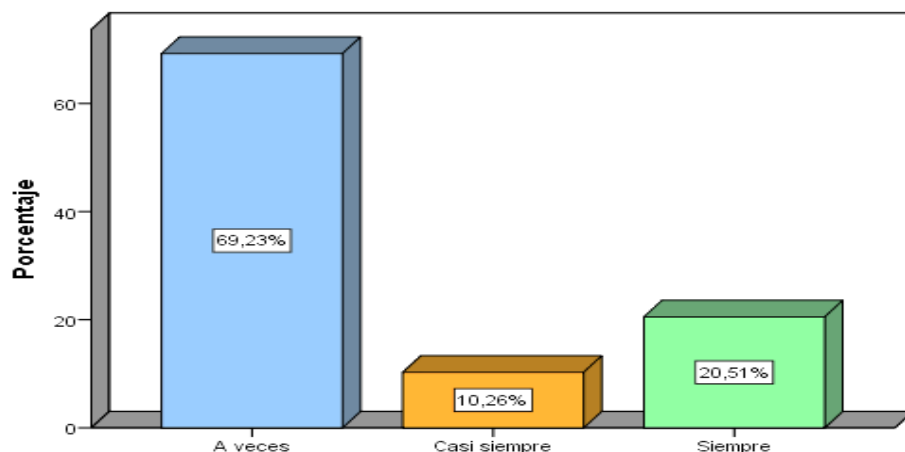
*¿Considera que las reglas de la empresa ayudan a mantener orden y seguridad en el trabajo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	27	69,2	69,2	69,2
	Casi siempre	4	10,3	10,3	79,5
	Siempre	8	20,5	20,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.*

**Figura 1**

*¿Considera que las reglas de la empresa ayudan a mantener orden y seguridad en el trabajo?*



**Interpretación:** La figura evidencia que el 69,2% de los trabajadores percibe que el reconocimiento se brinda solo de manera ocasional, mientras que un 30,8% señala recibirlo con mayor frecuencia. Esto sugiere que las prácticas de reconocimiento no son constantes en la organización, por lo que resulta necesario fortalecer las estrategias de motivación para mejorar la satisfacción laboral.

**Tabla 4**

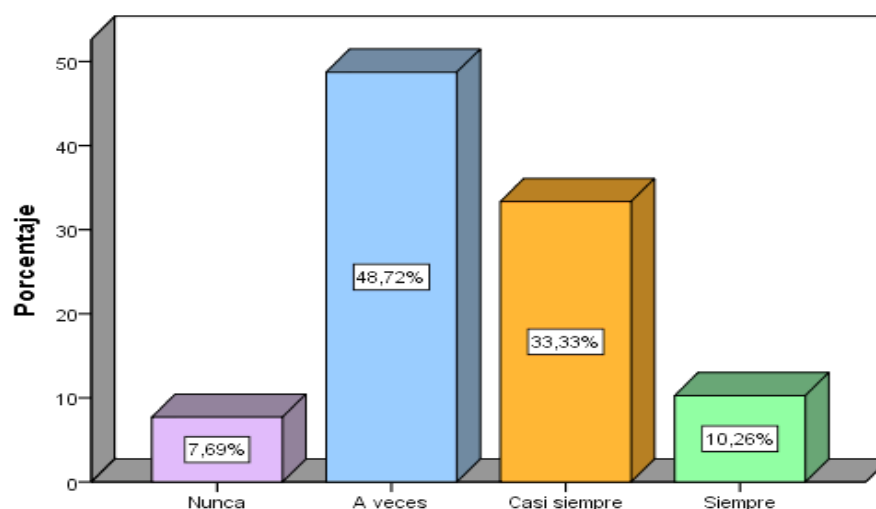
*¿Considera que los pasos que debe seguir en su trabajo le ayudan a hacerlo más fácil?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	7,7	7,7	7,7
A veces	19	48,7	48,7	56,4
Válidos Casi siempre	13	33,3	33,3	89,7
Siempre	4	10,3	10,3	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 2**

*¿Considera que los pasos que debe seguir en su trabajo le ayudan a hacerlo más fácil?*



**Interpretación:** La figura evidencia que la mayoría de los encuestados considera que solo a veces se cumple con el aspecto evaluado, con un 48,7% que manifestó esta opción. Asimismo, un 33,3% señaló que casi siempre, mientras que solo un 10,3% indicó que siempre se cumple. En contraste, un 7,7% afirmó que nunca ocurre. En conjunto, reflejan que más de la mitad de los participantes (56,4%) mantiene una percepción intermedia o inconstante, mientras que solo una minoría expresa satisfacción frecuente. Esto sugiere la existencia de mejoras pendientes en el cumplimiento del aspecto evaluado según la percepción de los trabajadores encuestados en 2025.

**Tabla 5**

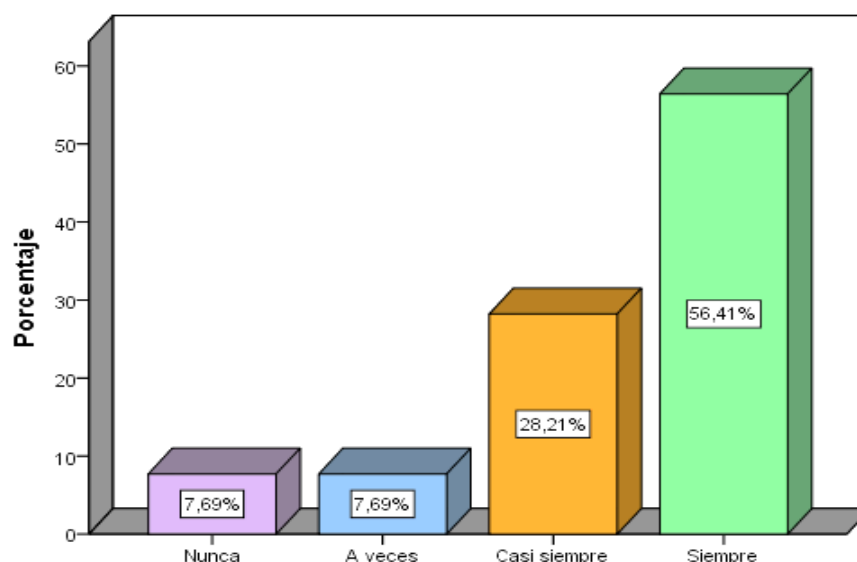
*¿Considera que decidir cómo hacer su trabajo le motiva más?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	7,7	7,7	7,7
A veces	3	7,7	7,7	15,4
Válidos Casi siempre	11	28,2	28,2	43,6
Siempre	22	56,4	56,4	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 3**

*¿Considera que decidir cómo hacer su trabajo le motiva más?*



**Interpretación:** La figura muestra que una amplia mayoría de los encuestados percibe de manera positiva el aspecto evaluado, ya que el 56,4% indicó que siempre se cumple y el 28,2% señaló que casi siempre, sumando un 84,6% con una percepción favorable. En contraste, solo un 7,7% respondió a veces y otro 7,7% manifestó que nunca, lo que representa una minoría con valoración negativa o irregular. En conjunto, los resultados evidencian un alto nivel de conformidad y cumplimiento sostenido respecto al tema analizado por los participantes durante el año 2025.

**Tabla 6**

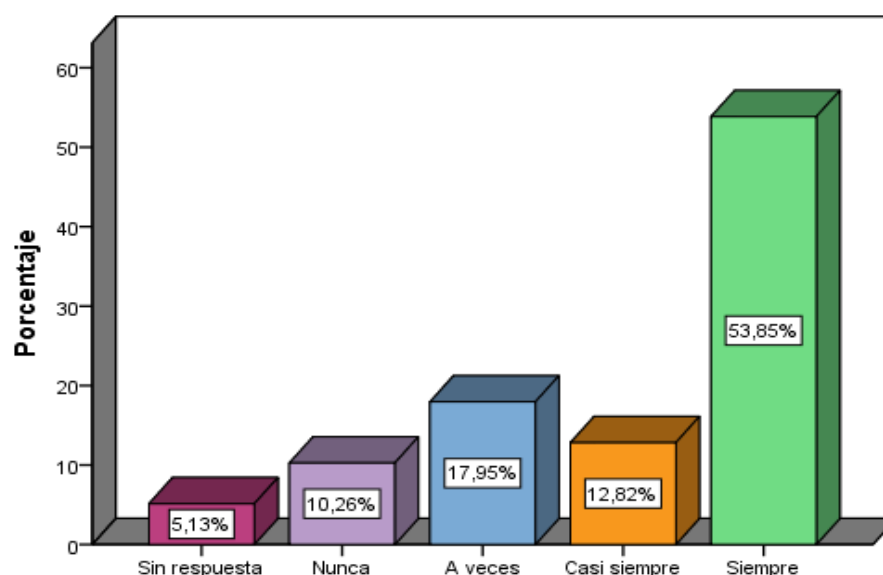
*¿Considera que participar en decisiones de la empresa le hace sentir parte de ella?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	2	5,1	5,1	5,1
Nunca	4	10,3	10,3	15,4
A veces	7	17,9	17,9	33,3
Casi siempre	5	12,8	12,8	46,2
Siempre	21	53,8	53,8	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 4**

*¿Considera que participar en decisiones de la empresa le hace sentir parte de ella?*



**Interpretación:** La figura evidencia que la mayoría de los encuestados considera que participar en las decisiones de la empresa les hace sentir parte de ella, dado que el 53,8% indicó que siempre y el 12,8% que casi siempre, sumando un 66,6% con una percepción positiva. En contraste, un 17,9% respondió a veces, un 10,3% señaló que nunca, y un 5,1% no brindó respuesta. Estos resultados reflejan que la inclusión de los trabajadores en la toma de decisiones contribuye de manera significativa al sentido de pertenencia organizacional, aunque aún existe un grupo minoritario que no percibe una participación o constante dentro de la empresa, según la encuesta realizada en 2025.

**Tabla 7**

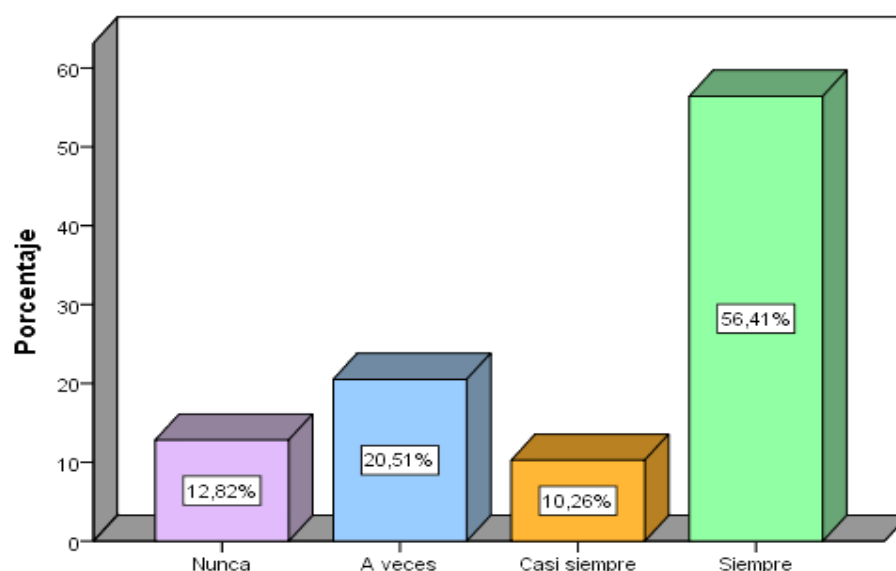
*¿Considera que recibir reconocimiento por su trabajo le anima a seguir esforzándose?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	12,8	12,8	12,8
A veces	8	20,5	20,5	33,3
Válidos Casi siempre	4	10,3	10,3	43,6
Siempre	22	56,4	56,4	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 5**

*¿Considera que recibir reconocimiento por su trabajo le anima a seguir esforzándose?*



**Interpretación:** La figura muestra que la mayoría de los encuestados considera que recibir reconocimiento por su trabajo les motiva a seguir esforzándose, ya que el 56,4% respondió que siempre y el 10,3% que casi siempre, alcanzando un 66,7% con una percepción positiva. En contraste, un 20,5% manifestó que a veces, mientras que un 12,8% señaló que nunca. Estos resultados reflejan que el reconocimiento laboral cumple un papel fundamental en la motivación y el compromiso del personal, aunque aún existe un porcentaje minoritario que no percibe de manera constante este estímulo, según los datos obtenidos en la encuesta de 2025.

**Tabla 8**

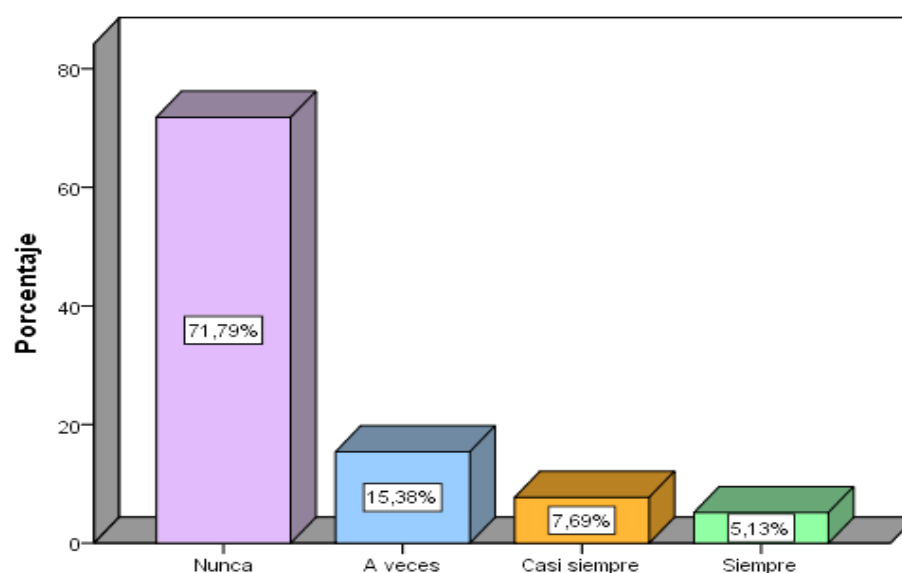
*¿Considera que el pago que recibe es justo para lo que usted hacer?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	28	71,8	71,8	71,8
A veces	6	15,4	15,4	87,2
Válidos Casi siempre	3	7,7	7,7	94,9
Siempre	2	5,1	5,1	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 6**

*¿Considera que el pago que recibe es justo para lo que usted hacer?*



**Interpretación:** La figura muestra que una amplia mayoría de los encuestados considera que el pago que recibe no es justo en relación con las labores que realiza, ya que el 71,8% respondió nunca y el 15,4% a veces, lo que representa un 87,2% con percepciones negativas o intermedias respecto a la justicia salarial. En contraste, solo un 7,7% indicó casi siempre y un 5,1% siempre, evidenciando que únicamente un 12,8% percibe su remuneración como justa de manera frecuente. En conjunto, los resultados reflejan una clara percepción de inequidad salarial entre los trabajadores encuestados durante el año 2025.

**Tabla 9**

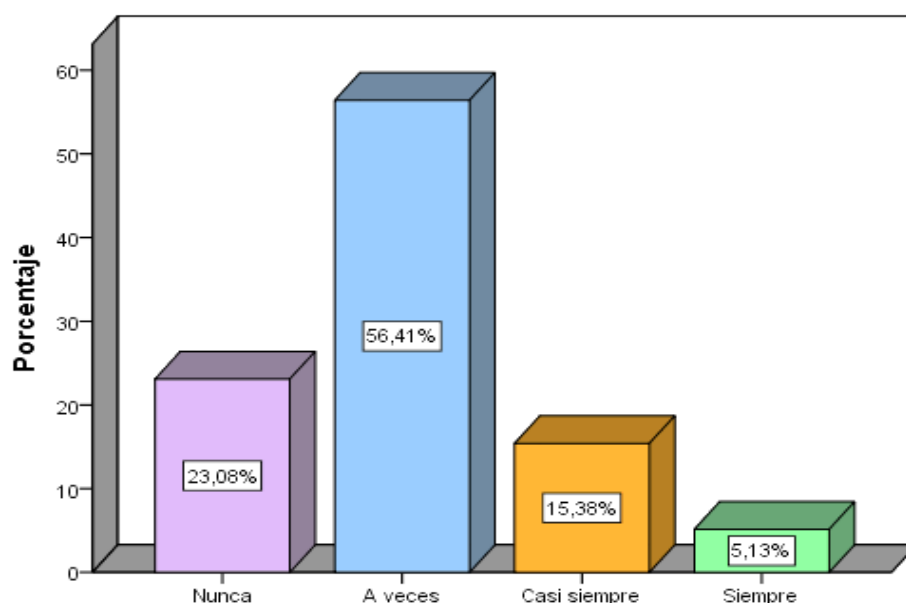
*¿Considera que la empresa escucha su opinión para mejorar el trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	23,1	23,1	23,1
A veces	22	56,4	56,4	79,5
Válidos Casi siempre	6	15,4	15,4	94,9
Siempre	2	5,1	5,1	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 7**

*¿Considera que la empresa escucha su opinión para mejorar el trabajo?*



**Interpretación:** La figura revela que la mayoría de los encuestados considera que la empresa solo a veces escucha sus opiniones para mejorar el trabajo, ya que el 56,4% manifestó esta opción. Además, un 23,1% indicó que nunca es escuchado, mientras que solo un 15,4% señaló que casi siempre y un 5,1% que siempre se toma en cuenta su opinión. En conjunto, estos resultados reflejan que existe una percepción limitada de participación y escucha por parte de la organización, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna y la retroalimentación entre los trabajadores y la empresa, según la encuesta aplicada en 2025.

**Tabla 10**

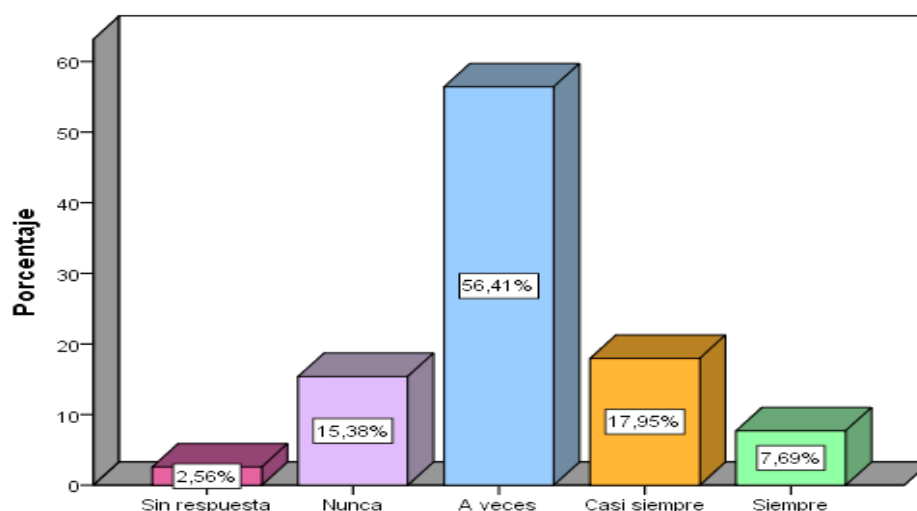
*¿Considera que tiene oportunidades de aprender y crecer en su trabajo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sin respuesta	1	2,6	2,6	2,6
	Nunca	6	15,4	15,4	17,9
	A veces	22	56,4	56,4	74,4
	Casi siempre	7	17,9	17,9	92,3
	Siempre	3	7,7	7,7	100,0
	<b>Total</b>		<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 8**

*¿Considera que tiene oportunidades de aprender y crecer en su trabajo?*



**Interpretación:** La figura muestra que la mayoría de los encuestados percibe que solo a veces tiene oportunidades de aprender y crecer en su trabajo, ya que el 56,4% eligió esta opción. Asimismo, un 15,4% indicó que nunca cuenta con dichas oportunidades, mientras que un 17,9% señaló que casi siempre y solo un 7,7% que siempre las tiene. Además, un 2,6% no brindó respuesta. En conjunto, estos resultados reflejan que más de siete de cada diez trabajadores presentan una percepción limitada o irregular sobre su desarrollo profesional dentro de la empresa, lo que sugiere la necesidad de implementar políticas de capacitación y crecimiento laboral más consistentes, de acuerdo con la encuesta realizada en 2025.

**Tabla 11**

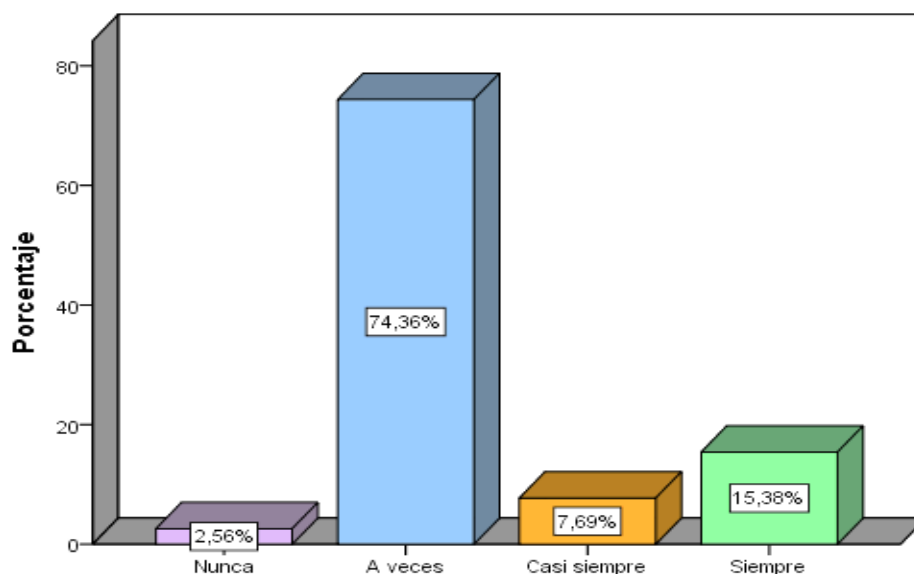
*¿Considera que la comunicación entre compañeros y jefes es clara?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,6	2,6	2,6
A veces	29	74,4	74,4	76,9
Válidos Casi siempre	3	7,7	7,7	84,6
Siempre	6	15,4	15,4	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 9**

*¿Considera que la comunicación entre compañeros y jefes es clara?*



**Interpretación:** La figura muestra que el 74,4% de los trabajadores percibe que la comunicación interna solo es clara en algunas ocasiones, mientras que porcentajes menores indican que siempre o casi siempre lo es. Estos resultados evidencian una percepción moderada sobre la comunicación, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los canales y el diálogo entre los distintos niveles jerárquicos de la organización.

**Tabla 12**

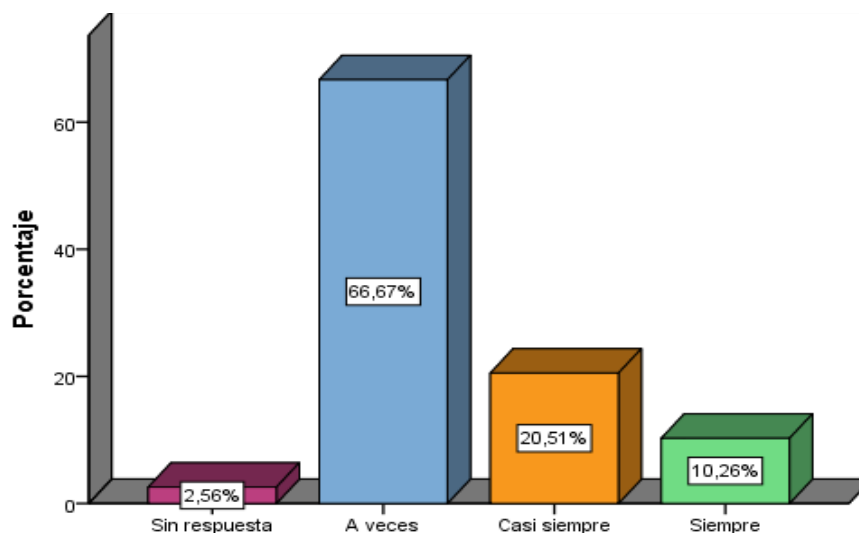
*¿Considera que la comunicación entre compañeros y jefes es respetuoso y agradable?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	1	2,6	2,6	2,6
A veces	26	66,7	66,7	69,2
Válidos	Casi siempre	8	20,5	89,7
	Siempre	4	10,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 10**

*¿Considera que la comunicación entre compañeros y jefes es respetuoso y agradable?*



**Interpretación:** La figura muestra que la mayoría de los encuestados considera que la comunicación entre compañeros y jefes solo a veces es respetuosa y agradable, ya que el 66,7% manifestó esta opción. Además, un 20,5% indicó que casi siempre, mientras que solo un 10,3% señaló que siempre se mantiene un trato positivo. Por otro lado, un 2,6% no brindó respuesta. En conjunto, los resultados reflejan que predomina una percepción intermedia respecto al clima comunicacional, evidenciando la necesidad de fortalecer las relaciones interpersonales y el respeto mutuo dentro del entorno laboral, según la encuesta realizada en 2025.

**Tabla 13**

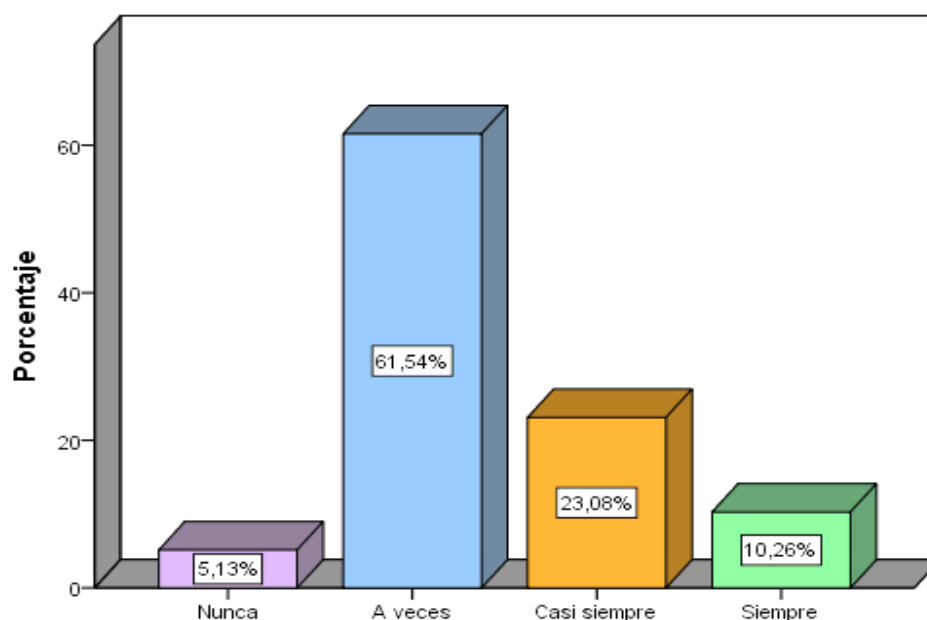
*¿Considera que recibe ayuda de compañeros y jefes cuando la necesita?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	5,1	5,1	5,1
A veces	24	61,5	61,5	66,7
Válidos Casi siempre	9	23,1	23,1	89,7
Siempre	4	10,3	10,3	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 11**

*¿Considera que recibe ayuda de compañeros y jefes cuando la necesita?*



**Interpretación:** La figura revela que la mayoría de los encuestados considera que solo a veces recibe ayuda de sus compañeros y jefes cuando la necesita, ya que el 61,5% manifestó esta opción. Asimismo, un 23,1% señaló que casi siempre recibe apoyo, mientras que solo un 10,3% indicó que siempre y un 5,1% que nunca obtiene la ayuda requerida. En conjunto, los resultados reflejan que predomina una percepción moderada sobre la colaboración y el respaldo dentro del entorno laboral, lo que sugiere la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo y la disposición de apoyo entre los distintos niveles jerárquicos, según la encuesta aplicada en 2025.

**Tabla 14**

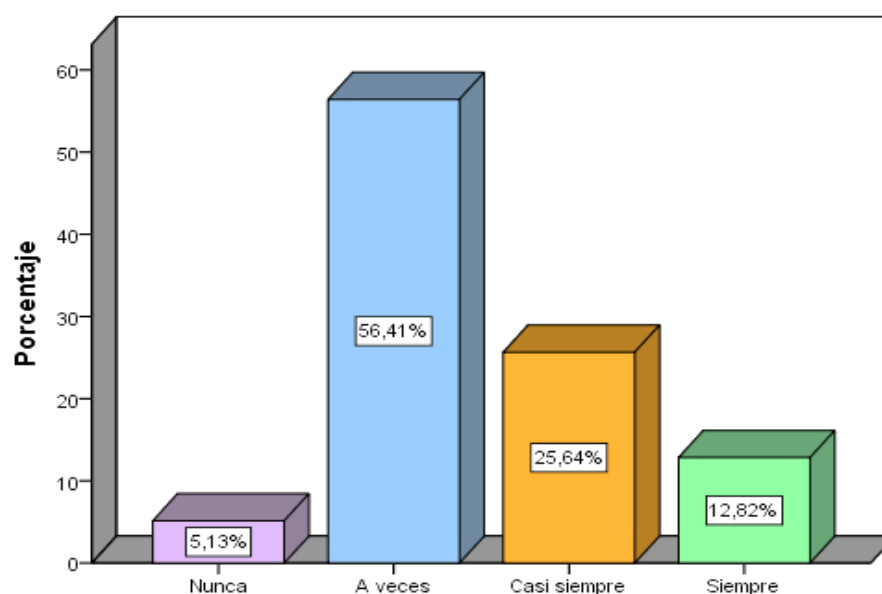
*¿Considera que el trabajo en equipo es valorado en su área?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	5,1	5,1	5,1
A veces	22	56,4	56,4	61,5
Válidos Casi siempre	10	25,6	25,6	87,2
Siempre	5	12,8	12,8	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 12**

*¿Considera que el trabajo en equipo es valorado en su área?*



**Interpretación:** La figura muestra que la mayoría de los encuestados considera que el trabajo en equipo solo a veces es valorado en su área, ya que el 56,4% manifestó esta opción. Además, un 25,6% señaló que casi siempre, mientras que un 12,8% indicó que siempre y un 5,1% que nunca. En conjunto, los resultados reflejan que predomina una percepción intermedia sobre el reconocimiento del trabajo colaborativo, lo que sugiere la necesidad de fomentar una mayor valoración y promoción del trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional, según la encuesta realizada en 2025.

**Tabla 15**

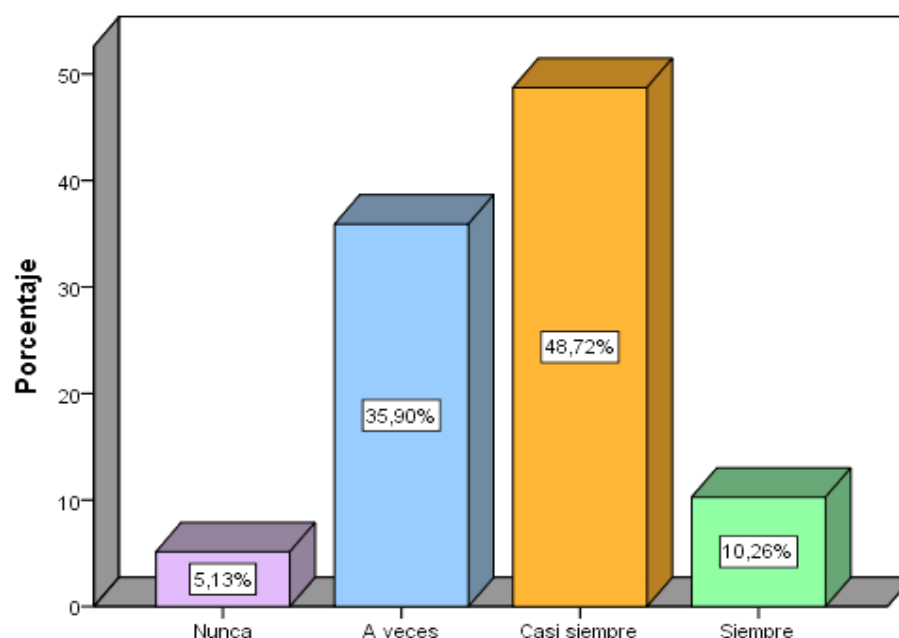
*¿Considera que el ambiente de trabajo le permite hacer bien en sus tareas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	2	5,1	5,1	5,1
	A veces	14	35,9	35,9	41,0
Válidos	Casi siempre	19	48,7	48,7	89,7
	Siempre	4	10,3	10,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 13**

*¿Considera que el ambiente de trabajo le permite hacer bien en sus tareas?*



**Interpretación:** La figura evidencia que la mayoría de los encuestados considera que el ambiente de trabajo casi siempre les permite desempeñar bien sus tareas, ya que el 48,7% manifestó esta opción. Asimismo, un 35,9% indicó que a veces, mientras que solo un 10,3% señaló que siempre y un 5,1% que nunca. En conjunto, los resultados reflejan que predomina una percepción favorable, aunque no plena, sobre las condiciones laborales, lo que sugiere que existen aspectos del entorno que facilitan el buen desempeño, pero aún pueden mejorarse para fortalecer la eficiencia y el bienestar del personal, según la encuesta aplicada en 2025.

**Tabla 16**

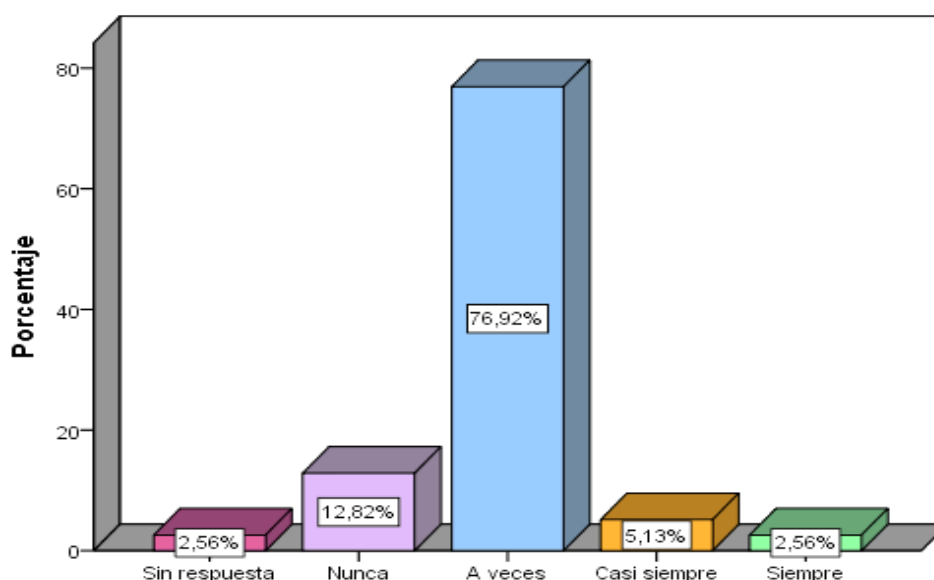
*¿Considera que las decisiones en la empresa son justas para todos?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin respuesta	1	2,6	2,6	2,6
Nunca	5	12,8	12,8	15,4
A veces	30	76,9	76,9	92,3
Casi siempre	2	5,1	5,1	97,4
Siempre	1	2,6	2,6	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 14**

*Considera que las decisiones en la empresa son justas para todos?*



**Interpretación:** La figura muestra que la mayoría de los encuestados considera que las decisiones en la empresa solo a veces son justas para todos, ya que el 76,9% manifestó esta opción. Además, un 12,8% señaló que nunca, mientras que únicamente un 5,1% indicó que casi siempre y un 2,6% que siempre; asimismo, un 2,6% no brindó respuesta. En conjunto, los resultados reflejan que predomina una percepción de equidad limitada en la toma de decisiones, lo que sugiere la necesidad de reforzar la transparencia, la imparcialidad y la comunicación organizacional para mejorar la confianza de los trabajadores en los procesos internos, según la encuesta realizada en 2025.

**Tabla 17**

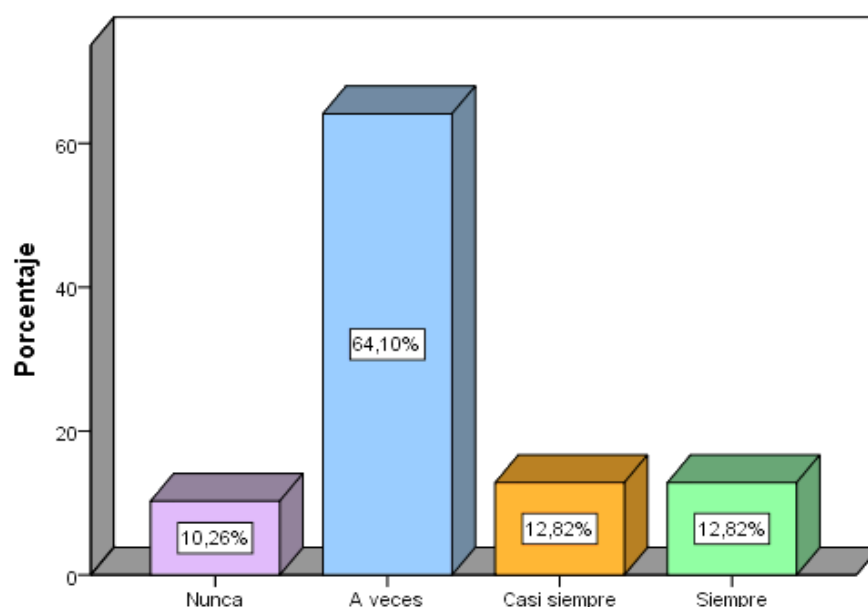
*¿Considera que los jefes supervisan y acompañan su trabajo de manera constante?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	10,3	10,3	10,3
A veces	25	64,1	64,1	74,4
Válidos Casi siempre	5	12,8	12,8	87,2
Siempre	5	12,8	12,8	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 15**

*¿Considera que los jefes supervisan y acompañan su trabajo de manera constante?*



**Interpretación:** La figura revela que la mayoría de los encuestados considera que los jefes solo a veces supervisan y acompañan su trabajo de manera constante, ya que el 64,1% manifestó esta opción. Asimismo, un 12,8% indicó que casi siempre, otro 12,8% que siempre, mientras que un 10,3% señaló que nunca. En conjunto, los resultados reflejan que la supervisión y el acompañamiento por parte de los jefes son percibidos como poco consistentes, lo que sugiere la necesidad de fortalecer el liderazgo cercano y la orientación continua para mejorar la productividad y el compromiso del personal, según la encuesta aplicada en 2025.

**Tabla 18**

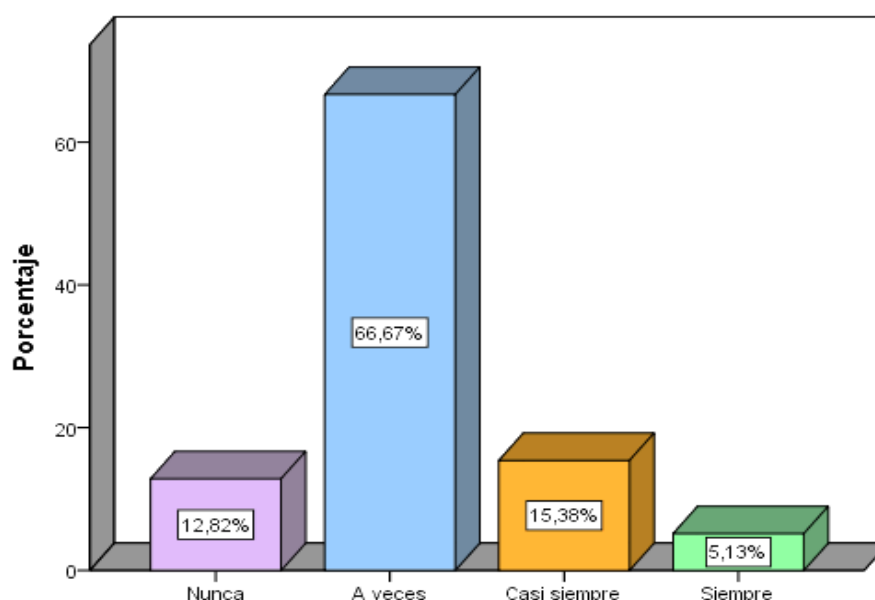
*¿Considera que los problemas entre compañeros se resuelven bien?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	12,8	12,8	12,8
A veces	26	66,7	66,7	79,5
Válidos Casi siempre	6	15,4	15,4	94,9
Siempre	2	5,1	5,1	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 16**

*¿Considera que los problemas entre compañeros se resuelven bien?*



**Interpretación:** La figura muestra que el 66,7% de los trabajadores percibe que los conflictos entre compañeros se resuelven solo en algunas ocasiones. Asimismo, el 15,4% considera que casi siempre se logra una adecuada resolución, mientras que el 12,8% señala que nunca se resuelven correctamente y el 5,1% indica que siempre ocurre. En conjunto, estos resultados reflejan una percepción predominantemente intermedia sobre la gestión de conflictos laborales, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y resolución de desacuerdos dentro del equipo de trabajo.

**Tabla 19**

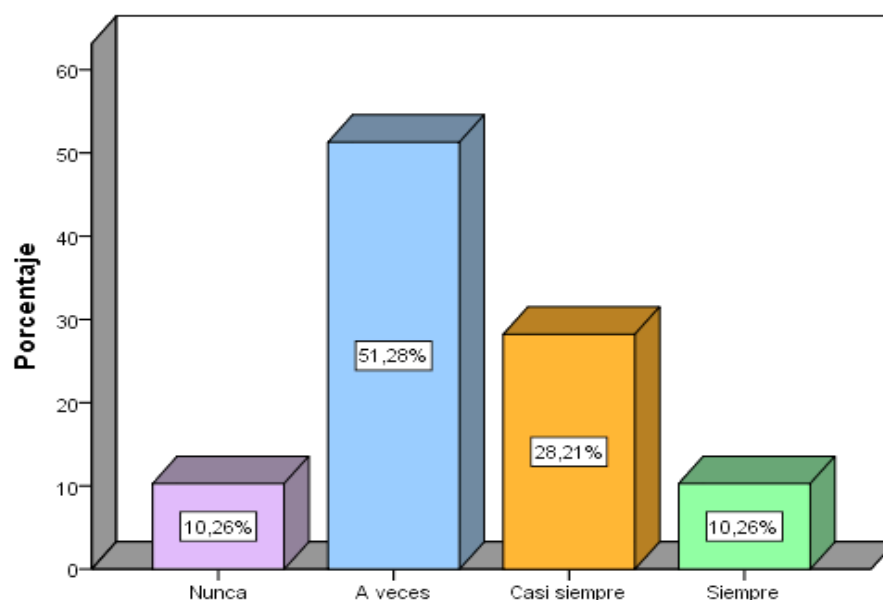
*¿Considera que se siente parte importante de la empresa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	10,3	10,3	10,3
	A veces	20	51,3	51,3	61,5
	Casi siempre	11	28,2	28,2	89,7
	Siempre	4	10,3	10,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 17**

*¿Considera que se siente parte importante de la empresa?*



**Interpretación:** La figura evidencia que la mayoría de los encuestados considera que solo a veces se siente parte importante de la empresa, ya que el 51,3% manifestó esta opción. Asimismo, un 28,2% indicó que casi siempre, mientras que un 10,3% señaló que siempre y otro 10,3% que nunca. En conjunto, los resultados reflejan que predomina una percepción intermedia sobre el sentido de pertenencia organizacional, lo que sugiere la necesidad de fortalecer las estrategias de integración y reconocimiento del personal para aumentar el compromiso y la identificación de los trabajadores con la empresa, según la encuesta aplicada en 2025.

**Tabla 20**

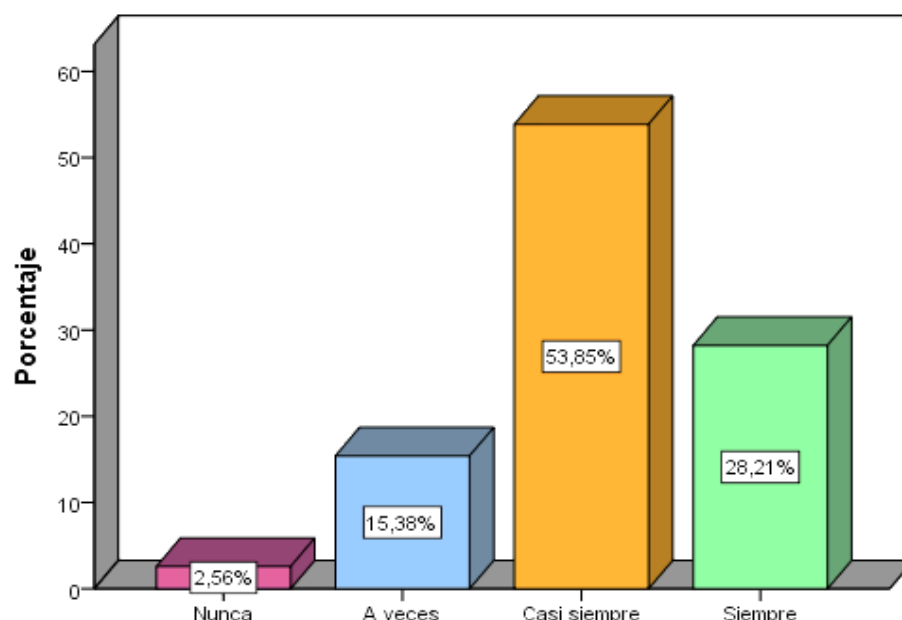
*¿Considera que está comprometido con los objetivos y valores de la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,6	2,6	2,6
A veces	6	15,4	15,4	17,9
Válidos Casi siempre	21	53,8	53,8	71,8
Siempre	11	28,2	28,2	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota: Cuestionario aplicado en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.

**Figura 18**

*¿Considera que está comprometido con los objetivos y valores de la empresa?*



**Interpretación:** La figura muestra que la mayoría de los encuestados considera que está comprometido con los objetivos y valores de la empresa, dado que el 53,8% señaló que casi siempre y el 28,2% que siempre, sumando un 82% con una percepción positiva. En contraste, un 15,4% indicó que a veces y solo un 2,6% que nunca. En conjunto, los resultados reflejan que predomina un alto nivel de compromiso y alineación con los valores organizacionales, lo que sugiere una actitud favorable hacia la misión y metas corporativas por parte de la mayoría de los trabajadores, según la encuesta realizada en 2025.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La aplicación del cuestionario de evaluación del Clima Laboral a los 39 trabajadores de la EPS Seda Huánuco S.A., sede Tingo María, permitió obtener información detallada sobre las nueve dimensiones del modelo de Litwin y Stringer. Estos resultados, al ser contrastados con los antecedentes y las bases teóricas revisadas, brindan una comprensión amplia sobre el estado del clima laboral en la institución.

En relación con el objetivo general, se identificó que el clima laboral presentó características intermedias. Un 53,8 % señaló que casi siempre se sintió comprometido con los objetivos institucionales, mientras que el 71,8 % afirmó que nunca consideró justa su remuneración. Este comportamiento coincide con lo planteado por Robbins (2004), quien explica que la percepción de justicia influye directamente en la motivación y satisfacción del personal, afectando la valoración global del clima laboral.

En la dimensión estructura, el 69,2 % consideró que solo a veces las normas ayudan a mantener el orden y la seguridad, y el 48,7 % manifestó que los procedimientos no siempre facilitan sus tareas. Estos resultados guardan relación con Cantú et al. (2023), quienes sostienen que las estructuras poco claras generan desorientación y reducen la eficiencia, situación que se refleja en la empresa evaluada.

En cuanto a la responsabilidad, el 56,4 % indicó que siempre se sintió más motivado cuando tuvo autonomía para decidir cómo realizar su trabajo. Esto coincide con Narrea (2020), quien afirma que la delegación de responsabilidades y la participación en la toma de decisiones fortalecen el compromiso del trabajador con la organización.

Sobre la dimensión recompensa, el 71,8 % expresó que nunca consideró justo el pago recibido. A pesar de ello, un 56,4 % señaló que siempre se sintió motivado por el reconocimiento a su esfuerzo. Herzberg (1966) explica que la falta de retribución económica adecuada constituye un factor higiénico que genera insatisfacción, aun cuando existan elementos

motivacionales presentes, como el reconocimiento simbólico.

En la dimensión desafío, el 56,4 % indicó que solo a veces la empresa escuchó sus propuestas o brindó oportunidades de desarrollo. Esto coincide con Yarihuamán (2015), quien señala que la falta de oportunidades de crecimiento profesional limita la innovación y reduce la motivación.

Respecto a las relaciones interpersonales, el 74,4 % manifestó que la comunicación solo a veces fue clara, mientras que el 66,7 % señaló que el trato respetuoso también ocurre solo a veces. Montoya et al. (2021) destacan que la comunicación fluida y el respeto interpersonal favorecen la cohesión interna, por lo que las debilidades encontradas en la empresa se asemejan a los problemas descritos en estudios previos.

En la dimensión cooperación, el 61,5 % manifestó que solo a veces recibe apoyo de compañeros y superiores. Los aportes de Cueva (2023) indican que la cooperación influye directamente en la productividad laboral, de modo que los niveles moderados observados en la empresa coinciden con la literatura que describe cómo el escaso trabajo colaborativo puede limitar el logro de objetivos institucionales.

En relación con los estándares, el 48,7 % mencionó que casi siempre el ambiente de trabajo permitió realizar adecuadamente las tareas, pero un 76,9 % indicó que las decisiones solo a veces son justas. Esto coincide con Greenberg (1987), quien explica que la percepción de justicia organizacional influye en la confianza del trabajador y en su compromiso hacia la institución.

En la dimensión conflictos, el 66,7 % señaló que los problemas entre compañeros solo a veces se solucionan adecuadamente, y un 10,3 % manifestó que nunca se resuelven bien. Dreu y Weingart (2003) resaltan que los conflictos mal gestionados generan tensiones y deterioran el clima laboral, lo cual fue coherente con las percepciones obtenidas en la EPS Seda Huánuco.

Finalmente, respecto a la identidad, el 51,3 % indicó que solo a veces se siente parte importante de la empresa, aunque un 53,8 % manifestó que

casi siempre se compromete con los valores institucionales. Meyer y Allen (1991) subrayan que el sentido de pertenencia fue clave para la permanencia y estabilidad del trabajador, por lo que los resultados reflejan un nivel moderado de identificación con la institución.

## CONCLUSIONES

1. Según los resultados, se concluyó que el clima laboral en la EPS Seda Huánuco S.A., sede Tingo María, durante el año 2025, presentó un nivel intermedio. Esto se evidenció porque coexistieron fortalezas relacionadas con la autonomía, el reconocimiento y el compromiso institucional, junto con debilidades vinculadas a la justicia salarial, la comunicación interna, la cooperación y la gestión de conflictos. Por tanto, el objetivo general fue cumplido, al permitir caracterizar el estado real del clima laboral en la institución.
2. Según las Tablas 6 y 7, correspondientes a la dimensión estructura, se concluyó que esta presentó una percepción limitada, debido a que la mayoría de los trabajadores consideró que las normas y procedimientos solo a veces contribuyen al orden, la seguridad y la facilidad en el desarrollo de sus tareas. En consecuencia, el objetivo específico referido a analizar la estructura fue logrado, evidenciando que la claridad organizativa constituye un aspecto crítico en la empresa.
3. Según las Tablas 8 y 9, correspondientes a la dimensión responsabilidad, se determinó que la autonomía y la participación en la toma de decisiones fortalecieron la motivación y el sentido de compromiso del personal. De este modo, el objetivo específico relacionado con describir la responsabilidad fue alcanzado, evidenciando que la delegación de funciones representa una fortaleza institucional.
4. Según las Tablas 10 y 11, correspondientes a la dimensión recompensa, se concluyó que existió una marcada percepción de injusticia salarial, aunque el reconocimiento simbólico actuó como un factor motivador para los trabajadores. En ese sentido, el objetivo específico orientado a analizar las recompensas fue cumplido, demostrando una diferencia significativa entre la valoración del reconocimiento no monetario y la percepción de la retribución económica.
5. Según las Tablas 12 y 13, correspondientes a la dimensión desafío, se concluyó que la institución brindó oportunidades limitadas de desarrollo

profesional y mostró una apertura insuficiente para escuchar propuestas de mejora. Por tanto, el objetivo específico de evaluar esta dimensión fue logrado, revelando la necesidad de fortalecer los espacios de participación, capacitación y crecimiento laboral.

6. Según las Tablas 14 y 15, correspondientes a la dimensión relaciones, se determinó que la comunicación y el trato interpersonal fueron percibidos como aspectos que requieren mejora, debido a que la mayoría de los trabajadores señaló que estos se presentan solo a veces de manera clara, respetuosa y agradable. Esto permitió cumplir el objetivo de describir las relaciones, destacando que esta dimensión constituye una de las principales debilidades del clima laboral.
7. Según las Tablas 16 y 17, correspondientes a la dimensión cooperación, se concluyó que existió un nivel moderado de apoyo entre compañeros y superiores, así como una valoración limitada del trabajo en equipo. Con ello, el objetivo de analizar la cooperación fue cumplido, demostrando la necesidad de fortalecer la colaboración, la coordinación y la integración entre áreas.
8. Según las Tablas 18 y 19, correspondientes a la dimensión estándares, se determinó que, aunque el ambiente de trabajo permitió en cierta medida el adecuado desempeño de las tareas, las decisiones organizacionales fueron percibidas como poco justas por la mayoría de los trabajadores. Por tanto, el objetivo de identificar los estándares fue logrado, evidenciando inconsistencias en los criterios de gestión interna y justicia organizacional.
9. Según las Tablas 20 y 21, correspondientes a la dimensión conflictos, se concluyó que los problemas entre compañeros y la supervisión del trabajo no siempre fueron gestionados de manera adecuada, lo que afectó la convivencia y la eficiencia laboral. De este modo, el objetivo de evaluar los conflictos fue cumplido, evidenciando la necesidad de implementar mecanismos de prevención y resolución de conflictos más efectivos.
10. Según las Tablas 22 y 23, correspondientes a la dimensión identidad, se determinó que los trabajadores mostraron un nivel moderado de

pertenencia e identificación institucional. Esto permitió cumplir el objetivo de determinar la identidad, concluyendo que, aunque existe compromiso con los objetivos y valores de la empresa, aún deben desarrollarse estrategias que fortalezcan el sentido de pertenencia.

## RECOMENDACIONES

1. Al Coordinador zonal de Leoncio Prado de la EPS Seda Huánuco S.A., sede Tingo María, en coordinación con el Área de Recursos Humanos, se recomienda implementar un plan integral de mejora del clima laboral, priorizando acciones dirigidas a fortalecer la justicia organizacional, la comunicación interna, la cooperación y la gestión de conflictos. Esto permitirá elevar el nivel general del clima laboral y promover un entorno de trabajo más equilibrado y productivo.
2. Al Coordinador zonal de Leoncio Prado y a las jefaturas de área, se recomienda revisar, actualizar y socializar las normas y procedimientos internos, asegurando que estos sean claros, accesibles y coherentes con las funciones asignadas. Esto contribuirá a mejorar la organización, la seguridad y la eficiencia operativa en cada área.
3. Al Coordinador Zonal de Leoncio Prado y a las jefaturas de área, se recomienda fortalecer la autonomía del personal mediante la delegación efectiva de funciones y la creación de espacios formales de participación en la toma de decisiones. Con ello se potenciará la motivación, el compromiso y la implicación activa de los trabajadores en las actividades institucionales.
4. Al Área de Recursos Humanos, se recomienda evaluar el sistema salarial y establecer políticas de compensación justas, transparentes y coherentes con las funciones desempeñadas. Asimismo, se sugiere consolidar programas de reconocimiento institucional basados en criterios objetivos y verificables, con el fin de mejorar la satisfacción laboral.
5. Al Área de Recursos Humanos, con el coordinador del Equipo Zonal de Leoncio Prado, se recomienda desarrollar programas de capacitación, actualización profesional y oportunidades de crecimiento interno que permitan al personal potenciar sus competencias y participar en iniciativas de mejora continua. Esto fortalecerá la innovación, el aprendizaje y la motivación individual.

6. Al coordinador zonal de Leoncio Prado en coordinación con las jefaturas de área y al Área de Recursos Humanos, se recomienda promover estrategias de comunicación efectiva y trato respetuoso mediante talleres, reuniones de retroalimentación y actividades de integración que fortalezcan el clima interpersonal y reduzcan tensiones dentro de la organización.
7. A las jefaturas de área y al coordinador zonal de Leoncio Prado, se recomienda implementar actividades orientadas al trabajo en equipo, así como mecanismos formales de colaboración entre áreas, con el fin de consolidar una cultura organizacional basada en el apoyo mutuo, la coordinación y la cohesión interna.
8. Al coordinador zonal de Leoncio Prado y jefaturas de áreas responsables de la gestión administrativa y operativa, se recomienda establecer criterios de toma de decisiones más transparentes, equitativos y fundamentados, acompañados de evaluaciones periódicas del desempeño institucional. Esto permitirá garantizar procesos de gestión más justos y alineados con los objetivos organizacionales.
9. Al Área de Recursos Humanos y al coordinador zonal de Leoncio Prado y las jefaturas de área, se recomienda diseñar e implementar protocolos formales de prevención, manejo y resolución de conflictos, basados en la mediación, la escucha activa y la negociación. Esto contribuirá a solucionar desacuerdos de manera oportuna y evitará afectaciones en la convivencia laboral y la eficiencia operativa.
10. Al coordinador zonal de Leoncio Prado en coordinación con el Área de Recursos Humanos, se recomienda desarrollar programas y actividades que fortalezcan el sentido de pertenencia, tales como reconocimientos, jornadas de integración y acciones de comunicación interna orientadas a reforzar los valores corporativos y el compromiso del personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altez, M., & Arias, J. (2019). *Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa*. Repositorio institucional Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625954/AltezS\\_E.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625954/AltezS_E.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Arellano, A. (2010). *Reseña de "Métodos de investigación" de J. Neil Salkind*. Universidad de Colima, México. <https://www.redalyc.org/pdf/316/31681512.pdf>
- Argandoña Vargas, L. L. (2022). *Análisis de la calidad de vida laboral en los trabajadores de la E.P.S. Seda Huánuco S.A. 2022*. Universidad de Huánuco. <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/3759>
- Armstrong, M. (2006). *Un manual de prácticas de gestión de recursos humanos*. Página de Kogan. [https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod\\_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice\\_1.pdf](https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf)
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). *La necesidad de pertenecer: Deseo de apegos interpersonales como motivación humana fundamental*. Boletín Psicológico, 117(3), 497-529. <https://www.storkapp.me/pubpaper/7777651>
- Bazalar, J., & Choquehuanca, A. (2020). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8090253>
- Beckhard, R. (1969). *Organizational development: Strategies and models*. Addison-Wesley. [https://es.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Beckhard](https://es.wikipedia.org/wiki/Richard_Beckhard)
- Bertolli, C., et al. (2017). *Desempeño organizacional: Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición*.

- <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/637968301002.pdf>
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.  
<https://www.academia.edu/34478104>
- Cárdenas, J. (2015). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de CORPAC S.A. en Tingo María y Huánuco*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú.  
<https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/2342>
- Campbell, J. P. (1990). *Teoría de la motivación en psicología industrial y organizacional*. En M. D. Dunnette (Ed.), *Manual de Psicología Industrial y Organizacional* (Vol. 1). <https://search.worldcat.org/es/title/Handbook-of-industrial-and-organizational-psychology/oclc/2046801>
- Cantú, et al. (2023). *Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior*. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062023000400011&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062023000400011&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Céspedes, R. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral en entidades públicas de la región Huánuco*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.  
<https://repositorio.unheval.edu.pe/>
- Chiavenato, I. (2006). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.  
<https://books.google.com/books/about/Administraci%C3%B3n.html?id=iy3PQAACAAJ>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9a ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com.mx/introduccion-a-la->

- Claure, M., & Böhr, M. (2004). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad*. Universidad Católica Boliviana "San Pablo".  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612004000100008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000100008)
- Corona, A. (2020). *El sentido de pertenencia, una estrategia de mejora en el proceso formativo en las artes*. Universidad Autónoma de Puebla, México.  
[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-74682020000200059](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-74682020000200059)
- Cui, L., et al. (2018). *Producción científica mundial sobre el clima laboral en universidades*.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2616-79642023000200728](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2616-79642023000200728)
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Motivación intrínseca y autodeterminación en el comportamiento humano*.  
[https://www.rochester.edu/pr/Review/V72N6/0401\\_feature1.html](https://www.rochester.edu/pr/Review/V72N6/0401_feature1.html)
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos (14.ª ed.)*. Pearson.  
[https://books.google.com/books/about/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_14a.html?id=K9\\_yswEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_14a.html?id=K9_yswEACAAJ)
- Doria, et al. (2023). *Clima laboral y su influencia en las habilidades de los directivos, Maule, Chile*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 8(Suppl. 1), 211-225. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2781>
- De Dreu, C., & Weingart, L. (2003). *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Duarte, G. (2008). Definición de ayuda. <https://significado.com/ayuda/>

- EPS SEDA HUANUCO (1964). *Misión de la empresa*. Huánuco.  
<https://sedahuanuco.com/web/>
- EPS SEDA Huánuco S.A. (2024). *Mejoras operativas y gestión en EPS SEDA Huánuco. Oficina de Imagen Institucional*.  
<https://sedahuanuco.com/web/>
- Gaddex. (s.f.). Rendimiento laboral: Qué es, cómo medirlo e impulsarlo.  
<https://www.gaddexapp.com/blog/rendimiento-laboral>
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos* (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación. <https://www.pearson.com/store/p/gestion-de-recursos-humanos/P100000390456>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Libros Bantam.  
<https://library.leadership.illinois.edu/bib/915>
- Gordon, T. (1970). *Leader Effectiveness Training: L.E.T. Gordon Training International*.  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Gordon\\_\(psychologist\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_Gordon_(psychologist))
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2393638>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). McGraw-Hill.  
<https://www.mheducation.com/highered/product/organizational-behavior-kreitner-kinicki/M9780078029363.html>
- Landívar Olvera, L. A. (2023). *Gestión estratégica para la sostenibilidad en empresas del sector camaronero* (Tesis de maestría). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6330>

Laurencio, M. (2014). *Conflictos laborales y desempeño organizacional*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [https://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/840/T047\\_44679695T.pdf](https://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/840/T047_44679695T.pdf)

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Universidad de Harvard. <https://es.scribd.com/document/403991698/TEORIA-DEL-CLIMA-ORGANIZACIONAL-DE-LITWIN-Y-STRINGER-docx>

Lopez, N., & Castiblanco, K. (2021). *Clima laboral como factor influyente en el nivel de productividad: caso Unión Soluciones S.A.S*. Universidad Católica de Colombia. [https://www.researchgate.net/profile/Nohra-Lopez-Sanchez/publication/370773005\\_CLIMA\\_LABORAL\\_COMO\\_FACTOR\\_INFLUYENTE\\_EN\\_EL\\_NIVEL\\_DE\\_PRODUCTIVIDAD\\_CASO\\_UNION\\_SOLUCIONES\\_SAS/links/6462aa32f43b8a29ba527593/CLIMA-LABORAL-COMO-FACTOR-INFLUYENTE-EN-EL-NIVEL-DE-PRODUCTIVIDAD-CASO-UNION-SOLUCIONES-SAS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nohra-Lopez-Sanchez/publication/370773005_CLIMA_LABORAL_COMO_FACTOR_INFLUYENTE_EN_EL_NIVEL_DE_PRODUCTIVIDAD_CASO_UNION_SOLUCIONES_SAS/links/6462aa32f43b8a29ba527593/CLIMA-LABORAL-COMO-FACTOR-INFLUYENTE-EN-EL-NIVEL-DE-PRODUCTIVIDAD-CASO-UNION-SOLUCIONES-SAS.pdf)

Machuca, R. (2016). *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, Tingo María (Tesis de licenciatura)*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú. <https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/2285>

Martínez, M. (2014). *Análisis estadístico con SPSS*. Ediciones Díaz de Santos. <https://www.diazdesantos.es/libros/analisis-estadistico-con-spss-L002083500211>

Mendoza, R. (2025). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana*. Universidad Nacional del Callao, Perú. <https://repositorio.unac.edu.pe/>

- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2023). *Estudio Tarifario EPS SEDA Huánuco S.A.* <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4496972/ESTUDIO%20TARIFARIO%20FINAL%20%20SEDAHUANUCO.pdf>
- Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones: Una síntesis de la investigación.* <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Administración de recursos humanos (13.<sup>a</sup> ed.).* Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/search.html?aq=adminstracion%20de%20recursos%20humanos>
- Montoya, J., et al. (2021). *Clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia administrativa de la empresa Sedalib S.A.-Trujillo-2020.* Universidad Nacional de Trujillo. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1136/1528>
- Narrea Melgar, J. A. (2020). *El clima organizacional y la motivación intrínseca de los servidores de la Autoridad Nacional del Agua, en la ciudad de Lima, 2020 (Tesis de pregrado).* Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7898/Narrea%20Melgar%20Joel%20Abelardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Olaz, A. (2013). *El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable.* Móstoles, España. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). *La calidad del empleo interesa a todos los trabajadores.* <https://www.ilo.org/es/resource/news/la-calidad-del-empleo-interesa-todos-los-trabajadores>
- Parsons, T. (1951). *El sistema social.* Routledge. <https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/10/The-Social-System-by-Talcott-Parsons.pdf>
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. 1: La actividad laboral en su contexto.* <https://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/2d3783410516f17538e6cf>

aa5fd9b0d8f24cb4e3.pdf

Pérez, L., & Quispe, F. (2023). *Niveles de clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa peruana*. *Revista Peruana de Gestión Organizacional*, 10(1), 23-38. <https://revistagestionorganizacional.pe/>

Pineda, J. (2020). *Fundamentos de investigación científica*. Editorial ESIC. <https://www.esic.edu/sites/default/files/revistas/fundamentos-investigacion.pdf>

Portal de Transparencia - EPS SEDA Huánuco S.A. (2022). [https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte\\_transparencia\\_enlaces.aspx?id\\_entidad=13691](https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13691)

Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española (22ª ed.)*. <https://es.scribd.com/document/302938238/Definicion-de-Eficiencia-Segun-Autores>

Rivas, L. (2010). *Monografía sobre trabajo de equipo*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO\\_EN\\_EQUIPO.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf)

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional (10.ª ed.)* [Internet]. Pearson Educación. <https://books.google.com/books?id=MWb4f0tXb9IC>

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional (15.ª ed.)*. Pearson Educación. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/comportamiento-organizacional/P200000008589/9786073244780>

- Robbins, S., & Coulter, M. (2017). *Administración (13a ed.)*. Pearson Educación.  
<https://www.pearson.com/store/p/administracion/P100000374553>
- Ruiz Olabuénaga, I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. <https://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/metodologia/metodologia15.pdf>
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizativa y liderazgo (4a ed.)*. Jossey-Bass.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social*. Paraninfo.  
[https://www.paraninfo.es/catalogo/libro/tecnicas-de-investigacion-social\\_204366/](https://www.paraninfo.es/catalogo/libro/tecnicas-de-investigacion-social_204366/)
- Villanueva, S., et al. (s.f.). *La importancia del clima organizacional en la productividad de las empresas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- Willetts, J., Kumar, A., & Mills, F. (2022). *Urban sanitation and climate change: A public service at risk – Landscape study*. University of Technology Sydney - Institute for Sustainable Futures.  
<https://opus.lib.uts.edu.au/handle/10453/165180>
- Yarihuamán, N. (2021). *Relación entre motivación del personal y el clima laboral en la Red de Salud de Leoncio Prado, sede central 2020*.  
<https://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14257/4002/Yarihuaman%20Parian%2c%20Nuria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **CÓMO CITAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Villar Espinoza, A. (2025). *El clima laboral en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH.  
<http://...>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “El clima laboral en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025”

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>PROBLEMA GENERAL:</b>	<b>OBJETIVO GENERAL:</b>	<b>VARIABLE ÚNICA:</b>	<b>Tipo de investigación:</b>
¿Cómo es el clima laboral en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?	Analizar cómo es el clima laboral en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025	Clima laboral	Tipo aplicada
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>DIMENSIONES:</b>	<b>Enfoque:</b>
¿Cómo es la estructura en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?	Analizar la estructura en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Recompensa</li> <li>• desafíos</li> <li>• Relaciones</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Estándares</li> <li>• Conflictos</li> <li>• Identidad</li> </ul>	<b>Alcance o nivel:</b>
¿Cómo es la responsabilidad en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?	Describir la responsabilidad en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.		Descriptivo
¿Cómo es la recompensa en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?	Analizar la recompensa en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.		<b>Diseño:</b>
¿Cómo es el desafío en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?	Evaluar el desafío en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.		No experimental de corte transversal
¿Cómo son las relaciones en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?	Describir las relaciones en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.		<b>Población:</b>
¿Cómo es la cooperación en la EPS Seda Huánuco Huánuco S.A., 2025?	Analizar la cooperación en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.		39 colaboradores
¿Cómo son los estándares en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?	Identificar los estándares en la EPS Seda Huánuco		<b>Muestra:</b>
			39 colaboradores
			<b>TECNICA</b>

---

¿Cómo son los conflictos en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?	S.A., 2025. Evaluar los conflictos en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.	Encuesta Cuestionario Escala de Likert
¿Cómo es la identidad en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025?	Determinar la identidad en la EPS Seda Huánuco S.A., 2025.	

---



## ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### CUESTIONARIO

**CONSENTIMIENTO INFORMADO:** Esta protegido la confiabilidad y anonimidad para evitar desconfianzas de cualquier tipo, por tanto, que manifieste con la mayor franqueza posible.

**OBJETIVO:** Analizar el clima laboral en los trabajadores de la EPS Seda Huánuco S.A. durante el año 2025

**INSTRUCCIONES:** Leer cuidadosamente cada enunciado y seleccione una opción de respuesta, marcando con una X en la alternativa que crea conveniente.

CATEGORIAS			
1	2	3	4
Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

CLIMA LABORAL		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
<b>N°</b>	<b>DIMENSION: ESTRUCTURA</b>				
1	¿Considera que las reglas de la empresa ayudan a mantener orden y seguridad en el trabajo?				
2	¿Considera que los pasos que debe seguir en su trabajo le ayudan a hacerlo más fácil?				
	<b>DIMENSION: RESPONSABILIDAD</b>				
3	¿Considera que decidir cómo hacer su trabajo le motiva más?				
4	¿Considera que participar en decisiones de la empresa le hace sentir parte de ella?				
	<b>DIMENSION: RECOMPENSA</b>				
5	¿Considera que recibir reconocimiento por su trabajo le anima a seguir esforzándose?				
6	¿Considera que el pago que recibe es justo para lo que usted hace?				

<b>DIMENSION: DESAFÍO</b>					
7	¿Considera que la empresa escucha su opinión para mejorar el trabajo?				
8	¿Considera que tiene oportunidades de aprender y crecer en su trabajo?				
<b>DIMENSION: RELACIONES</b>					
9	¿Considera que la comunicación entre compañeros y jefes es clara?				
10	¿Considera que el trato con compañeros y jefes es respetuoso y agradable?				
<b>DIMENSION: COOPERACIÓN</b>					
11	¿Considera que recibe ayuda de compañeros y jefes cuando la necesita?				
12	¿Considera que el trabajo en equipo es valorado en su área?				
<b>DIMENSION: ESTANDARES</b>					
13	¿Considera que el ambiente de trabajo le permite hacer bien sus tareas?				
14	¿Considera que las decisiones en la empresa son justas para todos?				
<b>DIMENSION: CONFLICTOS</b>					
15	¿Considera que los jefes supervisan y acompañan su trabajo de manera constante?				
16	¿Considera que los problemas entre compañeros se resuelven bien?				
<b>DIMENSION: IDENTIDAD</b>					
17	¿Considera que se siente parte importante de la empresa?				
18	¿Considera que está comprometido con los objetivos y valores de la empresa?				

# ANEXO 3

## VALIDACIÓN DE EXPERTOS



### UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de investigación en Ciencias Empresariales. En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

- Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación.

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

N° de ítem	Ítem	Validez de Contenido		Validez de Constructo		Validez Criterio		Observaciones
		El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable.		El ítem contribuye a medir el indicador planteado.		El ítem permite clasificar a los sujetos en las categorías establecidas.		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>CLIMA LABORAL</b>							
1	¿Considera que las reglas de la empresa ayudan a mantener orden y seguridad en el trabajo?	✓		✓		✓		
2	¿Considera que los pasos que debe seguir en su trabajo le ayudan a hacerlo más fácil?	✓		✓		✓		SUPERVISIÓN PPP
3	¿Considera que decidir cómo hacer su trabajo le motiva más?		✓		✓		✓	SUPERVISIÓN PPP
4	¿Considera que participar en decisiones de la empresa le hace sentir parte de ella?	✓		✓		✓		SUPERVISIÓN PPP
5	¿Considera que recibir reconocimiento por su trabajo le anima a seguir esforzándose?	✓		✓		✓		SUPERVISIÓN PPP
6	¿Considera que el pago que recibe es justo para lo que usted hace?	✓		✓		✓		SUPERVISIÓN PPP
7	¿Considera que la empresa escucha su opinión para mejorar el trabajo?	✓		✓		✓		SUPERVISIÓN PPP
8	¿Considera que tiene oportunidades de aprender y crecer en su trabajo?	✓		✓		✓		SUPERVISIÓN PPP
9	¿Considera que la comunicación entre compañeros y jefes es clara?	✓		✓		✓		SUPERVISIÓN PPP





**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO  
EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de investigación en Ciencias Empresariales. En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

- Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación.

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

N° de Ítem	Ítem	Validez de Contenido		Validez de Constructo		Validez Criterio		Observaciones
		El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable.		El ítem contribuye a medir el indicador planteado.		El ítem permite clasificar a los sujetos en las categorías establecidas.		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Considera que las reglas de la empresa ayudan a mantener orden y seguridad en el trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿Considera que los pasos que debe seguir en su trabajo le ayudan a hacerlo más fácil?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Considera que decidir cómo hacer su trabajo le motiva más?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	¿Considera que participar en decisiones de la empresa le hace sentir parte de ella?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿Considera que recibir reconocimiento por su trabajo le anima a seguir esforzándose?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿Considera que el pago que recibe es justo para lo que usted hace?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Considera que la empresa escucha su opinión para mejorar el trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	¿Considera que tiene oportunidades de aprender y crecer en su trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	¿Considera que la comunicación entre compañeros y jefes es clara?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10	¿Considera que el trato con compañeros y jefes es respetuoso y agradable?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Considera que recibe ayuda de compañeros y jefes cuando la necesita?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Considera que el trabajo en equipo es valorado en su área?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	¿Considera que el ambiente de trabajo le permite hacer bien sus tareas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	¿Considera que las decisiones en la empresa son justas para todos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	¿Considera que los jefes supervisan y acompañan su trabajo de manera constante?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	¿Considera que los problemas entre compañeros se resuelven bien?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	¿Considera que se siente parte importante de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	¿Considera que está comprometido con los objetivos y valores de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Puntaje Total</b>						

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** Clima laboral en la EPS Seda Huanuco S.A.C, 2025.

**NOMBRES Y APELLIDOS DEL BACHILLER:** Villar Espinoza, Anita Milagros

**Datos del Experto:**

Firma: \_\_\_\_\_

Apellidos y Nombres: Cabanillas Santa Cruz Ytala

DNI: 00187474

Fecha: 10/09/2025



**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO  
EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de investigación en Ciencias Empresariales. En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

- Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación.

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

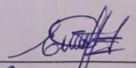
N° de Ítem	Ítem	Validez de Contenido		Validez de Constructo		Validez Criterio		Observaciones
		El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable.		El ítem contribuye a medir el indicador planteado.		El ítem permite clasificar a los sujetos en las categorías establecidas.		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>CLIMA LABORAL</b>							
1	¿Considera que las reglas de la empresa ayudan a mantener orden y seguridad en el trabajo?					✓		
2	¿Considera que los pasos que debe seguir en su trabajo le ayudan a hacerlo más fácil?	✓						
3	¿Considera que decidir cómo hacer su trabajo le motiva más?	✓						
4	¿Considera que participar en decisiones de la empresa le hace sentir parte de ella?					✓		
5	¿Considera que recibir reconocimiento por su trabajo le anima a seguir esforzándose?			✓				
6	¿Considera que el pago que recibe es justo para lo que usted hace?			✓				
7	¿Considera que la empresa escucha su opinión para mejorar el trabajo?			✓				
8	¿Considera que tiene oportunidades de aprender y crecer en su trabajo?			✓				
9	¿Considera que la comunicación entre compañeros y jefes es clara?					✓		

10	¿Considera que el trato con compañeros y jefes es respetuoso y agradable?					✓	
11	¿Considera que recibe ayuda de compañeros y jefes cuando la necesita?			✓			
12	¿Considera que el trabajo en equipo es valorado en su área?					✓	
13	¿Considera que el ambiente de trabajo le permite hacer bien sus tareas?	✓					
14	¿Considera que las decisiones en la empresa son justas para todos?					✓	
15	¿Considera que los jefes supervisan y acompañan su trabajo de manera constante?			✓			
16	¿Considera que los problemas entre compañeros se resuelven bien?						
17	¿Considera que se siente parte importante de la empresa?					✓	
18	¿Considera que está comprometido con los objetivos y valores de la empresa?			✓			
<b>Puntaje Total</b>							

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** Clima laboral en la EPS Seda Huanuco S.A.C, 2025.

**NOMBRES Y APELLIDOS DEL BACHILLER:** Villar Espinoza, Anita Milagros

**Datos del Experto:**

Firma: 

Apellidos y Nombres: Espinoza Hilario, César

DNI: 41129317

Fecha: 12/09/25

# ANEXO 4

## CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN



**EPS SEDA HUÁNUCO S.A.**  
**EQUIPO ZONAL LEONCIO PRADO**



"AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA"

Tingo María, 23 de Mayo del 2025.

### CARTA N°018 - 2025-EZLP- EPS SEDA HUANUCO S.A.

SRTA.

**ANITA MILAGROS VILLAR ESPINOZA**

Convenio Profesional N° 013-2025-EPS SEDA HUANUCO S.A

**Ciudad.**

ASUNTO: **AUTORIZACION PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACION.**  
REF. : **INFORME N° 001-2025-AMVE-PAC-EZLP-EPS SEDA HUANUCO S.A.**

Mediante el presente se comunica a usted, la respuesta a su solicitud, el cual la EPS SEDA HUANUCO S.A. Equipo Zonal Leoncio Prado, **AUTORIZA REALIZAR SU TRABAJO DE INVESTIGACION ACADEMICA.** en el tema de **"ANALISIS DEL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EPS SEDA HUANUCO S.A.- 2025"**, ya que viene realizando practica profesionales en el área de Atención al Cliente – Área Comercial del Equipo Zonal Leoncio Prado, según Convenio Profesional N° 013-2025-EPS SEDA HUANUCO S.A.,

Se expide la presente **carta de autorización** a solicitud de la interesada para los fines estime conveniente.

**ATENTAMENTE,**



  
.....  
**Ing. Julio Cardenas Vega**  
COORDINADOR ZONAL  
UNIDAD OPERATIVA LEONCIO PRADO  
EPS SEDA HUÁNUCO S.A.

Sede Principal: Jr. Dámaso Beraún N° 545 - Huánuco Teléfonos (062) 513250 514380 Telefax (062) 515740  
Oficina Tingo María: Av. La Bandera N° 201 - Tingo María Telefax (062) 562216 Planta (062) 562684  
EPS SEDA HUANUCO S.A. , TRABAJANDO CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

# ANEXO 5

## BASE DE DATOS SPSS

ENCUESTA SPSS- VILLAR ESPINOZA.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 18 de 18 variables

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
1	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	3	3	2
2	2	3	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	4	4	4	1	2	2	2	2	2	3	2	2
4	2	3	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2
5	2	2	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	3	2
6	2	3	4	4	4	1	2	3	2	2	2	2	3	2
7	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
8	2	2	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	3	2
9	2	3	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	3	2
10	2	2	4	4	4	1	3	3	2	2	2	2	2	2
11	2	3	4	4	4	1	2	3	2	2	2	3	2	2
12	2	2	4	4	4	1	3	3	2	2	2	3	3	2
13	2	3	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	3	2
14	2	2	2	4	4	1	2	3	2	3	3	4	2	2
15	2	2	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	3	2
16	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2
17	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2
18	3	1	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3
19	4	2	3	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2
20	4	2	3	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2
21	2	2	1	0	4	1	1	2	2	4	2	2	4	1

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

ESP LAA 08:17 28/10/2025

ENCUESTA SPSS- VILLAR ESPINOZA.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 18 de 18 variables

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
21	2	2	1	0	4	1	1	2	2	4	2	2	4	1
22	2	2	3	2	1	1	2	0	2	2	2	2	2	1
23	4	2	3	4	4	1	4	2	4	2	4	2	4	2
24	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	2
25	2	3	4	4	4	1	1	1	4	2	2	2	2	1
26	4	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	2	3	2
27	2	1	1	4	1	1	1	2	4	3	3	4	4	4
28	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2
30	3	2	4	2	1	2	2	1	4	4	4	3	3	2
31	2	2	4	0	3	2	1	1	2	3	2	3	3	0
32	2	2	4	3	2	1	2	1	2	2	3	3	2	2
33	2	3	3	1	2	1	2	2	2	0	3	3	3	1
34	2	4	4	1	2	1	1	1	2	2	1	2	3	2
35	4	3	4	3	1	4	1	3	2	3	1	4	4	2
36	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2
37	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
38	3	4	4	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2
39	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
40														

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

ESP LAA 08:19 28/10/2025

**ANEXO 6**  
**GALERÍA DE FOTOS**

