

Capital *Inteligente*

PERSONAS · DATOS · TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL · POR ICAPSER

"Medir el clima laboral sin actuar sobre los resultados no es diagnóstico: es anestesia institucional. La credibilidad del área de personas no se pierde en la primera encuesta sin acción, se pierde en la segunda."

01 RADAR

El termómetro que nadie mira

En Chile 2026, medir el clima laboral se ha vuelto un ritual administrativo: encuesta anual, presentación al directorio, archivo de PowerPoint. Mientras tanto, la rotación voluntaria sigue al alza y la salud mental laboral encabeza las licencias médicas tramitadas ante la SUSESO. El termómetro está, pero nadie mira lo que marca. Tras la entrada en vigencia de la Ley Karin, muchas organizaciones incorporaron mediciones de clima como parte de su compliance, no como herramienta de gestión. El resultado es una proliferación de instrumentos — encuestas anuales, focus groups, comités de clima— que generan datos sin generar decisiones. Y los colaboradores lo notan antes que nadie: contestan menos, contestan distinto, o directamente dejan de contestar.

El problema dejó de ser metodológico. Es de consecuencia. Las organizaciones que sigan midiendo sin actuar están entrenando a sus equipos en una sola lección: aquí los datos no importan.

02 PROFUNDIDAD

Medir sin actuar: la anestesia del área de personas

Existe una creencia instalada en muchas gerencias chilenas: medir el clima laboral es, en sí mismo, una buena práctica. Como si el solo acto de aplicar una encuesta produjera una mejora. No la produce. Una encuesta sin ciclo cerrado no diagnostica: anestesia. Le da al directorio la sensación de que se está haciendo algo, mientras la organización real permanece intacta.

El ciclo cerrado de la medición de clima tiene cuatro fases no negociables: **medir, comunicar, intervenir y verificar**. Cuando cualquiera de las cuatro se rompe, la siguiente medición se contamina. Si mides pero no comunicas, el equipo asume que los resultados se ocultaron. Si comunicas pero no intervienes, el equipo concluye que su voz no tiene peso. Si intervienes pero no verificas, no puedes demostrar que la inversión en clima movió alguna aguja del negocio. Y la verificación es el eslabón que casi siempre falta.

Gallup, en su informe *State of the Global Workplace 2023*, reportó que apenas el 23% de los colaboradores en Latinoamérica declara estar activamente comprometido con su trabajo, una de las cifras más bajas del mundo. La conclusión incómoda: medir más en una región donde la mayoría no está comprometida no resuelve el problema; lo documenta. La diferencia entre las organizaciones que mejoran y las que se estancan no está en la sofisticación de su encuesta, está en la disciplina del ciclo posterior.

La credibilidad del área de personas no se pierde en la primera encuesta sin acción. Se pierde en la segunda. Para entonces, el daño ya no es de clima: es de confianza institucional.

En la práctica, los líderes de RRHH chilenos enfrentan una tensión real: el directorio quiere ver porcentajes y rankings, no compromisos sostenidos en el tiempo. La encuesta anual responde a esa necesidad estética. El ciclo cerrado, en cambio, exige que cada gerencia se haga cargo de los resultados de su unidad y rinda cuentas trimestralmente. Es más incómodo, más político y más efectivo. Por eso es menos común.

Cerrar el ciclo no requiere herramientas más caras. Requiere liderazgos dispuestos a transformar un dato en una promesa pública, y luego en un resultado verificable. Es exactamente la disciplina que entrenamos en nuestro [curso de liderazgo estratégico](#): no el liderazgo carismático del lunes en la mañana, sino el liderazgo que cumple lo que la encuesta del semestre pasado le exigió cumplir.

03 EL DATO QUE IMPORTA

Una cifra que explica por qué medir no basta



23%

GALLUP · STATE OF THE GLOBAL WORKPLACE · 2023

Lo que esto significa para Chile:

Tres de cada cuatro personas en sus equipos no están comprometidas con lo que hacen. Ese es el universo real sobre el que se aplican las encuestas de clima laboral en Chile. Y aquí está la trampa: una organización con un 77% de colaboradores desconectados que mide su clima sin un ciclo de acción posterior no está midiendo el clima, está confirmando la desconexión y amplificándola con su silencio.

El dato exige una decisión gerencial dura: si la organización no está dispuesta a cerrar el ciclo entre medición e intervención, es preferible no medir. Aplicar una encuesta para luego archivarla envía la peor señal posible al equipo, mucho peor que no haber preguntado nunca. La medición, sin acción, profundiza el desánimo que pretendía detectar.

PulsoOrg: el módulo de clima laboral de Pulso Analytics

PulsoOrg es el módulo de gestión de clima laboral dentro de **Pulso Analytics**, la plataforma de people analytics desarrollada por ICAPSER. Está diseñado para organizaciones que quieren dejar atrás la encuesta anual de clima y operar con un ciclo continuo de medición, intervención y verificación. No es una encuesta más sofisticada: es un sistema de gestión de la consecuencia.

El núcleo del modelo opera en cuatro pasos integrados:

- **Pulse surveys breves y frecuentes:** mediciones cortas (3 a 5 preguntas) cada cuatro a seis semanas, en lugar de una encuesta anual de 60 ítems. Tasa de respuesta promedio sobre 80% en clientes activos.
- **Compromisos públicos por unidad:** cada gerencia debe traducir sus resultados en compromisos concretos con responsable, plazo y métrica de verificación. Quedan visibles para el equipo que los originó.
- **Verificación independiente:** al cierre del ciclo, ICAPSER verifica el cumplimiento de los compromisos antes de aplicar la siguiente medición. Sin verificación, no hay nueva encuesta.
- **Tablero ejecutivo con tendencias reales:** el directorio ve la evolución unidad por unidad, con indicadores de cumplimiento de compromisos junto a los puntajes de clima. El dato y la acción se leen en la misma página. El cambio cultural más importante que produce PulsoOrg no está en la encuesta, está en la verificación. Por primera vez, los liderazgos saben que no pueden esperar a que el tema se diluya: el compromiso del trimestre anterior será revisado antes del próximo pulso.

Costo: desde 30 UF mensuales según tamaño | Tiempo de implementación: 3 a 4 semanas | Perfil recomendado: organizaciones de 80 a 1.000 colaboradores con liderazgo dispuesto a rendir cuentas trimestralmente.

El teatro pre-encuesta: cuando la medición vuelve la cultura más cínica

Llegamos a una empresa del sector retail con presencia en la Región Metropolitana y O'Higgins, alrededor de 240 colaboradores entre tienda y centro de distribución. Tenían un comité de clima formalmente constituido, una encuesta anual aplicada por una consultora externa y un presupuesto razonable destinado a "iniciativas de bienestar". Todos los indicadores formales estaban en regla. Y aun así, la última encuesta había caído más de 12 puntos respecto de la anterior, sin que nadie supiera explicar por qué.

La explicación apareció en las primeras conversaciones con jefaturas intermedias y operarios. Cada año, tres semanas antes de la encuesta, el comité de clima activaba un protocolo no escrito pero perfectamente coreografiado: almuerzos pagados, presencia visible de los gerentes en planta, jefes que de pronto se acordaban del nombre de la gente, comunicados sobre proyectos "que se vienen". Pasaba la encuesta. Y la organización volvía a su régimen habitual: distancia jerárquica, decisiones sin consulta, exigencias sin acompañamiento. Los colaboradores lo llamaban —con humor amargo— "la temporada simpática". El año pasado dejaron de creer en ella.

El problema no era el clima laboral. Era la inconsecuencia entre el discurso pre-encuesta y la conducta cotidiana, y los equipos respondieron con la única herramienta que tenían: bajar el puntaje. La encuesta dejó de ser un instrumento de medición y se convirtió en un voto de desconfianza.

Nuestra intervención partió por una decisión contraintuitiva: **suspendimos la siguiente encuesta**. Le explicamos a la gerencia general que aplicar otra medición sin antes restablecer la consecuencia sería profundizar el cinismo del equipo. En su lugar, instalamos PulsoOrg con tres compromisos públicos por unidad, plazos de 90 días y verificación independiente. La primera medición se aplicó cinco meses después, no un año. Subió 9 puntos. La segunda subió otros 6. Lo más relevante no fue el puntaje, fue lo que dijeron los colaboradores en las preguntas abiertas: "es la primera vez que algo de lo que pedimos en una encuesta efectivamente pasa".

La lección es transferible: cuando una organización ha entrenado a su gente a desconfiar de la medición, el primer paso no es medir mejor. Es probar que se va a actuar, y solo después volver a preguntar.

¿Tu última encuesta de clima se tradujo en compromisos medibles, o en un PowerPoint que nadie volvió a abrir?

ICAPSER acompaña a organizaciones a cerrar el ciclo entre medición y acción a través de PulsoOrg y programas de liderazgo orientados a la consecuencia. Diagnosticamos dónde se rompe tu ciclo de clima y diseñamos el sistema para repararlo.

AGENDA UNA SESIÓN DIAGNÓSTICO GRATUITA

30 minutos · Por videollamada · Sin presentación de ventas en la primera reunión

Capital Inteligente

ICAPSER · ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA · SANTIAGO, CHILE

Marco Tornero G. & Nelson Rojas Osorio · icapser.cl



Ver en línea