Encuestas de clima laboral: ¿Por qué diagnosticar los problemas no siempre se traduce en mejoras?

Autor: UNEGOCIOS FEN - UChile , Especialista explica que las soluciones a dificultades organizacionales requieren mirar más allá de los síntomas Medir el ambiente de trabajo es solo el primer paso Cuando las organizaciones no actúan sobre los resultados, arriesgan frustración, pérdida de confianza y un deterioro de las relaciones laborales Un especialista explica por qué las soluciones requieren mirar más allá de los síntomas Las encuestas de clima laboral, las evaluaciones de riesgos psicosociales y los diagnósticos organizacionales permiten identificar problemas que afectan a los equipos Sin embargo, disponer de esa información no garantiza que las condiciones de trabajo mejoren El desafío comienza cuando las empresas deben transformar los resultados en decisiones concretas y sostenibles Santiago Arteaga, psicólogo y magíster en Psicología Clínica, especialista en liderazgo de equipos y gestión de instituciones de salud, advierte que muchas organizaciones han desarrollado capacidades para medir su clima laboral, pero no necesariamente para intervenir sobre los problemas detectados El especialista denomina este fenómeno la parálisis del informe: las organizaciones reciben los resultados de sus evaluaciones, identifican dificultades y, aun así, no logran definir cómo abordarlas A su juicio, esta situación puede resultar contraproducente Consultar reiteradamente a los trabajadores sin implementar mejoras genera expectativas que luego no se cumplen, aumentando la frustración y debilitando la confianza en los procesos de evaluación El problema puede estar más allá del clima laboralUna de las dificultades para intervenir eficazmente es confundir las manifestaciones visibles de un problema con sus causas Arteaga propone comprender las organizaciones mediante la metáfora de un iceberg El clima laboral representa la parte visible: percepciones, actitudes y manifestaciones emocionales de los trabajadores en un momento determinado Bajo la superficie se encuentran factores menos evidentes, como la cultura organizacional, los procesos, la estructura de trabajo y las prácticas de liderazgo Desde esta perspectiva, las actividades recreativas, las charlas motivacionales o las jornadas de autocuidado pueden generar efectos positivos, pero limitados si no se abordan las condiciones que originan el malestar Por ejemplo, un equipo puede manifestar desmotivación o conflictos recurrentes, mientras las causas están relacionadas con una distribución poco clara de responsabilidades, deficiencias de comunicación o estilos de dirección que dificultan el trabajo cotidiano Por eso, el especialista plantea que las intervenciones deben concentrarse en identificar las causas de fondo, en lugar de responder únicamente a sus manifestaciones Cuando el alto rendimiento termina agotando a los equiposOtro riesgo aparece cuando las organizaciones confunden productividad con exigencia permanente Arteaga advierte que un equipo capaz de alcanzar resultados extraordinarios durante un período determinado no necesariamente puede sostener ese nivel de exigencia indefinidamente La diferencia, explica, es comparable a la que existe entre correr una carrera de cien metros y completar una maratón: ambas requieren rendimiento, pero responden a ritmos y condiciones diferentes En las organizaciones, mantener una presión excesiva puede contribuir al agotamiento, los conflictos y las dificultades para sostener el desempeño El problema no es necesariamente la existencia de exigencias laborales, sino su intensidad, duración y relación con los recursos disponibles para enfrentarlas En ese sentido, el especialista destaca la importancia de fortalecer la autonomía, establecer objetivos claros y desarrollar capacidades que permitan responder a las demandas sin comprometer la salud de los trabajadores También advierte sobre el riesgo de concentrar permanentemente las tareas más complejas en las personas o equipos que históricamente han demostrado mejores resultados Aunque esta práctica puede resolver necesidades inmediatas, también puede terminar sobrecargando precisamente a quienes sostienen buena parte del funcionamiento organizacional De los diagnósticos a las decisiones concretas¿Cómo evitar que los resultados de una encuesta terminen archivados?Para Arteaga, el primer paso consiste en distinguir los hechos observados de las interpretaciones sobre sus consecuencias Una disminución del desempeño, por ejemplo, no necesariamente responde a una única causa El especialista propone utilizar herramientas de análisis que permitan identificar problemas estructurales y profundizar en sus orígenes, como el diagrama de Ishikawa o la técnica de los cinco porqués Posteriormente, recomienda priorizar intervenciones según su impacto, definir responsables, establecer una hoja de ruta y evaluar los avances durante la implementación, sin esperar necesariamente al término del proceso Este último punto resulta especialmente relevante porque los cambios organizacionales rara vez avanzan de manera lineal Las resistencias pueden surgir por desconocimiento, inseguridad, desconfianza hacia las jefaturas o alteraciones en las relaciones habituales entre compañeros Incluso pueden manifestarse de manera silenciosa, mediante retrasos, disminución del compromiso o dificultades progresivas para implementar nuevas prácticas Frente a ello, Arteaga destaca la importancia de comunicar oportunamente las decisiones, incorporar a los

equipos y ajustar las estrategias cuando las condiciones lo requieran La responsabilidad del liderazgoLa posibilidad de mejorar el clima laboral también depende de la coherencia entre el discurso de las jefaturas y sus decisiones cotidianas Una organización puede declarar que prioriza el bienestar de sus trabajadores, pero esa declaración pierde fuerza cuando no se traduce en acciones concretas o cuando quienes lideran mantienen prácticas contradictorias con ese propósito Por ello, el especialista sostiene que una gestión verdaderamente estratégica debe superar la administración de las urgencias y concentrarse en construir condiciones que permitan sostener el desempeño en el tiempo Esto implica reconocer que los recursos son limitados, que no todas las intervenciones pueden ejecutarse simultáneamente y que las decisiones requieren seguimiento permanente En definitiva, el desafío no consiste en realizar más diagnósticos, sino en desarrollar la capacidad organizacional para actuar sobre sus resultados Una encuesta puede revelar dónde están los problemas, pero son las decisiones posteriores las que determinan si las condiciones laborales efectivamente cambian Estas reflexiones fueron abordadas por Santiago Arteaga, director de la Formación Profesional en Gestión Estratégica de Equipos y Salud Organizacional, durante la masterclass "Salud organizacional y gestión de equipos: cómo pasar del diagnóstico a la intervención", vinculada a este programa de Unegocios FEN de la Universidad de Chile