



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL
ÁREA DE CALIDAD Y EXPERIENCIA CLIENTE REGIONAL DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES UBICADA EN GUATEMALA, APLICANDO UN SISTEMA DE
GESTIÓN SALARIAL EQUITATIVA

Mónica Janeth López Ovando

Asesorado por el Mtr. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

Guatemala, septiembre 2025

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE CALIDAD Y EXPERIENCIA CLIENTE REGIONAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES UBICADA EN GUATEMALA, APLICANDO UN SISTEMA DE GESTIÓN SALARIAL EQUITATIVA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERIA
POR

MÓNICA JANETH LÓPEZ OVANDO

ASESORADO POR EL MTR. CARLOS HUMBERTO PÉREZ RODRÍGUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2025

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO (a. i.)	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL IV	Ing. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Ing. Fernando José Paz González
SECRETARIA	Dr. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO (a. i.)	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Victor Hugo García Roque
EXAMINADOR	Ing. Oswin Antonio Melgar Hernández
SECRETARIO	Dr. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL
ÁREA DE CALIDAD Y EXPERIENCIA CLIENTE REGIONAL DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES UBICADA EN GUATEMALA, APLICANDO UN SISTEMA DE
GESTIÓN SALARIAL EQUITATIVA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería, con fecha 7 de diciembre de 2024.



Mónica Janeth López Ovando



EEPFI-PP-9089-2025

Guatemala, 26 de abril de 2025

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado César Ernesto Urquizú Rodas

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería.

El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el Diseño de Investigación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE CALIDAD Y EXPERIENCIA CLIENTE REGIONAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES UBICADA EN GUATEMALA, APLICANDO UN SISTEMA DE GESTIÓN SALARIAL EQUITATIVA**, el cual se enmarca en la línea de investigación: **Sistemas Integrados de Gestión - Gestión de recursos humanos**, presentado por la estudiante **MONICA JANETH LOPEZ OVANDO** con cui **1943656110101**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en Artes en Gestión Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

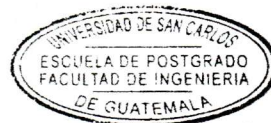
Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

Carlos Humberto Pérez Rodríguez
INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL
Colegiado 3071

Mtro. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
Asesor(a)

Mtro. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador(a) de Maestría



Mtra. Aurelia Anabela Cordova Estrada
Directora
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



Oficina Virtual





EEP-EIMI-8649-2025

El Director de la Escuela Ingenieria Mecanica Industrial de la Facultad de Ingenieria de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE CALIDAD Y EXPERIENCIA CLIENTE REGIONAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES UBICADA EN GUATEMALA, APLICANDO UN SISTEMA DE GESTIÓN SALARIAL EQUITATIVA**, presentado por el estudiante universitario **Monica Janeth Lopez Ovando**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingenieria en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Mtro. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela Ingenieria Mecanica Industrial

Guatemala, abril de 2025

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte de la Dirección de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE CALIDAD Y EXPERIENCIA CLIENTE REGIONAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES UBICADA EN GUATEMALA, APLICANDO UN SISTEMA DE GESTIÓN SALARIAL EQUITATIVA**, presentado por: **Monica Janeth Lopez Ovando** después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Decano a.i.



Guatemala, septiembre de 2025

Para verificar validez de documento ingrese a <https://www.ingenieria.usac.edu.gt/firma-electronica/consultar-documento>

Tipo de documento: Correlativo para orden de impresión Año: 2025 Correlativo: 864 CUI: 1943656110101

Escuelas: Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, - Escuela de Ciencias, Regional de Ingeniería Sanitaria y Recursos Hidráulicos (ERIS). Postgrado Maestría en Sistemas Mención Ingeniería Vial. Carreras: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería en Ciencias y Sistemas. Licenciatura en Matemática. Licenciatura en Física. Centro de Estudios Superiores de Energía y Minas (CESEM). Guatemala, Ciudad

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por ser mi guía, mi fortaleza y la luz que me ha acompañado en cada paso de este camino, sin su presencia, nada de esto habría sido posible.

Mis padres

Oscar López (q. e. p. d.) y Rosalba Ovando, por su amor incondicional, paciencia y sabiduría, por enseñarme el valor del esfuerzo y la dedicación.

Mi hijo

Sergio Vaquez, por ser mi mayor motivación. Gracias por enseñarme cada día el verdadero significado del amor, la entrega y la esperanza, todo este esfuerzo es por ti y para ti.

Mis hermanos

Erick, Oscar y especialmente a Sergio López, por su apoyo constante en momentos difíciles.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios

Por el regalo de la vida, por permitirme llegar hasta este momento y por brindarme fortaleza, sabiduría y guía a lo largo de este camino académico y personal.

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por ser mi casa de estudios, por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de formarme como profesional con principios, compromiso y vocación de servicio.

Facultad de Ingeniería

Por ofrecerme las herramientas necesarias para desarrollarme en el ámbito académico, técnico y humano y fomentar en mí el espíritu de superación.

Mis catedráticos

Por compartir su experiencia y conocimiento y ser parte fundamental en mi formación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3.1. Contexto general	7
3.2. Descripción del problema	7
3.3. Formulación del problema	8
3.3.1. Pregunta central	8
3.3.2. Preguntas auxiliares	9
3.4. Delimitación del problema	9
3.5. Viabilidad de la investigación.....	9
3.6. Consecuencias de realizar la investigación	10
3.6.1. De realizarse.....	10
3.6.2. De no realizarse.....	10
4. JUSTIFICACIÓN	11
5. OBJETIVOS	13
5.1. General.....	13
5.2. Específicos	13

6.	NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN	15
7.	MARCO TEÓRICO	17
7.1.	Clima laboral en la industria de telecomunicaciones.....	17
7.2.	Clima laboral	19
7.2.1.	Factores que influyen en el clima laboral	19
7.2.1.1.	Motivación	19
7.2.1.1.1.	Teoría de Maslow.....	20
7.2.1.1.2.	Teoría de Herzberg	21
7.2.1.1.3.	Teoría de McClelland	21
7.2.1.1.4.	Teoría de Vroom	22
7.2.1.2.	Liderazgo.....	23
7.2.1.3.	Trabajo en equipo	23
7.2.1.4.	Comunicación.....	24
7.2.2.	Medición del clima laboral	24
7.2.2.1.	Encuestas de clima laboral.....	24
7.2.2.1.1.	Beneficios de una encuesta de clima laboral	25
7.2.2.1.2.	Condiciones óptimas para realizar una encuesta de clima laboral	25
7.2.2.1.3.	Pasos para diseñar una encuesta de clima laboral	26
7.2.2.1.4.	Tipos de preguntas	27
7.2.2.1.5.	Escalas de medición	29
7.2.2.1.6.	Rangos de medición	32

7.2.3.	Cultura organizacional	33
7.2.4.	Experiencia al cliente (CX).....	34
7.2.4.1.	Importancia de la experiencia al cliente	34
7.2.4.2.	Estrategia de experiencia al cliente	35
7.2.4.2.1.	Elementos de la estrategia de experiencia al cliente	35
7.2.4.3.	Medición de la experiencia del cliente .	36
7.3.	Equidad laboral.....	37
7.3.1.	Beneficios de la equidad laboral	38
7.3.2.	Equidad salarial	38
7.3.2.1.	Importancia de promover la equidad salarial	38
7.3.2.2.	Pasos para implementar equidad salarial	39
7.3.2.3.	Diseño de una escala salarial equitativa	39
7.3.2.3.1.	Escala salarial	40
7.3.2.3.2.	Componentes de una escala salarial.....	40
7.3.2.3.3.	Pasos para diseñar una escala salarial equitativa	41
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	43
9.	METODOLOGÍA.....	47
9.1.	Características del estudio	47
9.2.	Unidad de análisis	48

9.3.	Técnicas de recolección de datos	49
9.4.	Variables	50
9.5.	Fases de estudio	55
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	59
11.	CRONOGRAMA	61
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	63
	REFERENCIAS	65
	APÉNDICES	69
	ANEXOS.....	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1.	Esquema de solución.....	16
Figura 2.	Pirámide de Maslow.....	20
Figura 3.	Factores de Herzberg	21
Figura 4.	Teoría de McClelland.....	22
Figura 5.	Tipos de preguntas	28
Figura 6.	Preguntas cerradas	29
Figura 7.	Cronograma de actividades	61

TABLAS

Tabla 1.	Variables en estudio	50
Tabla 2.	Matriz de consistencia	54
Tabla 3.	Tabla de costos.	63

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
σ	Desviación estándar
E	Error máximo
°C	Grados centígrados
Z	Nivel de confianza
Q	Quetzales
-	Resta
+	Suma
n	Tamaño de muestra
N	Tamaño de población

GLOSARIO

CAC	Centro de atención al cliente, unidad dentro de una empresa dedicada a brindar soporte, resolver dudas, atender reclamos y gestionar solicitudes de los clientes de forma presencial.
Calidad	Grado en que un producto, servicio o proceso cumple con los requisitos establecidos, las expectativas del cliente y los estándares definidos por la organización.
CC	Call Center, centro de contacto telefónico donde un grupo de agentes atiende llamadas entrantes y/o realiza llamadas salientes para brindar atención, soporte, ventas o seguimiento a los clientes.
CENAM	Centro América, hace referencia a los países de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.
CES	Métrica que evalúa el esfuerzo que un cliente percibe al intentar resolver una solicitud o problema con una empresa. Un menor esfuerzo suele correlacionarse con mayor satisfacción y lealtad.

CL	Clima laboral es el ambiente psicológico y emocional que se percibe dentro de un entorno de trabajo, influenciado por factores como la comunicación, el estilo de liderazgo, las condiciones físicas, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, y la percepción de equidad.
Cliente	Persona o entidad que adquiere productos o servicios de una empresa. Es el receptor final de las acciones comerciales, operativas y de servicio.
CRM	Sistema y estrategia que permite a las empresas gestionar de forma eficiente las relaciones con sus clientes mediante el uso de tecnología para analizar interacciones y datos, mejorar la atención y fomentar la fidelización.
CSAT	Métrica utilizada para evaluar el nivel de satisfacción del cliente con un producto, servicio o interacción específica, generalmente medida mediante encuestas posteriores a la experiencia.
CX	Experiencia del cliente, es la percepción general que tiene un cliente sobre una marca o empresa, basada en todas las interacciones que ha tenido con ella a lo largo de su recorrido como consumidor.

Distribuidor	Persona o empresa que se encarga de hacer llegar los productos desde el fabricante o proveedor hasta el consumidor final, generalmente a través de canales de venta mayoristas o minoristas.
Equitativo	Condición que implica justicia e igualdad en el trato, la distribución de recursos o la asignación de beneficios, tomando en cuenta las circunstancias y méritos de cada persona.
Experiencia	Conjunto de percepciones, emociones y respuestas que tiene un cliente como resultado de todas las interacciones con una empresa, producto o servicio a lo largo del tiempo.
NPS	Indicador que mide la probabilidad de que un cliente recomiende una empresa o servicio, evaluando así su lealtad. Se basa en una pregunta clave y clasifica a los clientes en promotores, pasivos o detractores.
Regional	Hace referencia a una unidad, equipo o área que opera a nivel de una región específica, abarcando varias zonas geográficas dentro de una misma organización o país.
Salario	Remuneración económica que un trabajador recibe de manera periódica a cambio de la ejecución de sus funciones o tareas dentro de una organización.

SCS

Sistema de compensación salarial, conjunto de políticas, prácticas y estructuras que una organización implementa para remunerar a sus empleados. Incluye el salario base, incentivos, bonos, prestaciones y beneficios adicionales, con el objetivo de atraer, retener y motivar al talento humano de manera justa y competitiva.

SP

Satisfacción personal, estado emocional positivo que experimenta una persona al sentirse realizada o conforme con aspectos de su vida, metas alcanzadas, entorno o desempeño. En el ámbito laboral, se relaciona con el bienestar subjetivo del colaborador en relación con su trabajo y entorno organizacional.

TMK

Telemarketing, estrategia de marketing que utiliza llamadas telefónicas u otros medios de comunicación a distancia para promocionar productos, servicios o generar ventas, así como para la atención al cliente.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación, de carácter sistemático que corresponde a la línea de investigación Gestión de Recursos Humanos en el área de Sistemas Integrados de Gestión de la Maestría en Gestión Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se centra en la mejora del clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional. Su enfoque principal es diseñar la propuesta de una estrategia que permita abordar y optimizar los factores que contribuyen a un ambiente laboral desfavorable, promoviendo así un entorno más positivo y productivo para los colaboradores.

El problema que da origen a esta investigación es el mal clima laboral que en el área de Claridad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones ubicada en Guatemala. Esta situación se debe a la falta de equidad salarial y la distribución desigual de la carga de trabajo, además de la ausencia de programas de motivación y reconocimiento para los colaboradores. Como consecuencia, se ha generado una falta de trabajo en equipo, tiempos de respuesta prolongados en solicitudes a otras áreas y una comunicación deficiente, lo que afecta directamente los resultados mensuales del área. Por ello, es necesario diseñar la propuesta de una estrategia que aborde estos factores y contribuya a la mejora del clima laboral.

El resultado que se espera al realizar esta investigación es tener la propuesta de una estrategia que ayude a mejorar los factores que afectan el clima laboral. Esta propuesta contribuirá a reducir los tiempos de espera en las solicitudes de otras áreas, fomentar el trabajo en equipo y fortalecer la comunicación efectiva. Además, se busca que los colaboradores se sientan

motivados y comprometidos con sus labores mediante la implementación de un sistema salarial equitativo, una distribución adecuada de tareas y programas de reconocimiento que valoren su desempeño.

El esquema de solución se desarrollará en cuatro fases. La primera consiste en el análisis de la situación actual del clima laboral. En la segunda fase, se diseñará y aplicará una encuesta para conocer la percepción de los colaboradores sobre los factores que influyen en el ambiente de trabajo. La tercera fase incluirá el análisis de los resultados obtenidos, lo que permitirá formular una estrategia para la mejora del clima laboral. Finalmente, en la cuarta fase, se diseñarán indicadores de medición para evaluar la efectividad de la estrategia propuesta.

Se concluyó que la investigación es factible, ya que se dispone de los recursos económicos necesarios, los cuales serán cubiertos por la empresa. Además, se cuenta con los recursos humanos requeridos, que incluyen al investigador, quien se encargará de ejecutar la investigación y al asesor, que brindará orientación según la experiencia que tiene en el ámbito laboral.

Una vez se haya aprobado el protocolo, se iniciará con el desarrollo de la investigación. Al finalizarla, se procederá a presentar los resultados obtenidos los cuales brindarán un panorama general de los factores que están afectando el clima laboral, también se realizará la discusión de los resultados obtenidos donde se analizará si se cumplió con los objetivos de la investigación, compararlos con estudios previos y determinar si existen factores que pudieron influir en los mismos.

2. ANTECEDENTES

A continuación, se presentan antecedentes relevantes para esta investigación, la cual busca mejorar el clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones. Las investigaciones analizadas servirán de respaldo para sustentar la hipótesis de que la falta de equidad salarial y el reconocimiento insuficiente impactan negativamente el clima organizacional.

Castro (2022) realizó una evaluación sobre el clima laboral en la Escuela de Ingeniería Química para determinar los factores que estaban afectando y cómo se podía mejorar. Para realizar el estudio utilizó la escala de Likert, la cual adaptó para las necesidades específicas. Los resultados indicaron que el factor con mayor área de oportunidad fue el reconocimiento. Esta investigación aportará de manera significativa al presente trabajo ya que demuestra cómo la falta de reconocimiento afecta de forma significativa el clima laboral, que es una de las causas del problema que se busca trabajar en la investigación.

Castillo (2021) investigó sobre la relación que existe entre el sistema de remuneración salarial y el clima laboral en los trabajadores de una empresa agroindustrial en Perú. El instrumento utilizado para la recolección de datos en trabajadores con antigüedad mínima de 6 meses fue una encuesta de “Percepción del Sistema de Compensación Salarial (SCS)”, para la variable Clima Organizacional se utilizó la encuesta “Escala Clima Laboral CL – SPC”. El resultado de la investigación mostró que los colaboradores que tienen mejor remuneración salarial tienen mejor percepción sobre el clima laboral de la empresa.

Este documento aportará a esta investigación fundamentos sobre la teoría que los sistemas salariales equitativos son clave para la mejora del clima organizacional, validando la importancia de políticas de compensación bien estructuradas en sectores empresariales. Además, los instrumentos validados y la metodología empleada sirven de referencia para el diseño del marco metodológico.

Farias (2022) analizó la relación entre clima laboral y el desempeño de las actividades de los colaboradores de la Municipalidad de Tambogrande. Los resultados obtenidos a través de los instrumentos Escala de Clima Laboral CL-SP y el cuestionario de desempeño laboral demostraron que existía un clima laboral poco favorable, el desempeño laboral se calificó como medio y las condiciones laborales fueron poco favorables. Se concluyó en la investigación que existe una correlación positiva fuerte entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores. Este trabajo aportará a esta investigación información sobre la importancia de tener un buen clima laboral para que los resultados de las tareas realizadas sean positivos.

Bravo y Yépez (2016) abordan la creación de una política salarial equitativa en una institución financiera ecuatoriana mediante la valoración de cargos. Utilizando una metodología cuantitativa basada en factores y puntos, se buscó establecer bandas salariales equitativas que aseguraran tanto la competitividad externa como la equidad interna. La investigación destacó la importancia de alinear las políticas salariales con los niveles de responsabilidad y desempeño, logrando mejorar la motivación y la percepción de justicia entre los empleados. Se identificaron los siguientes factores clave: formación académica, experiencia, solución de problemas, supervisión, responsabilidad comercial y exposición a riesgos. Además, se creó un comité de valoración de cargos para garantizar la objetividad y sostenibilidad del sistema.

La valoración de cargos permitió identificar inequidades salariales y proponer ajustes basados en la contribución de cada puesto a los objetivos organizacionales. Este enfoque no solo optimizó la estructura salarial, sino que también mejoró la retención de talento y el compromiso de los empleados, lo que contribuyó a un mejor clima laboral. Este documento aportará a esta investigación sobre cómo la implementación de herramientas técnicas en la gestión salarial puede fomentar la equidad interna y fortalecer el clima organizacional.

Madrid (2022) exploró cómo un manual de compensaciones podría mejorar el nivel de motivación y satisfacción de los empleados de la Destilería Cerro Azul. El estudio evidenció que la falta de beneficios adicionales a los establecidos en la ley y las inequidades salariales generaban insatisfacción, lo que podría traducirse en pérdida de talento y alta rotación.

El estudio incluyó un diagnóstico basado en encuestas y observación directa, aplicando teorías como la pirámide de necesidades de Maslow y enfoques administrativos en compensaciones. Los resultados subrayaron la importancia de diseñar estrategias salariales equitativas que no solo fomenten la productividad, sino que también mejoren la calidad de vida de los colaboradores. Este enfoque permite a las empresas no solo cumplir con sus objetivos organizacionales, sino también posicionarse como empleadores atractivos, incrementando así la lealtad y compromiso del personal. Este trabajo brindará un aporte importante a esta investigación ya que ofrece un marco valioso para implementar sistemas de gestión salarial que ayuden a tener un clima laboral positivo, lo cual favorece el bienestar del personal como la competitividad organizacional.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional se encarga de velar porque la experiencia del cliente en los diferentes canales de atención (CC, CAC's, TMK y distribuidores) a nivel CENAM (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica) sea la mejor, lo cual realizan a través de diferentes actividades, sin embargo, el mal clima laboral que existe no permite que la función del área logre el objetivo por el cual fue creada.

3.1. Contexto general

La gerencia de Calidad y Experiencia al Cliente está formada por diferentes áreas, dentro de las cuales se encuentra el área regional, que se encarga de ver todo lo relacionado con la experiencia del cliente a nivel Centroamérica. El área fue creada con el fin de realizar acciones con enfoque en la mejora continua para brindarles a los clientes una experiencia diferente al momento de adquirir los productos o servicios de la empresa. Sin embargo, el cambio constante de gerente no ha permitido que se cree una estrategia en donde se asignen tareas específicas a los diferentes departamentos, que se evalúe la equidad laboral y salarial, que se tengan programas de motivación y reconocimiento justos, lo cual ha afectado el clima laboral.

3.2. Descripción del problema

El área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional está compuesta por cuatro departamentos, Reportería, Procesos y Procedimientos, Experiencia al Cliente y Calidad. Cada departamento cuenta con un jefe y diferente cantidad de

colaboradores asignados, los cuales presentan resultados al gerente del área. Debido a que en los últimos cuatro años se ha tenido la rotación de cinco gerentes, cada uno con una estrategia diferente, cuyas acciones impactan a los colaboradores del área, entre estas acciones se encuentran el aumento de salario para los colaboradores de tres de los cuatro departamentos, en lugar de hacerlo en general ya que todos pertenecen a la misma área y están al mismo nivel.

Otro punto es la carga de trabajo no equitativa, teniendo unas personas más trabajo con menos salario y otras realizan menos trabajo devengando más. No existen actividades definidas, por lo que puede ser que se le asigne el trabajo de un departamento a otro. Adicionalmente, se reconoce el trabajo de personas que no realizan mayor esfuerzo y a las personas que si lo hacen no se les menciona. Todo esto ha ocasionado la división del personal, provocando mal clima laboral y poca colaboración entre departamentos, impactando los resultados finales del área.

3.3. Formulación del problema

Este trabajo de investigación se origina debido al mal clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones ubicada en Guatemala, la cual tiene a su cargo la mejora continua en la experiencia que tiene el cliente durante y después de la venta del producto o servicio.

3.3.1. Pregunta central

¿Cuál es la estrategia que se puede utilizar para mejorar el clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de

telecomunicaciones ubicada en Guatemala aplicando un sistema de gestión salarial equitativo?

3.3.2. Preguntas auxiliares

- ¿Qué aspectos está afectando el clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones?
- ¿Cuál es el impacto que está generando el mal clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones?
- ¿Cómo se medirán los resultados mensuales del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones tras mejorar el clima laboral?

3.4. Delimitación del problema

La investigación se desarrollará en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones ubicada en la República de Guatemala que se dedica a prestar servicios de telefonía móvil y servicios residenciales de telefonía, cable e internet; adicionalmente, vende productos que complementan los servicios prestados. El estudio se lleva a cabo de abril 2025 a octubre 2025.

3.5. Viabilidad de la investigación

Con la autorización de la empresa para acceder a la información requerida para la investigación y encuestar a los colaboradores del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional, considerando la disponibilidad de recursos

económicos que serán cubiertos en su totalidad por la empresa y de tiempo por parte del investigador, se confirma la viabilidad de la investigación.

3.6. Consecuencias de realizar la investigación

Durante la planificación de esta investigación, se han identificado tanto ventajas como desventajas de su realización. Es fundamental comprender estos aspectos para exponer de manera clara los beneficios que aportará llevarla a cabo, así como las posibles implicaciones de no hacerlo.

3.6.1. De realizarse

Se espera presentar una estrategia que ayude a mejorar el clima laboral del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional, para que los colaboradores se sientan motivados y realicen de forma correcta sus actividades, teniendo una carga laboral adecuada y remuneración salarial equitativa, que exista trabajo en equipo y comunicación efectiva, lo cual ayudará a mejorar los resultados del área. Esta investigación también podría servir como referencia para otros departamentos que enfrenten situaciones similares, contribuyendo a una mejora general en el desempeño de la empresa.

3.6.2. De no realizarse

Si la investigación no se lleva a cabo, no será posible identificar los factores que afectan el clima laboral del área, lo que impedirá el desarrollo de estrategias para su mejora. Como consecuencia, el ambiente laboral negativo persistirá, afectando el desempeño de los colaboradores, limitando la comunicación y la colaboración en equipo, e impactando a otros departamentos que dependen de esta área.

4. JUSTIFICACIÓN

El estudio se sitúa dentro de la línea de investigación Gestión de Recursos Humanos en el área de Sistemas Integrados de Gestión de la Maestría en Gestión Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, debido a que se enfoca en realizar una estrategia que ayude a la mejora del clima laboral en el departamento de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones situada en Guatemala, a través de sistemas de gestión salarial equitativa.

La necesidad de realizar esta investigación es mejorar los resultados que presenta cada uno de los departamentos del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional mensualmente, ya que se ven afectados por la mala relación que se tiene entre los departamentos, debido a la desigualdad en el salario, tareas asignadas y promoción injusta de colaboradores.

La importancia de realizar esta investigación es lograr resultados positivos en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional y proponer estrategias que ayuden a mejorar la satisfacción tanto del cliente interno como externo, aumentando los ingresos y la reputación de la empresa. Un buen clima laboral hace que los empleados se sientan motivados para desempeñar sus labores diarias de la mejor forma posible.

La motivación para realizar esta investigación es crear una estrategia que mejore la relación que se tiene entre los colaboradores del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional, lo cual promoverá el trabajo en equipo,

cumplimiento de metas, aportación de ideas para nuevos proyectos que busquen solucionar problemas en pro de la experiencia del usuario final.

Dentro de los beneficios de la investigación se tiene la mejora en la relación entre colaboradores, motivación para desempeñar de mejor forma sus labores diarias, trabajo en equipo, mejora de resultados del área, lo cual ayudará a brindar una imagen positiva para los demás equipos dentro de la empresa, promoviendo siempre la mejora continua.

Los beneficiarios de la investigación son los colaboradores del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional, ya que tendrán una distribución de tareas y salario equitativo; las áreas locales que solicitan el apoyo del equipo regional, debido a que tendrán respuesta en menor tiempo y trabajo con mayor calidad; finalmente el cliente, ya que se trabajará de mejor forma en los puntos de dolor, brindando una experiencia diferente, lo cual permitirá que se sienta satisfecho con el servicio brindado.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Elaborar la propuesta de una estrategia que permita mejorar el clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones ubicada en Guatemala aplicando un sistema de gestión salarial equitativa.

5.2. Específicos

- Identificar los aspectos que están afectando el clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones.
- Determinar el impacto que está generando el mal clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones.
- Establecer los indicadores que medirán la mejora en los resultados mensuales del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional tras la mejora del clima laboral.

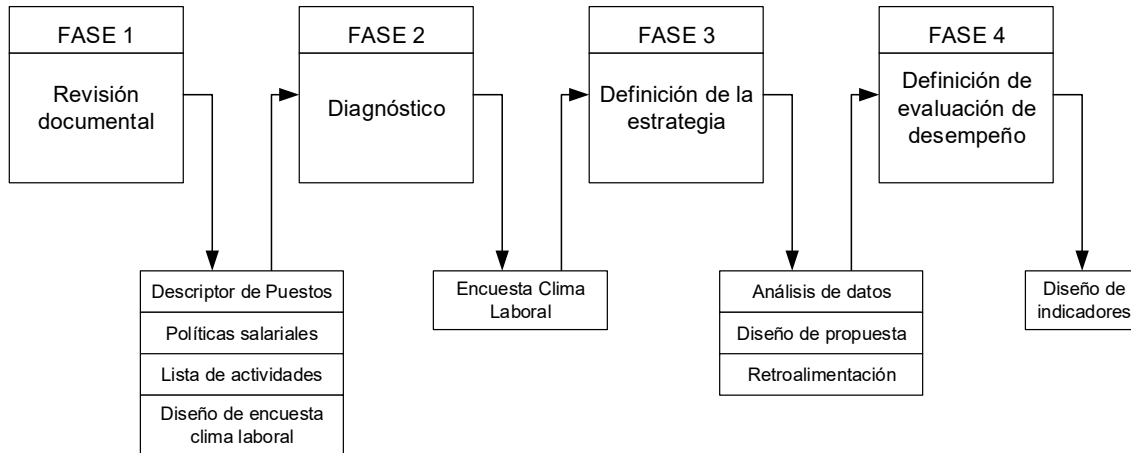
6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La principal necesidad a cubrir al realizar esta investigación es el diseño de una estrategia que ayude a mejorar el clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional, aplicando un sistema de gestión salarial equitativo. Esto permitirá que los colaboradores perciban un reconocimiento justo a su labor y sientan que su remuneración es acorde con sus responsabilidades, fomentando así un ambiente de trabajo más motivador y productivo.

El esquema de solución se llevará a cabo en cuatro fases que se muestran en la Figura 1 y comprenden: realizar un análisis de la situación actual del área para identificar los aspectos a trabajar. Para ello se realizará un análisis de los descriptores de puestos, tareas asignadas y políticas salariales. Se diseñará y aplicará una encuesta de clima laboral para conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre los diferentes aspectos que afectan el clima laboral, como la comunicación, trabajo en equipo, motivación, reconocimiento y equidad laboral; se tabularán los resultados obtenidos y se procederá con el análisis de los mismos para diseñar las propuestas de las estrategias que ayuden a mejorar el clima laboral y los indicadores con los que se podrá medir si la estrategia elegida será funcional.

Figura 1.

Esquema de solución



Nota. Detalle de las fases que en las que se desarrollará la investigación. Elaboración propia realizada en Microsoft Visio.

7. MARCO TEÓRICO

El clima laboral es un factor determinante en la productividad y eficiencia de las organizaciones, especialmente en sectores altamente competitivos como el de las telecomunicaciones, donde la calidad del servicio y la experiencia del cliente dependen en gran medida del compromiso y satisfacción de los colaboradores. En este contexto, el presente marco teórico aborda los conceptos fundamentales relacionados con el clima laboral y su impacto en la satisfacción del cliente dentro de las empresas de telecomunicaciones. Asimismo, se analizará la relación entre el clima laboral y la equidad salarial, destacando cómo un sistema de gestión salarial equitativo puede contribuir a la motivación, retención del talento y mejora del desempeño organizacional. A través de esta revisión teórica, se establecerán las bases para comprender la importancia de implementar estrategias que promuevan un ambiente laboral óptimo y favorezcan la excelencia en el servicio al cliente.

7.1. Clima laboral en la industria de telecomunicaciones

El clima laboral ha sido reconocido históricamente como un factor crucial en el desempeño de las empresas de telecomunicaciones, influyendo directamente en la satisfacción y experiencia del cliente. Estudios han demostrado que un ambiente de trabajo positivo mejora la motivación y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en un servicio al cliente de mayor calidad.

Uno de los estudios relevantes es el de Quispe (2022) realizado en una empresa de telecomunicaciones de Lima, donde, a través de encuestas, se

identificó una fuerte relación entre diversos aspectos del clima laboral como la autorrealización, cooperación laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales y la satisfacción de los colaboradores. La investigación se originó debido a que los directivos de la empresa señalaron que algunos de sus empleados no desempeñaban de forma correcta las actividades asignadas, lo que impactaba negativamente en el logro de los objetivos institucionales. Además, se registraron comentarios de los colaboradores sobre la percepción de un clima laboral desfavorable.

También Yaulilahua-Huacho (2023) en su estudio sobre la influencia del clima laboral en el rendimiento en la industria de telecomunicaciones, señala que el clima organizacional en las empresas de Latinoamérica y Ecuador se ve afectado por la motivación que reciben los empleados, ya que su desempeño depende en gran medida de este factor. En términos generales, se concluye que un buen clima laboral favorece una mayor productividad. Los resultados también revelaron que la sobrecarga de trabajo en esta industria genera un impacto significativo a nivel emocional y psicológico en los trabajadores, provocando desgaste y afectando su bienestar.

En el artículo publicado por Vera y Suárez (2018) sobre el efecto que tiene el clima laboral en desempeño laboral y servicio al cliente de los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones en el cantón La Libertad, indican que para que una organización sea exitosa es importante que sus colaboradores se sientan bien, lo cual se puede lograr fomentando un clima organizacional favorable a través de la implementación de estrategias enfocadas en el desarrollo del talento humano que impulse la sostenibilidad empresarial y fortalezca la vocación de servicio como parte de la filosofía corporativa. En este sentido, la satisfacción del cliente externo está estrechamente relacionada con el bienestar

de los colaboradores, ya que un equipo de trabajo motivado y comprometido será más eficiente en la prestación de un servicio de calidad.

7.2. Clima laboral

Peña (2018) describe el clima laboral como la opinión o percepción que tienen los colaboradores de las empresas con respecto al trabajo que realizan, su operatividad y la estructura interna. Así mismo, González y González (2010) indican que el clima laboral permite que los trabajadores se sientan cómodos y disfruten de un entorno laboral armonioso y acogedor, cumpliendo con lo que esperan. Por otro lado, también puede generar una experiencia negativa durante su jornada laboral debido a factores relacionados con su entorno de trabajo. También indican que las empresas deben saber cuáles son los aspectos que afectan el rendimiento de sus empleados, ya que esto se ve reflejado en los resultados finales de las mismas.

7.2.1. Factores que influyen en el clima laboral

Existen diferentes factores involucrados en el clima laboral, los cuales, gestionados de forma adecuada, ayudan a mejorar el desempeño de los colaboradores de una empresa lo cual hace que los resultados de la misma sean positivos. Tapia (2011) en su investigación menciona algunos de los factores que conforman el clima laboral, como: motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

7.2.1.1. Motivación

La motivación es uno de los factores importantes en el ambiente laboral, ya que, si los trabajadores se sienten motivados, realizarán sus actividades de

una forma adecuada, por el contrario, si se encuentran desmotivados, la productividad laboral será menor. Según Robbins & Judge (2009), “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175). Existen varias teorías que intentan describir la motivación, como las que se presentan a continuación:

7.2.1.1.1. Teoría de Maslow

Según Pérsico y Castro (2022), la teoría de Maslow plantea que la motivación humana surge a partir de cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Estas se representan en una pirámide jerárquica, ordenadas desde las más básicas hasta las más complejas, como se muestra en la Figura 2. A medida que una necesidad es satisfecha, emergen las del nivel siguiente, hasta alcanzar el último nivel, en el cual las personas experimentan una sensación de plenitud.

Figura 2.

Pirámide de Maslow



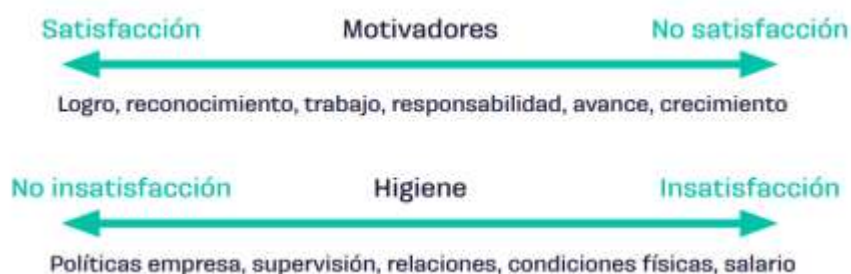
Nota. Pirámide que muestra las necesidades que detalla la teoría de Maslow. Elaboración propia utilizando Microsoft Word.

7.2.1.1.2. Teoría de Herzberg

Según Pésico y Castro (2022), la teoría de Herzberg establece que la motivación de las personas en el ámbito laboral depende de dos tipos de factores: los factores motivadores y los factores higiénicos. Los factores motivadores contribuyen a la satisfacción y el compromiso con el trabajo, mientras que los factores higiénicos influyen en la percepción del entorno laboral, generando una sensación de indiferencia cuando están adecuadamente gestionados. Sin embargo, si estos factores no se encuentran en niveles óptimos, pueden provocar apatía e insatisfacción. En la Figura 3 se presentan los factores más relevantes de cada categoría.

Figura 3.

Factores de Herzberg



Nota. Factores motivadores y de higiene descritos en la teoría de Herzberg. Obtenido de A. Pésico y F. Castro (2022). *Clima laboral y calidad de vida.* (p. 37.). Academia Judicial Chile.

7.2.1.1.3. Teoría de McClelland

Pésico y Castro (2022) indican que McClelland, en su teoría, identificó tres necesidades fundamentales que motivan a las personas en el ámbito laboral: la necesidad de logro, de poder y de afiliación. La primera se asocia con el deseo

de alcanzar el éxito, cumplir objetivos y metas, así como destacarse entre los demás. La segunda se refiere al anhelo de influir en otros y ejercer control sobre determinadas actividades. La última implica el deseo de establecer relaciones positivas y sentirse parte de un grupo.

Figura 4.

Teoría de McClelland



Nota. Necesidades descritas en la teoría de McClelland. Obtenido de A. Pérsico y F. Castro (2022). *Clima laboral y calidad de vida*. (p. 38.). Academia Judicial Chile.

7.2.1.1.4. Teoría de Vroom

Pérsico y Castro (2022) describen que la teoría de Vroom analiza la conexión que existe entre motivación y desempeño. Indica que cuando las personas creen que son capaces de realizar una tarea, se sienten motivadas y que las recompensas serán mejores que los esfuerzos realizados. Existen tres etapas donde se relaciona el esfuerzo y las metas personales:

- La relación entre esfuerzo y logro se basa en la expectativa de que un determinado nivel de esfuerzo generará un resultado proporcional al trabajo realizado.
- La conexión entre logro y recompensa hace referencia a la percepción de que existe una correspondencia justa y clara entre el desempeño alcanzado y la compensación recibida.
- La relación entre recompensa y metas personales se fundamenta en la expectativa de que los incentivos otorgados por la organización contribuirán al cumplimiento de los objetivos individuales de cada persona.

7.2.1.2. Liderazgo

Otro factor clave que influye en el clima laboral es el liderazgo, según Robbins & Judge (2009), “Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p. 385). Con base en esta definición, podemos indicar que es fundamental contar con líderes dentro del equipo de trabajo que motiven, guíen y faciliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales, contribuyendo así a un ambiente laboral positivo y productivo.

7.2.1.3. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de objetivos en una organización, ya que requiere la colaboración de todos los miembros, quienes aportan sus conocimientos y habilidades. Además, una comunicación efectiva y un sentido de responsabilidad en las tareas asignadas son fundamentales para garantizar la eficiencia y el logro de metas en conjunto.

7.2.1.4. Comunicación

Según Chiavenato (2009) la comunicación es un factor importante, ya que es fundamental para que las empresas funcionen de forma correcta. La comunicación se refiere al proceso de compartir información de forma verbal o no verbal, es el momento en el que las personas se conectan al compartir emociones, pensamientos, prácticas y conocimientos.

7.2.2. Medición del clima laboral

El clima laboral es un factor determinante en la satisfacción, productividad y desempeño de los colaboradores dentro de una organización. Su medición permite identificar percepciones, actitudes y niveles de motivación que influyen en el ambiente de trabajo, así como detectar áreas de mejora para fortalecer la cultura organizacional. Diversos modelos y metodologías han sido desarrollados para evaluar el clima laboral, considerando dimensiones como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y las condiciones laborales. Comprender y medir el clima laboral es fundamental para la toma de decisiones estratégicas que promuevan un entorno organizacional saludable y alineado con los objetivos empresariales, y una forma de medirlo es a través de encuestas de satisfacción laboral.

7.2.2.1. Encuestas de clima laboral

Según Alles (2007) las encuestas de clima laboral pueden aportar múltiples beneficios si se gestionan correctamente, sin embargo, una gestión inadecuada puede generar efectos contraproducentes, obteniendo resultados contrarios a los esperados. Antes de implementarlas, la empresa debe considerar ciertos aspectos clave: en primer lugar, para que sean efectivas, deben aplicarse

de manera periódica, ya que proporcionan información valiosa sobre el estado del ambiente laboral. Por ello, si no se tiene la intención de aplicarlas frecuentemente, es preferible optar por métodos informales, como consultas a los gerentes sobre la percepción que tienen respecto al nivel de satisfacción de sus equipos. No obstante, es importante reconocer que este tipo de información puede ser poco confiable, ya que está influenciada por la subjetividad de quienes la proporcionan.

7.2.2.1.1. Beneficios de una encuesta de clima laboral

Realizar una encuesta de clima laboral en las organizaciones ofrece múltiples beneficios, según Alles (2007), algunos de estos son:

- Proporciona a la Dirección una referencia sobre los niveles generales de satisfacción dentro de la empresa.
- Favorece un mejor flujo de información, permitiendo que los empleados participen en el diseño y aplicación de la encuesta, así como en el análisis de los resultados.
- Puede servir como un medio para que los empleados expresen sus emociones, generando una sensación de alivio y bienestar tras su participación.

7.2.2.1.2. Condiciones óptimas para realizar una encuesta de clima laboral

Para obtener mejores resultados al aplicar una encuesta de clima laboral en las organizaciones, es importante tomar en cuenta diversos factores, ya que estos ayudarán a que la información recolectada sea relevante y útil para evaluar

la situación de la empresa y de esta manera trabajar en las áreas de mejora para que el clima laboral sea favorable. Según Alles (2007), algunos de estos factores son:

- Compromiso y respaldo de la alta dirección.
- Inclusión de los empleados en el diseño del proceso, aunque no es común.
- Definición de un objetivo claro.
- Planificación y ejecución adecuadas.
- Voluntad y capacidad de la dirección para implementar medidas acordes a los resultados.
- Transparencia en la comunicación de los resultados a los empleados, acompañada de los planes de acción a seguir.

7.2.2.1.3. Pasos para diseñar una encuesta de clima laboral

Según Alles (2007), existen encuestas de clima laboral prediseñadas que abarcan diversos factores y pueden parecer adecuadas, como la que se muestra en el Anexo 1. Sin embargo, lo más recomendable es diseñar una encuesta adaptada a las necesidades específicas de la empresa en la que se aplicará, con el objetivo de obtener resultados más precisos y relevantes. Para ello, se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- Definir el propósito de la encuesta, la cual puede ser impulsada por el área de Recursos Humanos.
- Asegurar el compromiso de la alta dirección.
- Diseñar y estructurar la encuesta.
- Implementar el proceso de recolección de datos.
- Evaluar y procesar la información obtenida.

- Analizar los resultados detalladamente.
- Brindar retroalimentación a las personas que participaron.
- Desarrollar e implementar un plan de acción basado en los hallazgos.

7.2.2.1.4. Tipos de preguntas

Uno de los puntos importantes en el diseño de una encuesta es la formulación de las preguntas. Según Alles (2007), “el aspecto más importante es cómo se plantean las preguntas” (p. 317), ya que de ello depende la utilidad de la información recopilada. Una correcta estructuración permitirá obtener un diagnóstico preciso sobre la situación de la empresa, facilitando la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias efectivas.

Múria y Gil (1998) indican que las preguntas en una encuesta pueden clasificarse en dos categorías principales: abiertas y cerradas, según la forma en que deben ser respondidas. No obstante, también se puede considerar un tercer tipo, conocido como preguntas filtro, que, aunque generalmente se agrupan dentro de las cerradas, se diferencian por su función específica en la orientación del cuestionario.

- Preguntas abiertas: son aquellas que permiten a los encuestados responder libremente, expresando sus ideas con sus propias palabras, sin restricciones en la forma o extensión de la respuesta.
- Preguntas cerradas: son aquellas que ofrecen un conjunto de opciones predefinidas, limitando las posibles respuestas. Se utilizan con frecuencia en encuestas para estudios descriptivos o exploratorios, facilitando el análisis y la comparación de datos.
- Preguntas filtro: son aquellas que, según la respuesta del encuestado, determinan si debe continuar con el resto de la encuesta o si se omiten

ciertas secciones, adaptando el flujo del cuestionario a su perfil o experiencia.

Figura 5.

Tipos de preguntas



Nota. Clasificación de las preguntas abiertas y cerradas. Obtenido de M. Alles (2007). *Comportamiento organizacional*. (p. 318.). Granica.

Figura 6.

Preguntas cerradas

Encuestas de satisfacción laboral. Preguntas cerradas

¿Cuál es el grado de comunicación de su jefe?	1	2	3	4	5
¿Cuál es el grado de comunicación de la gerencia?	1	2	3	4	5
¿Qué opina del Boletín de Noticias mensual?	1	2	3	4	5

Escala de puntuación

1. No satisfecho
2. Ligeramente satisfecho
3. Satisfecho
4. Muy satisfecho
5. Dominante satisfecho

Marcar con una "X" la opción elegida, según la escala.

Nota. Ejemplos de preguntas cerradas y la escala de medición que se puede utilizar. Obtenido de M. Alles (2007). *Comportamiento organizacional*. (p. 318.). Granica.

7.2.2.1.5. Escalas de medición

Grande y Abascal (2011) señalan que existen diferentes tipos de escalas de medición, entre las cuales se encuentran: escalas primarias, escalas comparativas, escalas no comparativas y escalas itemizadas, cada una con características y aplicaciones específicas en la recopilación y análisis de datos.

- Escalas primarias: entre este tipo de escalas se encuentran las nominales, ordinales, métricas de intervalo y métricas continuas.

- Escalas nominales: son las más simples y limitadas, ya que solo se utilizan para clasificar elementos sin establecer un orden, distancia o proporción entre ellos. Se aplican en la medición de variables cualitativas, asignando identificadores como números, letras o códigos alfanuméricos para diferenciar categorías. En encuestas, se usan para categorizar a los encuestados, por ejemplo, asignando un número a cada grupo según su género o situación laboral. Sin embargo, los valores asignados no representan cantidades ni relaciones matemáticas entre sí.
- Escalas ordinales: permiten establecer un orden entre los elementos medidos, pero sin definir distancias exactas entre ellos ni relaciones proporcionales. Son útiles para medir preferencias, posicionamientos en el mercado o niveles de calidad. En este tipo de escala, los valores asignados indican jerarquía, pero no cuantifican la diferencia entre categorías.
- Escalas métricas de intervalo: permiten medir la diferencia entre valores con distancias equivalentes, como sucede con la temperatura. Estas escalas cuentan con propiedades de orden y distancia, pero su punto cero es arbitrario, por lo que no representan una ausencia absoluta de la variable medida. Aunque las diferencias entre los valores son significativas, no es posible establecer relaciones proporcionales. Por ejemplo, en la escala Celsius, la diferencia entre 10 °C y 20 °C es la misma que entre 20 °C y 30 °C, pero 20 °C no es el doble de 10 °C. Este tipo de escala permite realizar cálculos estadísticos como medias aritméticas, desviaciones estándar y correlaciones.
- Escalas métricas continuas: poseen las propiedades de orden, distancia y origen, lo que permite medir con mayor precisión la relación entre los valores. En este tipo de escala, se asignan

puntuaciones a objetos o atributos con base en una referencia clara. Por ejemplo, se puede evaluar la calidad de un producto en una escala de 0 a 5, donde 0 representa la peor calidad y 5 la mejor. También se utilizan para valorar aspectos como el diseño, el precio o la elegancia de una marca. Estas escalas combinan características de las nominales, ordinales e intervalares, lo que las hace más versátiles en la medición de variables.

- Escalas comparativas: permiten evaluar diferentes elementos en relación con otros, en lugar de medirlos de manera aislada. Se utilizan en marketing y estudios de preferencia, y pueden clasificarse en varios tipos:
 - Escala de suma constante: los encuestados distribuyen una cantidad total de puntos entre distintos atributos. Por ejemplo, pueden asignar 100 puntos a factores como diseño, precio y calidad en la evaluación de un televisor.
 - Escalas jerarquizadas: se establece un orden de preferencia entre varias opciones. Un encuestado podría clasificar sus marcas de audio favoritas en orden descendente según su preferencia.
 - Escalas de comparación por pares: se presentan dos opciones a la vez, y el encuestado elige la que prefiere. Mediante comparaciones sucesivas, se puede determinar un ranking basado en la propiedad transitiva.
- Escalas no comparativas: permiten evaluar atributos de un objeto sin necesidad de compararlo con otros. Las más utilizadas son:
 - Escala de Likert: se basa en la presentación de afirmaciones relacionadas con un objeto o atributo, donde el encuestado indica

su nivel de acuerdo o desacuerdo en una escala con un número determinado de categorías (generalmente 3, 5, 7, 9 u 11). Cada opción tiene un valor numérico asignado que permite cuantificar la opinión. Por ejemplo, en una escala de cinco niveles, las opciones pueden ir desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo".

- Diferenciales semánticos: a diferencia de la escala de Likert, no utiliza afirmaciones con grados de acuerdo o desacuerdo, sino que presenta pares de términos opuestos para evaluar una dimensión específica. Por ejemplo, en la evaluación de motores, se podrían utilizar escalas con extremos como "Diseño moderno vs. diseño anticuado" o "Bajo consumo vs. alto consumo", permitiendo que el encuestado marque su percepción en un punto intermedio.
- Escalas itimizadas: se caracteriza por incluir varias afirmaciones o proposiciones relacionadas con un mismo objeto de estudio, las cuales deben ser clasificadas en distintas categorías. Se utilizan cuando es necesario medir conceptos complejos, ya que permiten desglosarlos en diferentes dimensiones. Por ejemplo, si se desea evaluar la calidad, esta no se limita a un solo aspecto, sino que puede incluir dimensiones como la apariencia física del personal, las instalaciones o los materiales utilizados. Además, otros factores como la capacidad de respuesta, la empatía, la seguridad, la fiabilidad y la cortesía también pueden influir en la percepción de la calidad.

7.2.2.1.6. Rangos de medición

Según Alles (2007) en la medición del clima organizacional basada en una escala del 0 al 10, donde 0 representa una percepción pésima y 10 una excelente.

Los resultados se interpretan mediante un sistema de semáforos que clasifica las áreas evaluadas en tres categorías:

- Semáforo rojo (0 - 5.99): indica una zona crítica con debilidades significativas. En estas áreas, el liderazgo es deficiente, hay poco interés por la capacitación, falta de comunicación y escasa motivación. Se requiere una intervención urgente para mejorar estas condiciones.
- Semáforo amarillo (6.00 - 6.99): representa áreas con oportunidades de mejora. Aunque no están en una situación crítica, muestran señales de deterioro en el clima laboral, por lo que es necesario implementar acciones preventivas para evitar un declive mayor.
- Semáforo verde (7.00 - 10.00): refleja áreas con un clima organizacional sólido y positivo. La evaluación en este rango sugiere que se deben mantener y reforzar las buenas prácticas, además de utilizarlas como referencia para mejorar otras áreas con calificaciones más bajas.

7.2.3. Cultura organizacional

Para Robbins & Judge (2009), la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y significados compartidos por los miembros de una organización, lo que la diferencia de otras. Este sistema común se compone de varios elementos clave que definen su identidad y comportamiento interno, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Innovación y aceptación del riesgo: fomenta la creatividad y la disposición de los empleados para asumir riesgos en la búsqueda de nuevas soluciones.
- Atención al detalle: valora la precisión, el análisis minucioso y el enfoque en los pequeños detalles dentro del trabajo.

- Orientación a los resultados: priorización de los logros y objetivos alcanzados, más allá de los métodos o procesos utilizados para lograrlos.
- Orientación a las personas: considera el impacto de las decisiones organizacionales en los empleados, promoviendo un enfoque humano en la gestión.
- Orientación a los equipos: favorece el trabajo en equipo sobre las contribuciones individuales, fomentando la colaboración y la sinergia.
- Agresividad: determina el nivel de competitividad dentro de la empresa, incentivando un enfoque dinámico o uno más conservador.
- Estabilidad: evalúa el equilibrio entre mantener el status quo y la necesidad de crecimiento y cambio dentro de la organización.

7.2.4. Experiencia al cliente (CX)

IBM (s. f.) describe la experiencia al cliente como percepción global que los clientes tienen sobre una empresa o marca, basada en el conjunto de interacciones que han tenido con ella, ya sea a través de plataformas digitales o en establecimientos físicos. Oracle (s. f.) indica que CX abarca la forma en que una empresa interactúa con sus clientes a lo largo de todo el proceso de compra, desde el marketing y ventas hasta el servicio postventa. En esencia, representa el conjunto de todas las interacciones que un cliente tiene con la marca.

7.2.4.1. Importancia de la experiencia al cliente

Según Oracle (s. f.), conforme los productos se vuelven más comunes en el mercado, la experiencia del cliente se convierte en el principal factor de diferenciación entre empresas, más allá de las características del producto en sí, los consumidores buscan conexiones con sus marcas favoritas y esperan que estas los conozcan y valoren. Algunos elementos clave para mejorar la

experiencia del cliente incluyen campañas de marketing alineadas con sus necesidades, plataformas de compra intuitivas, estrategias de servicio eficientes y acceso ágil a la información del cliente para evitar repeticiones innecesarias en la comunicación.

7.2.4.2. Estrategia de experiencia al cliente

Para Oracle (s. f.) una estrategia de CX define las acciones necesarias para brindar interacciones positivas y diferenciadas en todos los puntos de contacto con el cliente. Para su desarrollo, es fundamental considerar información del mercado, datos de los consumidores y objetivos estratégicos internos. Además, esta estrategia debe involucrar a toda la organización, no solo a las áreas tradicionalmente enfocadas en la atención al cliente. Actualmente, todos los empleados contribuyen a la experiencia del cliente, por lo que una alineación general en torno a este objetivo mejora la calidad del servicio y fortalece la relación con los consumidores.

7.2.4.2.1. Elementos de la estrategia de experiencia al cliente

Según IBM (s. f.), una estrategia de CX debe incluir varios elementos clave, como estar centrada en los clientes, contar con un *customer journey map* que refleje su recorrido, definir perfiles detallados de los clientes y gestionar de manera efectiva la relación con ellos.

- Centrada en los clientes: lo más importante para que una empresa priorice la experiencia de los clientes es colocar sus percepciones y emociones como objetivo principal. Esto implica que la promesa de la marca se construya a partir de una comprensión profunda de las necesidades y

sentimientos de los clientes. Para lograrlo, es crucial entender a fondo lo que cada cliente, tanto potencial como actual, espera en cada etapa o interacción dentro de la empresa.

- *Customer Journey Map*: una vez que se logró comprender a los clientes, es fundamental definir y mejorar las interacciones en cada etapa de su recorrido. Las empresas deben analizar los puntos de contacto que experimenta cada cliente a lo largo de su ciclo de vida, desde el primer conocimiento de la marca hasta la decisión de compra, el uso del producto o servicio y la posibilidad de repetir la compra o abandonar la relación con la empresa.
- Perfil de los clientes: es una representación ficticia o semificticia de un grupo clave de clientes o prospectos de una empresa. Se elaboran a partir de datos obtenidos de diferentes fuentes, como patrones de compra, análisis de internet, encuestas, reseñas, entre otros. Su propósito es permitir que la empresa comprenda mejor los deseos y necesidades de cada segmento de clientes a lo largo de su ciclo de vida, facilitando así la personalización de estrategias y la mejora de la experiencia del cliente.
- Gestión de la relación con los clientes (CRM): consiste en reunir, monitorear, examinar y utilizar la información derivada de las interacciones con los clientes durante todas las etapas de su relación con la empresa. Además, hace referencia a una variedad de herramientas y plataformas de software diseñadas para optimizar y automatizar este proceso, permitiendo una mejor organización y análisis de los datos obtenidos.

7.2.4.3. Medición de la experiencia del cliente

IBM (s. f.) indica que la gestión de la experiencia del cliente implica recolectar y analizar continuamente opiniones y métricas como parte de las operaciones diarias, en lugar de hacerlo ocasionalmente o en proyectos

específicos. Para ello, las empresas suelen implementar tecnologías que permiten capturar retroalimentación en tiempo real y medir la satisfacción de los clientes mediante diversas métricas clave:

- Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT): representa el porcentaje de clientes que califican su nivel de satisfacción como alto (4) o muy alto (5) en encuestas realizadas inmediatamente después de una interacción con la empresa.
- Net Promoter Score (NPS): creado por Bain & Company, este indicador mide la probabilidad de que un cliente recomiende la empresa. Se calcula restando el porcentaje de clientes insatisfechos (puntuaciones de 6 o menos) del porcentaje de promotores (puntuaciones de 9 o 10), generando un resultado que varía entre -100 y +100. Tener un NPS positivo es el objetivo, las empresas mejor posicionadas obtienen valores cercanos a 80.
- Customer Effort Score (CES): evalúa la facilidad o dificultad con la que un cliente logró su objetivo tras una interacción con la empresa, utilizando una escala de 1 (muy fácil) a 5 o 7 (muy difícil). Actualmente, el CES se considera un indicador más preciso de la fidelidad del cliente en comparación con las métricas tradicionales de satisfacción.

7.3. Equidad laboral

Inturmendi (s. f.) define la equidad laboral como un pilar esencial en las organizaciones, que tiene como objetivo asegurar condiciones de trabajo equitativas para todos los colaboradores, sin importar su género, etnia, creencias, discapacidad u otras características individuales. Para lograrlo, se debe eliminar todo lo que impida que las personas tengan crecimiento dentro de la organización

y garantizar que la remuneración y condiciones laborales sean equitativas para todos.

7.3.1. Beneficios de la equidad laboral

Contar con condiciones laborales equitativas en las organizaciones ofrece múltiples beneficios. Inturmendi (s. f.) señala que uno de ellos es que los colaboradores sean más productivos, ya que trabajar en un entorno justo y equitativo fomenta su motivación y compromiso. Además, existe menos rotación de personal debido a que las empresas que promueven el crecimiento y desarrollo interno generan mayor satisfacción y lealtad entre sus empleados. Otro beneficio clave es que las empresas que priorizan la equidad laboral suelen ser reconocidas públicamente, lo que fortalece su imagen y atractivo tanto para el talento como para clientes y socios estratégicos.

7.3.2. Equidad salarial

Inturmendi (s. f.) señala que una manera efectiva de fomentar la equidad laboral es garantizar que todos los empleados perciban una remuneración justa y competitiva por desempeñar funciones equivalentes. Según Oelz et al. (2013), “La igualdad de remuneración es un derecho humano reconocido al que tienen derecho todos los hombres y mujeres” (p. 2).

7.3.2.1. Importancia de promover la equidad salarial

Oelz et al. (2013) indican que fomentar la equidad salarial contribuye a reducir una de las principales causas de la diferencia de ingresos entre hombres y mujeres, específicamente la discriminación en los sueldos. Esto no solo se limita a la brecha salarial entre hombres y mujeres, sino que también abarca

cualquier situación en la que no haya equidad en la remuneración dentro de las organizaciones, independientemente de la edad o el género. Es fundamental garantizar que el salario percibido corresponda de manera justa a las responsabilidades y funciones desempeñadas por cada trabajador.

7.3.2.2. Pasos para implementar equidad salarial

Para asegurar la equidad salarial dentro de una organización, es fundamental implementar estrategias que promuevan la justicia y transparencia en la compensación de los colaboradores. A continuación, se presentan algunas prácticas clave que pueden ayudar a reducir las desigualdades salariales y asegurar que las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional sean accesibles para todos de manera equitativa.

- Llevar a cabo revisiones salariales periódicas: analizar y contrastar las remuneraciones de empleados en posiciones equivalentes para identificar y corregir posibles desigualdades.
- Definir criterios objetivos para ascensos y ajustes salariales: garantizar que las oportunidades de desarrollo profesional se brinden con base en méritos y no en decisiones arbitrarias.
- Fomentar la transparencia en la estructura salarial: explicar de manera clara las escalas de remuneración para cada puesto y justificar cualquier variación de manera equitativa.

7.3.2.3. Diseño de una escala salarial equitativa

Según Alkemy (2024), un sistema de remuneración claro y justo es aquel en el que los colaboradores conocen los criterios utilizados para definir sus salarios. Este enfoque asegura que quienes desempeñan funciones equivalentes

reciban una compensación similar, sin que aspectos como el género, la raza o la etnia influyan en la determinación de sus ingresos.

7.3.2.3.1. Escala salarial

Alkemy (2024), define la escala salarial como un conjunto de criterios empleados para establecer los sueldos de los trabajadores. Entre los factores que se consideran se incluyen la experiencia, las competencias, la formación académica, el desempeño y otros elementos. Además, existen dos tipos de escalas salariales: fijas y variables. La primera tiene un rango determinado que no se altera, mientras que la segunda puede ajustarse dependiendo de factores externos, como las condiciones económicas.

7.3.2.3.2. Componentes de una escala salarial

Según Alkemy (2024), una escala salarial generalmente incluye componentes como: el rango salarial, que representa el intervalo de sueldos asignados para un puesto específico; el salario base, que se define como el pago fijo que recibe un empleado sin considerar horas extras ni bonificaciones; las bonificaciones, que son los pagos adicionales que se les otorgan a los empleados en función de su rendimiento o al alcanzar metas específicas; las horas extras, aquellas realizadas fuera del horario habitual, que son remuneradas adicionalmente; y por último, los beneficios, que se refieren a las compensaciones no monetarias ofrecidas a los empleados, tales como seguros médicos.

7.3.2.3.3. Pasos para diseñar una escala salarial equitativa

Alkemy (2024) detalla una serie de pasos para diseñar una escala salarial equitativa:

- Evaluación imparcial de roles y responsabilidades: es fundamental realizar una evaluación precisa y objetiva de las funciones y responsabilidades de cada cargo. Esto ayudará a establecer criterios medibles que demuestren el impacto y la aportación de cada cargo al éxito global de la organización.
- Identificar los factores a considerar: en este paso se incluyen aspectos como la experiencia, la formación, las competencias y el desempeño. Cuando se evalúan las capacidades de los colaboradores, se pueden reconocer fácilmente los elementos que ayudarán a definir los rangos salariales.
- Definir rangos salariales: esto se determina con base en los factores identificados en el paso anterior.
- Claridad en los criterios de evaluación: es importante asegurar que los empleados entiendan los criterios que se utilizan para fijar sus salarios, la forma en la que evalúan las competencias, experiencia y rendimiento, esto ayuda a generar confianza y fomentar un entorno de trabajo positivo y motivador.
- Reconocimiento del desempeño individual: implementa un sistema que valore y premie el rendimiento individual, esto puede incluir incentivos económicos basados en el cumplimiento de metas concretas o en la adquisición de habilidades que aporten valor a la organización.
- Actualizaciones periódicas de la escala salarial: adoptar una escala salarial flexible y ajustada regularmente.

- Planes de formación y desarrollo: diseñar estrategias de capacitación que permitan a los colaboradores aprender nuevas competencias y escalar laboralmente.
- Diversidad e igualdad salarial: asegurar la igualdad salarial promoviendo la inclusión.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

ORIENTADORAS

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Clima laboral en la industria de telecomunicaciones.

2.2. Clima laboral.

2.2.1. Factores que influyen en el clima laboral.

2.2.1.1. Motivación

2.2.1.1.1. Teoría de Maslow

2.2.1.1.2. Teoría de Herzberg

2.2.1.1.3. Teoría de McClelland

2.2.1.1.4. Teoría de Vroom

2.2.1.2. Liderazgo

2.2.1.3. Trabajo en equipo

2.2.1.4. Comunicación

2.2.2. Medición de clima laboral

- 2.2.2.1. Encuesta de clima laboral
 - 2.2.2.1.1. Beneficios de una encuesta de clima laboral
 - 2.2.2.1.2. Condiciones óptimas para realizar una encuesta de clima laboral
 - 2.2.2.1.3. Pasos para diseñar una encuesta de clima laboral
 - 2.2.2.1.4. Tipos de preguntas
 - 2.2.2.1.5. Escalas de medición
 - 2.2.2.1.6. Rangos de medición
- 2.2.3. Cultura organizacional
- 2.2.4. Experiencia al cliente (CX)
 - 2.2.4.1. Importancia de la experiencia al cliente
 - 2.2.4.2. Estrategia de experiencia al cliente
 - 2.2.4.2.1. Elementos de la estrategia de experiencia al cliente
 - 2.2.4.3. Medición de la experiencia del cliente
- 2.3. Equidad salarial
 - 2.3.1. Beneficios de la equidad laboral
 - 2.3.2. Equidad salarial
 - 2.3.2.1. Importancia de promover la equidad salarial
 - 2.3.2.2. Pasos para implementar equidad salarial
 - 2.3.2.3. Diseño de una escala salarial equitativa
 - 2.3.2.3.1. Escala salarial
 - 2.3.2.3.2. Componentes de una escala salarial
 - 2.3.2.3.3. Pasos para diseñar una escala salarial equitativa

3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

La presente investigación adoptará un enfoque mixto que incorporará variables cualitativas y cuantitativas. Su alcance será descriptivo, con un diseño no experimental debido a que no se busca manipular ninguna de las variables. La recolección de datos será de tipo transversal, ya que se llevará a cabo en una única ocasión.

9.1. Características del estudio

El enfoque de la presente investigación será mixto, debido a que se trabajará con variables cuantitativas como la productividad individual y grupal, cumplimiento de objetivos, tiempo promedio para realizar tareas y distribución equitativa de trabajo. Además, se considerarán variables cualitativas como trabajo en equipo, reconocimiento, comunicación efectiva, motivación y satisfacción laboral.

El alcance será descriptivo, dado que se buscará identificar las causas que están afectando el clima laboral, especificando el comportamiento de los colaboradores respecto al trabajo en equipo, el reconocimiento que se les brinda según el desempeño en sus actividades, la comunicación que tienen entre ellos o bien con otras áreas, la motivación para realizar de forma adecuada las tareas que se les asignan y sobre todo, la percepción sobre la equidad salarial.

El diseño utilizado será no experimental, ya que la información de las encuestas se recolectará únicamente una vez y se analizará en su estado original sin ninguna manipulación; además, será transversal, pues se estudiarán las

variables una vez se tengan los resultados de la encuesta realizada, para analizar y determinar la estrategia que se debe plantear.

9.2. Unidad de análisis

La población total de la investigación está conformada por 12 colaboradores del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional. Este grupo se compone de 3 especialistas A, 1 especialista B, 1 analista de datos, 5 oficinistas administrativos I y 2 oficinistas administrativos II. Dentro del equipo, los especialistas cumplen el rol de jefes, asignando tareas a los demás miembros según sus funciones.

El tamaño de la muestra se puede determinar aplicando un análisis de muestreo estadístico con nivel de confianza del 95 % y error del 5 % como se muestra a continuación:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

e = Error máximo esperado

σ = Desviación estándar de la población

$$n = \frac{(12)(0.5^2)(1.96^2)}{(12-1)(0.05^2) + (0.5^2)(1.96^2)} = 11.67 \text{ Personas}$$

Para el desarrollo del estudio se ha determinado que se tomarán en cuenta a los 12 colaboradores que conforman el departamento, debido a que la muestra se acerca mucho a esta cantidad y se necesita la opinión de todos para obtener mejores resultados para el análisis y desarrollo de la estrategia que ayudará a mejorar el clima laboral en el área.

9.3. Técnicas de recolección de datos

Para recopilar la información necesaria para esta investigación, se emplearán diversas técnicas de recolección de datos, como encuestas y análisis documental. Estas herramientas permitirán identificar las áreas de oportunidad dentro del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional y desarrollar una estrategia adecuada para mejorar el clima laboral, alineada con sus necesidades específicas.

- Encuestas: se diseñará y aplicará una encuesta de clima laboral dirigida a los doce colaboradores del área, abordando todos los aspectos que influyen en el ambiente laboral. Esta técnica permitirá identificar la percepción de los empleados sobre los factores que afectan el clima organizacional y determinar cuáles son los más críticos para implementar estrategias de mejora.
- Análisis documental: se examinarán los descriptores de puesto de los doce colaboradores del área para identificar las tareas que pueden asignarse conforme a los términos de contratación. Además, se compararán las políticas salariales internas y externas para evaluar la equidad en la remuneración según las funciones desempeñadas. Esta técnica permitirá determinar si los salarios de los trabajadores son justos y acordes con el trabajo realizado, también a analizar qué tipo de tareas se les pueden

asignar a cada uno según el descriptor de su puesto o bien si es necesario realizar modificación del mismo.

- Registro de actividades: se elaborará un listado detallado de todas las tareas realizadas por cada colaborador. Esta técnica permitirá identificar posibles desigualdades en la distribución de responsabilidades y facilitará los ajustes necesarios para asegurar que las funciones asignadas se alineen con los descriptores de puesto correspondientes.

9.4. Variables

Las variables utilizadas en esta investigación, alineadas con los objetivos específicos, se presentan en la Tabla 1, donde se detallan su definición teórica y operativa:

Tabla 1.

Variables en estudio

Variable	Definición teórica	Definición operativa
Trabajo en equipo	Se refiere a la colaboración entre empleados con habilidades y roles complementarios, que trabajan juntos hacia un objetivo común, optimizando esfuerzos y recursos.	• Los miembros del equipo colaboran y se apoyan mutuamente. • Los colaboradores sienten que su equipo valora sus ideas y contribuciones. • Los objetivos del equipo están claramente definidos y alineados a los de la organización.

Continuación de la Tabla 1.

Variable	Definición teórica	Definición operativa
Reconocimiento	Acto de valorar y recompensar los logros, esfuerzos y contribuciones de los empleados dentro de una organización.	• Los colaboradores sienten que su trabajo es reconocido y valorado. • El superior brinda retroalimentación positiva cuando realizan un buen trabajo. • Los ascensos se realizan de forma justa.
Comunicación efectiva	Proceso mediante el cual la información se transmite de manera clara, precisa y comprensible entre los miembros de una organización, asegurando que el mensaje sea recibido e interpretado correctamente.	• Claridad en la transmisión de la información. • Escucha activa y retroalimentación. • Asertividad en la comunicación
Motivación	Conjunto de factores internos y externos que impulsan a los empleados a desempeñar sus tareas con entusiasmo, compromiso y eficiencia.	• Los colaboradores se sienten motivados para dar lo mejor de ellos en su trabajo. • El trabajo les proporciona satisfacción personal y profesional. • Reciben reconocimiento adecuado a sus esfuerzos y logros. • Tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa.

Continuación de la Tabla 1.

Variable	Definición teórica	Definición operativa
Equidad salarial	Se refiere a la justicia en la remuneración de los empleados, asegurando que personas con responsabilidades, experiencia y desempeño similares reciban una compensación justa e igualitaria.	- Los colaboradores consideran que el salario es justo en comparación a los del mercado. - Los empleados creen que su remuneración es equitativa en relación a la de sus compañeros de trabajo.
Distribución equitativa del trabajo	Principio de ofrecer igualdad de oportunidades y condiciones de trabajo para todos los empleados, garantizando un trato justo e imparcial en aspectos como contratación, promoción, capacitación, beneficios y ambiente laboral.	- Los colaboradores creen que las oportunidades de crecimiento en la empresa son equitativas para todos. - Las decisiones de promoción y ascenso se basan en el mérito y no en otros factores.
Productividad individual	Se refiere a la capacidad de un empleado para completar tareas y alcanzar objetivos en un período determinado, utilizando eficientemente los recursos disponibles.	$PI = \frac{\text{Tareas completadas}}{\text{Tareas asignadas}}$
Productividad grupal	Mide el desempeño de un equipo o departamento en función del cumplimiento de objetivos colectivos, la eficiencia en la colaboración y la optimización del tiempo y los recursos.	$PG = \frac{\text{Tareas completadas}}{\text{Tareas asignadas}}$
Cumplimiento de objetivos	Grado en el que una persona, equipo o empresa logra alcanzar las metas establecidas en un período determinado.	$CO = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}} \times 100$

Continuación de la Tabla 1.

Variable	Definición teórica	Definición operativa
Tiempo promedio para completar tareas	Cantidad de tiempo que, en promedio, un individuo o equipo tarda en finalizar una tarea específica dentro de un período determinado.	$TP = \frac{\sum \text{Tiempo de tareas}}{\text{Número de tareas}}$
Satisfacción laboral	Grado de bienestar, motivación y conformidad que un empleado experimenta en su entorno de trabajo.	Encuesta de satisfacción laboral

Nota. Variables que se utilizarán en el desarrollo de la investigación. Elaboración propia realizada con Microsoft Word

La Tabla 2 presenta la matriz de consistencia, donde se proporciona una descripción detallada de las variables que se emplearán en la investigación. En ella se especifica el tipo de variable, la técnica de recolección de datos, los indicadores y los resultados esperados, los cuales contribuirán al cumplimiento de cada uno de los objetivos.

Tabla 2.*Matriz de consistencia*

Objetivo	Variable	Tipo de variable	Indicador	Técnica de recolección	Resultado o esperado
Identificar los aspectos que están afectando el clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones	Trabajo en equipo	Cualitativa	Evaluación cualitativa de la percepción de las variables en estudio	Encuesta	Una evaluación cualitativa y cuantitativa de los aspectos que afectan el clima laboral del área.
	Comunicación efectiva	Cualitativa		Encuesta	
	Reconocimiento	Cualitativa		Encuesta	
	Motivación	Cualitativa	Análisis de salarios entre puestos similares	Encuesta	
	Equidad salarial	Cualitativa		Encuesta	
	Distribución equitativa del trabajo	Cuantitativa	Análisis de la cantidad de tareas asignadas a cada colaborador y nivel de dificultad	Encuesta	
Determinar el impacto que está generando el mal clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones.	Productividad individual	Cuantitativa	Índice de productividad individual	Reporte de jefe inmediato	Reporte del impacto de cada uno de los aspectos analizados
	Productividad grupal	Cuantitativa	Índice de productividad grupal	Reporte de gerente	
	Cumplimiento de objetivos	Cuantitativa	Porcentaje de cumplimiento de metas	Reporte de gerente	

Continuación de la Tabla 2.

Objetivo	Variable	Tipo de variable	Indicador	Técnica de recolección	Resultado esperado
	Tiempo promedio para completar tareas	Cuantitativa	Tiempo real vs tiempo estimado para completar la tarea	Reporte de colaborador y jefe inmediato	
Establecer los indicadores que medirán la mejora en los resultados mensuales del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional tras la mejora del clima laboral.	Productividad individual	Cuantitativa	Índice de productividad individual	Reporte de jefe inmediato	Reporte de los resultados obtenidos
	Productividad grupal	Cuantitativa	Índice de productividad grupal	Reporte de gerente	
	Cumplimiento de objetivos	Cuantitativa	Porcentaje de cumplimiento de metas	Reporte de gerente	
	Tiempo promedio para completar tareas	Cuantitativa	Tiempo real vs tiempo estimado para completar la tarea	Reporte de colaborador y jefe inmediato	
	Satisfacción laboral	Cualitativa	Evaluación cualitativa de la satisfacción laboral	Encuesta con escala del 1 al 5	

Nota. Variables que se utilizarán en el desarrollo de la investigación. Elaboración propia realizada con Microsoft Word.

9.5. Fases de estudio

Esta investigación se desarrollará en cuatro fases, durante las cuales se recopilará información sobre la situación actual y se realizará un diagnóstico de

la percepción de los colaboradores. A partir de estos hallazgos, se diseñará una estrategia para mejorar el clima laboral del área. Además, se establecerán indicadores clave para medir los resultados y evaluar la efectividad de las acciones implementadas.

- Fase 1: revisión documental

Se iniciará con el análisis de los descriptores de puesto y las políticas salariales internas y externas. Posteriormente, se elaborará una lista de actividades para cada integrante del equipo, con el objetivo de identificar desigualdades salariales y carga de trabajo. Además, se diseñará la encuesta de clima laboral con la cual se obtendrán los datos sobre la percepción que tienen los colaboradores respecto a los diferentes aspectos que se desean evaluar.

- Fase 2: diagnóstico

Para conocer la percepción de los colaboradores del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional sobre el clima laboral, se aplicará una encuesta de clima laboral que aborde aspectos como trabajo en equipo, comunicación efectiva, carga de trabajo, motivación, reconocimiento y equidad salarial. Una vez recolectados los datos, se procederá a su tabulación y análisis.

- Fase 3: definición de la estrategia

Se analizarán los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional, los datos obtenidos al analizar los descriptores de puestos, tareas asignadas y cumplimiento de objetivos, para identificar los aspectos de mayor impacto. Con base en estos hallazgos, se desarrollarán estrategias orientadas a mejorar el clima laboral y se

presentarán a la gerencia de Calidad y Experiencia del Cliente Regional y a Recursos Humanos.

- Fase 4: definición de evaluación de desempeño

Una vez definida la estrategia a implementar, se diseñarán los indicadores clave de desempeño que permitirán medir mensualmente los resultados del área. Estos indicadores no solo evaluarán el impacto de la estrategia en el clima laboral, sino que también establecerán criterios específicos para medir el desempeño individual y colectivo, asegurando un monitoreo continuo de la efectividad de las acciones implementadas.

- Fase 5: presentación de resultados

Al finalizar con la investigación se procederá a realizar un informe ejecutivo que contenga la información sobre los datos recolectados, la encuesta aplicada y los resultados obtenidos, el análisis realizado, las estrategias propuestas junto con los indicadores que ayudarán a determinar si son efectivas. Además del informe, se realizará una presentación donde se resuman los datos para exponerlos a la gerencia de Calidad y Experiencia al Cliente Regional y a Recursos Humanos.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para analizar la información recolectada, se utilizarán técnicas de análisis de la información como la media aritmética, gráficos de barras, tabla de frecuencias y porcentajes y correlación de Pearson, las cuales ayudarán a facilitar la visualización de los resultados obtenidos, sacar conclusiones y realizar un diagnóstico, que permitirá trabajar en la propuesta de diferentes estrategias para mejora del clima laboral.

- Media aritmética

Para conocer el promedio de satisfacción laboral de los diferentes aspectos que se evaluaron en la encuesta de clima laboral, se utilizará la media aritmética, la cual se calcula sumando todos los valores y dividiendo el resultado entre la cantidad total de valores. Esta técnica de análisis de información también será útil para conocer el promedio de la productividad individual y grupal, el cumplimiento de objetivos o el tiempo promedio para completar tareas.

- Moda

Para identificar cuál es la respuesta más frecuente en la encuesta de clima laboral, se utilizará la moda, esto servirá para determinar qué factor es el que más afecta el clima laboral. Para calcularla, se realizará el conteo de la respuesta que más se repite, esto nos ayudará a clasificar los datos de forma descendente.

- Gráficos de barras

Se utilizarán gráficos de barras para representar de forma visual los datos obtenidos en la encuesta del clima laboral, la productividad individual para determinar la variación que existe entre colaboradores, también se graficarán los salarios de cada uno de los colaboradores para realizar la comparación entre las personas que tienen las mismas atribuciones.

- Tabla de frecuencias y porcentajes

Se utilizarán tablas de frecuencia y porcentajes para clasificar la satisfacción laboral en niveles como baja, media y alta, esto ayudará a conocer la cantidad de colaboradores que se encuentran en cada nivel para trabajar en las estrategias basadas en los resultados obtenidos. También nos mostrará si todos los trabajadores son afectados por el mal clima laboral del área.

- Correlación de Pearson

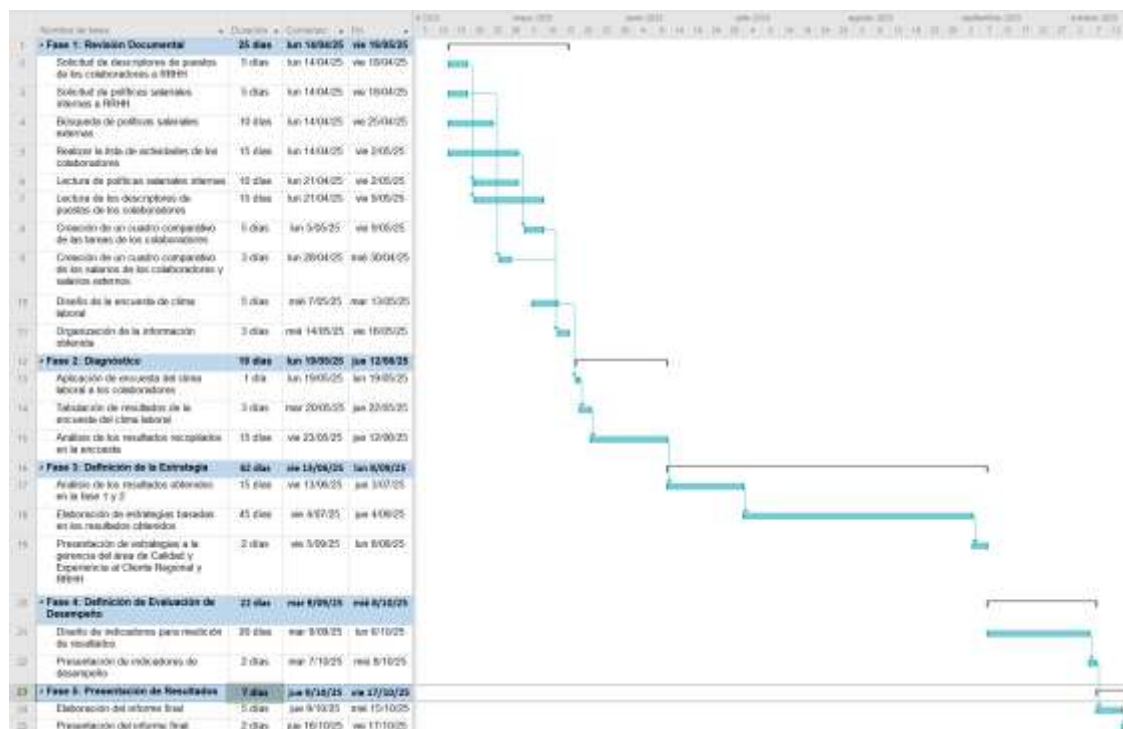
Para medir la relación entre los resultados obtenidos con respecto a la satisfacción laboral y los salarios devengados por los colaboradores del área, se utilizará el coeficiente de correlación de Pearson, el cual nos indica qué tan fuerte es la relación que existe entre ambas variables, esto nos ayudará a conocer qué tanto depende la satisfacción laboral de la remuneración que se brinda.

11. CRONOGRAMA

La investigación tendrá una duración de seis meses, iniciando el 14 de abril de 2025. En la imagen número 7 se presenta un desglose semanal de todas las actividades a realizar, que incluyen la recolección y análisis de información, el diseño y aplicación de encuestas, la tabulación y análisis de resultados, diseño de estrategias basadas en los hallazgos obtenidos y presentación de resultados.

Figura 7.

Cronograma de actividades



Nota. Descripción de las actividades que se realizarán en cada fase. Elaboración propia realizada con Microsoft Project.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

Para llevar a cabo esta investigación, será necesario disponer de recursos económicos para cubrir los gastos asociados a materiales y servicios. En este caso, la empresa financiará el estudio en su totalidad, por lo que se puede indicar que es factible realizar la investigación. La Tabla 3 detalla los recursos requeridos y sus costos.

Tabla 3.

Tabla de costos

Descripción	Unidades	Costo unitario	Costo Total
Recursos Humanos			
Honorarios del asesor (ad honorem)	1	Q -	Q -
Honorarios del estudiante (ad honorem)	1	Q -	Q -
Recursos materiales			
Hojas de papel bond (resmas)	1	Q 36.90	Q 36.90
Bolígrafos	2	Q 3.00	Q 6.00
Folders tamaño carta	12	Q 2.00	Q 24.00
Toner para impresora	1	Q 260.00	Q 260.00
Servicios			
Recargas de teléfono	12	Q 60.00	Q 720.00
Servicio de internet	6	Q 190.00	Q 1,140.00
Transporte (gasolina)	12	Q 50.00	Q 600.00
Total		Q 601.90	Q 2,786.90

Nota. Detalle de los costos que se tendrán al momento de realizar la investigación. Elaboración propia realizada con Microsoft Excel.

REFERENCIAS

- Alkemy (2024). *Cómo diseñar una escala salarial transparente y equitativa*.
https://www.alkemy.org/en/como-disenar-una-escala-salarial-transparente-y-equitativa/?utm_source=chatgpt.com
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Granica.
<http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/10730.pdf>
- Bravo, D., y Yépez, G. (2016). *Diseño de una política salarial utilizando la herramienta de valoración de cargos. Caso de estudio: Institución Financiera Ecuatoriana* [Tesis de maestría, Universidad Espíritu Santo]. Archivo digital.
<https://repositorio.uees.edu.ec:8443/server/api/core/bitstreams/cad89cc9-524f-43a8-97d9-3db6d5dee1c4/content>
- Castillo, E. (2021). *Sistema de compensación salarial y clima organizacional en colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en la Libertad*. [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Archivo digital.
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28089/Tesis2.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- Castro, N. (2022). *Evaluación del clima organizacional para la determinación de los factores susceptibles de mejora en la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de San Carlos de Guatemala* [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Archivo digital.

https://drive.google.com/file/d/1_785uciW9bAyZED9n9WzWkfuvf7lflhW/view?usp=sharing

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill Educación.
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento organizacional. La dinámica en las organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones.pdf)

Farias, N. (2022). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tambogrande, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Archivo digital.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82075/Farias_CNY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Grande I. y Abascal E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación*. ESIC.
<https://archive.org/details/fundamentos-y-tecnicas-de-inves-ildefonso-grande-esteban-elena/page/n3/mode/2up>

González, H. y González, L. (2010). *Clima organizacional. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata*. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf

IBM (s. f.). *¿Qué es la experiencia del cliente (CX)?* https://www.ibm.com/es-es/topics/customer-experience?utm_source=chatgpt.com

Inturmendi, M. (s. f.) *Equidad laboral: qué es y cómo lograrla*.
https://www.avanselseleccion.es/equidad-laboral-que-es-y-como-lograrla/?utm_source=chatgpt.com

Madrid, I. (2022). *Propuesta de Manual de Compensaciones para mejorar el nivel de motivación y satisfacción laboral de la empresa Destilería Cerro Azul de Grupo AURUM*. [Tesis de maestría, UNITEC]. Archivo digital.
<https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/12633>

Múria, J. y Gil, R. (1998). *Preparación, tabulación y análisis de encuestas para directivos*. ESIC.
<https://books.google.com.pe/books?id=hcRXKijLXNQC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Oelz, M., Olney, S., y Tomei, M. (2013). *Igualdad salarial: Guía introductoria*. Organización Internacional del Trabajo.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@normes/documents/publication/wcms_223157.pdf

Oracle (s. f.). *Experiencia del cliente (CX)*. <https://www.oracle.com/mx/cx/what-is-cx/>

Peña, H. (2018). *Clima organizacional: Una construcción personalizada del ambiente laboral como escenario de la producción empresarial*. UPSE.
<http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4944/1/9789942776075.pdf>

Pérsico, A. y Castro, F. (2022). *Clima laboral y calidad de vida*. Academia Judicial Chile. <https://academiajudicial.cl/wp-content/uploads/2022/11/MD47-Clima-laboral-y-calidad-de-vida.pdf>

Quispe, H. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa de telecomunicaciones de Lima, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. Archivo digital. <https://repositorio.urp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b2a602a7-ee06-4770-82e0-019d668ce3c9/content>

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/R_OBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf

Tapia, K. (2011). *Optimización de los factores que influyen en el clima laboral de una empresa*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Archivo digital. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2911/1/T1035-MBA-Tapia-Optimizaci%c3%b3n.pdf>

Vera, N., y Suárez, A. (2018). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral y el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad*. Universidad y Sociedad, 10(1), 180-186. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Yaulilahua-Huacho, R. (2023). Influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral: Un estudio empírico en la industria de telecomunicaciones 2022. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), 25–38. <https://doi.org/10.55813/gaeal/jessr/v3/n3/71>

APÉNDICES

Apéndice 1.

Árbol del problema



Nota. Describe el problema, las causas y consecuencias del mismo. Elaboración propia en Microsoft Visio.

Apéndice 2.

Matriz de coherencia

TEMA	TÍTULO	PROBLEMA	PREGUNTA CENTRAL	PREGUNTAS SECUNDARIAS	OBJETIVO GUÍA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Estrategia de mejora del clima laboral	Estrategia para la mejora del clima laboral en el área de Calidad y Experiencia Cliente de una empresa de telecomunicaciones ubicada en Guatemala, aplicando un sistema de gestión salarial equitativa	Mal clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones	¿Cuál es la mejor estrategia que se puede utilizar para mejorar el clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones?	1. ¿Qué aspectos está afectando el clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones? 2. ¿Cuál es el impacto que está generando el mal clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones? 3. ¿Cómo se medirán los resultados mensuales del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones tras mejorar del clima laboral?	Elaborar la propuesta sobre la estrategia que permita mejorar el clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones.	1. Identificar los aspectos que están afectando el clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones. 2. Determinar el impacto que está generando el mal clima laboral en el área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional de una empresa de telecomunicaciones. 3. Establecer los indicadores que medirán la mejora en los resultados mensuales del área de Calidad y Experiencia al Cliente Regional tras la mejora del clima laboral.

Nota. Matriz que muestra la relación entre el problema, las preguntas y los objetivos. Elaboración propia en Microsoft Visio.

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta de clima laboral

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Rojo				Amarillo				Verde		
DESARROLLO EDUCATIVO											
Capacitación											
Actitud de los jefes frente a la capacitación: ¿la promueven?											
Calidad de la capacitación impartida por la organización											
Aplicación de la capacitación para el puesto de trabajo											
Desarrollo profesional											
Apoyo de los jefes en el desarrollo profesional de los empleados											
Oportunidades de desarrollo profesional en la organización											
¿Los jefes y la organización motivan a los empleados para su desarrollo?											
Desarrollo personal											
Apoyo de los jefes en el desarrollo personal de los empleados											
Oportunidades que brinda la organización para el desarrollo personal											
¿Los jefes y la organización motivan a los empleados para su desarrollo?											
DESARROLLO SOCIAL											
Colaboración											
Actitud de los jefes frente al desarrollo social: ¿lo promueven?											
¿Cómo es la colaboración al desarrollo social de otras áreas (respecto de la propia)?											
¿El desarrollo social es valorado dentro de la organización?											
Trabajo en equipo											
Actitud de los jefes frente al trabajo en equipo: ¿lo promueven?											
¿Cómo calificaría el trabajo en equipo (funcionamiento real)?											
¿El trabajo en equipo es valorado por la organización?											
Participación											
Actitud de los jefes frente a la participación: ¿la promueven?											
Ambiente de la oficina: ¿es participativo?											
¿La participación es valorada en la organización?											
Comunicación											
¿Cómo calificaría la comunicación con los jefes?											
¿Cómo calificaría la comunicación en la oficina?											
¿La comunicación es valorada en la organización?											

Continuación Anexo 1

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Rojo				Amarillo				Verde		
Credibilidad y confianza											
¿Cómo calificaría la credibilidad (grado de confianza) de sus jefes?											
¿Cómo calificaría la credibilidad (grado de confianza) de la oficina?											
¿Cómo calificaría la confianza de su jefe en usted?											
BUEN GERENCIAMIENTO											
Planes futuros de la organización (estrategia a alcanzar)											
¿Cómo calificaría el grado de innovación de los planes futuros propuestos por sus jefes?											
¿Cómo calificaría el impacto de los planes futuros en la oficina?											
¿Los planes futuros representan una oportunidad para usted?											
Organización											
¿Cómo calificaría la organización de sus jefes?											
¿Cuál es el impacto de la organización existente en el clima de la oficina?											
¿La organización existente representa una oportunidad para usted?											
Liderazgo											
¿Cómo calificaría la capacidad de liderazgo de sus jefes?											
¿Cómo impacta la capacidad de liderazgo en el clima de la oficina?											
¿La capacidad de liderazgo es valorada en la organización?											
Evaluación del desempeño (y seguimiento)											
¿Cómo calificaría la capacidad de evaluación y seguimiento de sus jefes?											
¿Cómo calificaría la calidad del método de evaluación del desempeño?											
¿Valora usted la evaluación del desempeño?											
Orientación a resultados											
¿Cómo calificaría la orientación a resultados de sus jefes?											
¿Cómo calificaría la orientación a resultados de su oficina?											
Alcanzar los resultados u objetivos ¿es valorado por usted?											
Disciplina											
¿Cómo calificaría la disciplina de sus jefes?											
¿Cómo calificaría la disciplina en su oficina?											
¿La disciplina es valorada por usted?											
TOTALES											

Nota. Ejemplo del formato que se puede utilizar en una encuesta de clima laboral. Obtenido de M. Alles (2007). *Comportamiento organizacional*. (p. 322.). Granica.