

# ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL

## WHITE PAPER

Tendencias en el uso y maluso de las encuestas de clima laboral, posibles impactos psicosociales al interior de las organizaciones y nuevas líneas de acción.

**Serie de Estudios sobre Cultura y Salud Mental en las Organizaciones**

Paper 3 · La ilusión de la métrica: entre la gestión del dato y la verdad subjetiva

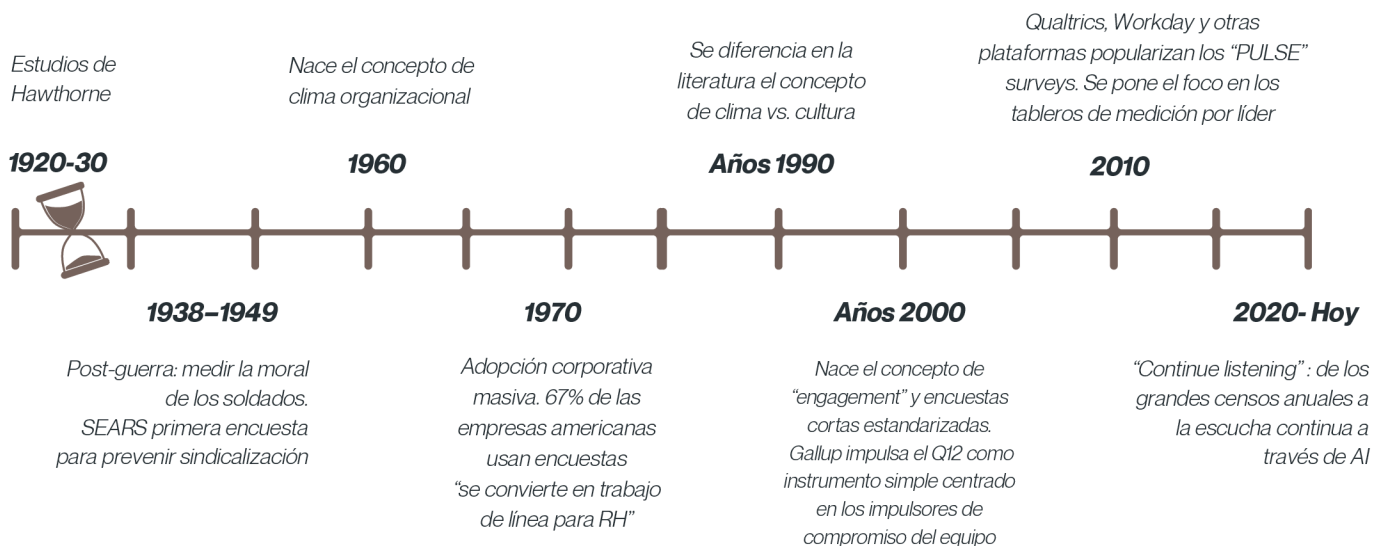
# Más encuestas, mismos resultados.

Las encuestas de clima laboral se presentan como una herramienta útil para “tomar el pulso” de la organización, identificar áreas de mejora y orientar acciones estratégicas que aumenten la satisfacción y el compromiso de los empleados. Durante sus primeras décadas, fueron vistas como un avance significativo en la profesionalización de la gestión del talento humano. Sin embargo, en la actualidad, muchas empresas han notado un patrón preocupante: año tras año, ciertas preguntas continúan recibiendo calificaciones bajas, incluso luego de múltiples iniciativas de mejora. El problema radica en que la encuesta, como herramienta de escucha, pierde su valor para los empleados si no resulta en mejoras estructurales.

En este documento, se analizan algunas de las posibles razones por las cuales las encuestas tradicionales no logran generar cambios significativos, y se sugiere una nueva aproximación centrada en facilitar diálogos y reconstruir las narrativas internas de la organización.

## Orígenes y evolución de las encuestas

Las primeras encuestas de actitudes laborales aparecen en los 20s–30s, en paralelo con avances psicométricos (Thurstone 1929; Likert 1932) que permitían medir opiniones de forma sistemática. En el mismo periodo, los estudios de Hawthorne ponen sobre la mesa que el desempeño depende fuertemente de factores sociales y de la percepción del entorno, no sólo de incentivos materiales. A partir de esos momentos el uso de la encuesta ha ido modificándose, lo mismo que su propósito.



# Nada parece estar cambiando

Una serie de estudios y contribuciones académicas, como el realizado por Seramount / EAB (2025) titulado “The Survey Trap”, sugieren que, a pesar de una fuerte inversión en encuestas y en “escucha continua”, el compromiso de los empleados en EE. UU. sigue disminuyendo. Algunas estadísticas alarmantes incluyen:

- **67%** de los CHROs informan que los puntajes permanecen estancados.
- Más del **50%** de los empleados sienten que la empresa hace poco o nada con el feedback recibido.
- Solo el **26%** de los ejecutivos afirma que todas sus preguntas cuentan con una “ruta de acción clara”.

Además, Gallup (2025) publicó recientemente un estudio que revela que el compromiso de los empleados en EE. UU. ha caído a su nivel más bajo en 10 años, con **solo un 31% comprometidos y un 17% activamente desenganchados**, a pesar de una década de “escucha continua”.

Por otro lado, Quantum Workplace HBR (2023) también reveló que el **65% de los empleados afirma que su organización no actúa de manera efectiva tras las encuestas**, citando la falta de acción como el principal fracaso de este proceso. En otras palabras, las compañías recolectan una gran cantidad de *feedback*, pero tienen dificultades para traducirlo en acciones que cumplan con las expectativas de los empleados, lo que resulta en una pérdida de legitimidad, agotamiento y cinismo.



## Frecuencia y presunción de cambio inmediato

La valoración sobre el propio lugar de trabajo es resultados de experiencias subjetivas que se arman a lo largo del tiempo; un plan de acción de seis meses podría mover la percepción de que “se está haciendo algo”, pero al cerebro le toma mucho mas tiempo restablecer confianza y cambiar significados.



## Obligatoriedad para responder y rivalidad encubierta

Las campañas de comunicación interna para mostrar los “avances de respuestas” colocan un elemento de obligatoriedad sobre algo que en principio se presenta como voluntario. Hay empresas donde persiguen a las personas hasta hacerlas responder y promueven la competencia entre las áreas para ver quién ha terminado de responder primero.



## Reduccionismo numérico

El foco exclusivo en las brechas negativas, la obsesión por mejorar “el número” como si fuera un KPI de ventas implica aplicar la lógica de los negocios a los aspectos humanos, relacionales y subjetivos de la experiencia en el trabajo que podrían (y deberían) abordarse con mayor efectividad desde otro paradigma.

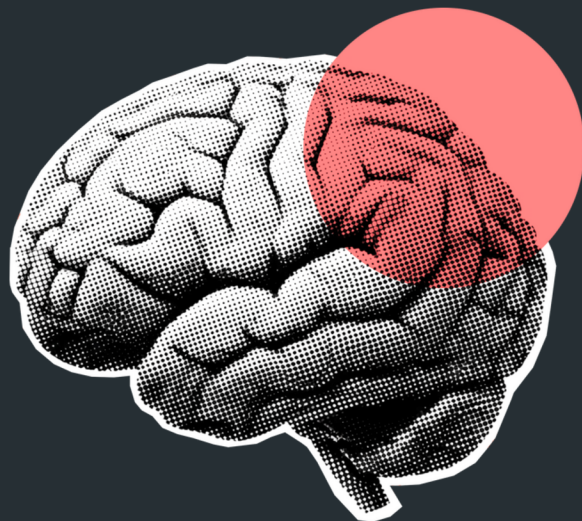


## Manipulación relacional

El uso de regalos, cenas, “*teambuildings*” pre-encuesta para comprar buenas calificaciones es una muy mala idea porque impide la construcción de una relación adulta entre los empleados y los representantes de la institución. Cuando la moral y la propia satisfacción dependen de lo que un “otro” me de a cambio se crea un vínculo de co-dependencia de consecuencias culturales mayores.

# Lo que dice la neurociencia\*

- **El cerebro prioriza lo negativo sobre lo positivo** - un solo incumplimiento o gesto de coerción por parte de la gerencia pesará más que múltiples aciertos.
- **La presión innecesaria** —como la exigencia de responder rápido o los rankings de participación— interfiere con las funciones ejecutivas (autorregulación, reevaluación cognitiva), lo que favorece interpretaciones negativas y un pensamiento más rígido, derivando en respuestas más duras y menos matizadas.
- **Amenaza social** - campañas de “participación voluntaria pero obligatoria”, o comparaciones públicas entre áreas, pueden vivirse como amenaza social y bajar el tono general de las respuestas.
- **Intolerancia a la incertidumbre** - cambios frecuentes de iniciativas, mensajes ambiguos o promesas sin seguimiento elevan la reactividad ante lo incierto, esto nos hace evaluar peor el entorno hasta que haya evidencias contundentes y sostenidas.
- **Error de predicción de recompensa** - Cuando algo mejora repetidamente, nuestro cerebro lo asume como “normal”. El sistema de recompensa responde a la diferencia entre lo esperado y lo recibido, no al valor absoluto. Con la costumbre, la señal de recompensa cae y la satisfacción vuelve a su punto de partida; por eso las mejoras dejan de sentirse tan positivas con el tiempo.
- **Asimetría pérdidas-ganancias** - perder un poco de autonomía o justicia pesa más que obtener otras ganancias.. El “regreso a las oficinas” por ejemplo puede opacar varias mejoras porque el cerebro reacciona con más fuerza a lo negativo que a lo positivo.



\*Fuente: ScienceDirect, PMC



***No es que la gente sea más negativa; es que su cerebro funciona así bajo el estrés, la incertidumbre y las promesas incumplidas. Cambia el contexto y cambiará el dato”***

# Un nuevo abordaje

En muchas organizaciones el uso de las encuestas revela más de las dinámicas culturales de la propia empresa que de la realidad que pretenden capturar. Medir se ha convertido en un fin en sí mismo y el número sustituye a la realidad dándonos la ilusión de que es una representación real de lo que realmente piensan los empleados.

Las siguientes ideas proponen una forma de intervenir, donde en el centro de la investigación está la verdadera comprensión de las insatisfacciones, expectativas y dolor social de los empleados:

**Descubrir los verdaderos significados que tienen las variables que mide la encuesta;** para ello es necesario indagar qué se entiende realmente por conceptos como “conversación de desarrollo”, “retroalimentación”, “plan de carrera”, “balance vida-trabajo”, “liderazgo”, y sobre todo qué expectativas relacionadas con esto se han construido.

**Poner la lente en lo no dicho;** no es suficiente preguntar “¿estás satisfecho?” y recibir verdades parciales. A través de técnicas lúdicas basadas en principios de la semiótica, los empleados develan malestares profundos que van más allá de la queja superficial, brindando una nueva comprensión a resultados que se repiten año con año.

**Deconstruir la relación gerente-empleado;** una relación sana y funcional entre la gerencia y los equipos supone que ninguno se hace responsable por la realidad del otro. La encuesta en sí misma sugiere una actitud que busca complacer y se ha vuelto una herramienta que a menudo usan los empleados para demandar y castigar a sus líderes. La ilusión de control: auditar conductas no garantiza transformar la subjetividad.

**Planes de acción que reconstruyen en tejido cultural;** es importante distinguir entre acciones que atienden lo literal e inmediato de aquellas que buscan modificar estructuras mas profundas. A través de modelos basados en ciencias de la conducta se puede armar una estrategia que apalanque diferentes principios de cambio de manera simultánea para elevar las posibilidades de transformación del lugar de trabajo.

**Crear seguridad psicológica;** es necesario crear dispositivos de escucha adicionales a la encuesta para que lo no dicho pueda emerger. No bastan las campañas internas de “speak-up” si no hay espacios donde se pueda decir la verdad.

**Formación de líderes que puedan escuchar lo implícito;** los empleados se expresan siempre, sólo que de maneras en que en ocasiones recurren a maneras menos obvias y concretas. Se requieren líderes capaces de leer lo implícito, aceptar contradicciones, interpretar códigos y conocer el lenguaje simbólico que utilizan sus equipos.

En conclusión, el verdadero desafío no consiste en mover el número o cumplir con la métrica, sino en crear el espacio donde pueda enunciarse la verdad subjetiva y, a partir de ella, generar aprendizajes colectivos que transformen la experiencia organizacional. Esto implica reconocer que los fenómenos humanos no pueden ser reducidos a la lógica lineal del negocio ni a la ilusión de que un indicador refleja por sí mismo la realidad.

Se requiere una nueva forma de intervenir: una que no se limite a administrar datos, sino que habilite conversaciones genuinas, confronte las tensiones invisibles y restituya la complejidad de lo humano al centro de la vida institucional. Solo entonces las organizaciones podrán ir más allá del espejismo de la medición y asumir su reto más profundo: convertirse en lugares donde la verdad, en toda su diversidad y contradicción, pueda ser dicha y escuchada, y donde esa verdad se convierta en el motor de su transformación colectiva.



[www.ernestotapia.com.mx](http://www.ernestotapia.com.mx)

**Serie de Estudios sobre Cultura y Salud Mental en las Organizaciones**  
Paper 3 · La ilusión de la métrica: entre la gestión del dato y la verdad subjetiva

© 2025 Ernesto Tapia. Todos los derechos de publicación están reservados.