

2023 Confianza Organizacional

Abrir diálogos para construir
confianza en las empresas



OTIC
SOFIFA
Capital Humano

alma
brands

sence

abra
Laboratorio de Aprendizaje

confianza
organizacional

Autoras y autores

Otic Sofofa

Natalia Lidijover
Claudio Cuadros
María Teresa Meneses
Claudia Picero
Felipe Bäuerle

Almabrandts

Carolina Altschwager
Pamela Aracena
Matilde de la Fuente
Luis Gavilán
Ingrid Hereme
Pamela Ordenes
Michelle Pinaud
Francisca Solar
Nancy Torres

Diseño y Diagramación

Almabrandts

Imprenta Lahosa

Santiago, Chile

1° de Agosto de 2023

p. 5	Capítulo I ¿Por qué confianza?: su impacto en las organizaciones
p.6	1 Introducción
p.10	2 Cuestión de contexto: Gestión de futuro, incertidumbre y adaptabilidad
p.20	3 La confianza en el ciclo de vida del trabajador
p.32	4 Las relaciones construyen la Red de Confianza
p.35	Capítulo II Desarrollo del Modelo de Confianza Organizacional
p.36	1 Desafíos iniciales
p.38	2 Metodología para la construcción del modelo
p.55	Capítulo III Resultados Estudio Confianza Organizacional - Chile, 2023
p.56	1 Aprendizajes de la Confianza Organizacional 2023
p.60	2 Antecedentes Medición Confianza Organizacional 2019
p.64	3 Resultados Generales Confianza Organizacional 2023: los avances y nuevos desafíos para la Confianza
p.68	4 Red de Confianza: líderes y jefaturas más cercanos
p.70	5 Importancia de las dimensiones de Confianza: relevancia para el fortalecimiento y gestión de la Confianza Organizacional
p.74	6 Desempeño de las dimensiones de Confianza
p.78	7 Desafíos para la gestión de la Confianza
p.84	8 Hallazgos fundamentales: los grandes movimientos en la Confianza Organizacional
p. 117	Capítulo IV Kit de uso y lectura de datos Estudio Confianza Organizacional
p. 118	1 Modelo de Confianza Organizacional: una herramienta de diagnóstico y gestión de la confianza en las empresas
p. 120	2 Proceso para la aplicación de la medición y obtención de resultados por Empresa u Organización
p. 122	3 Características del instrumento de medición
p. 124	4 Resultados e informes



Capítulo I

¿Por qué confianza?: su impacto en las organizaciones

1. Introducción



¿Por qué la Confianza?

Confianza es un término del que todos hablamos. Un valor que se ha transformado en un anhelo transversal, presente en cualquier conversación y en todos los ámbitos de nuestras vidas. Tendemos a pensar en la confianza como un resultado casi mágico, ajeno a nuestra gestión, una construcción que está más allá de nuestras propias acciones. Aparece como el aire, algo invisible, que flota en nuestros contextos, indispensable para poder ser yo mismo, ante los otros.

En 2018, desde Sofofa Capital Humano, comenzamos a buscar diagnósticos organizacionales que nos permitieran generar respuestas frente a dos interrogantes. Por una parte, buscábamos entender por qué algunas organizaciones se acercaban más que otras a cumplir los resultados que se proponían. Al mismo tiempo, esperábamos entender en qué espacios o situaciones tenía sentido diseñar intervenciones basadas en capacitación, dado el rol que cumplimos desde OTIC Sofofa, y en la búsqueda de gestionar correctamente el uso de la Franquicia Tributaria de Capacitación, muchas veces utilizada como la primera respuesta frente a diversos problemas complejos organizacionales.

Fue en ese contexto que observamos con renovado interés diversas mediciones de confianza en las instituciones, particularmente, los indicadores del Icreo. Se trata de un instrumento que da cuenta de la confianza que los ciudadanos sienten respecto de las marcas e instituciones, y que entrega una interesante mirada de la forma en que este vínculo se construye o rompe desde la mirada pública.

Con esta perspectiva, Almabrand, consultora que creó este indicador, había puesto el foco de su trabajo en profundizar en la confianza hacia marcas y empresas, pero yendo más allá de levantar los *niveles* de confianza existentes (alta, media, baja), que era la fórmula tradicional para analizar el tema. Su interés estuvo centrado en entender qué construye confianza hacia empresas e instituciones, junto con identificar

claramente las variables y dimensiones que se vinculan con su desarrollo. Nace así el modelo Icreo, con un modelo de análisis que identifica cinco dimensiones relevantes y que impactan el desarrollo de la confianza: Honestidad y Transparencia, Responsabilidad, Empatía, Respaldo y Cercanía.

La motivación de este esfuerzo estuvo focalizado en aportar no sólo con un indicador que permitiera medir la confianza a partir de estas cinco dimensiones, sino, por sobre todo, establecer recomendaciones para gestionar su fortalecimiento gracias a la comprensión del peso que éstas tienen en la generación de confianza en los distintos rubros empresariales y en relación con la evaluación del desempeño que obtienen las marcas medidas en base a dichas dimensiones.

Con base en esa experiencia acumulada nació la alianza entre OTIC Sofofa y Almabrand, con el objetivo de investigar el fenómeno de la confianza, pero esta vez al interior de las organizaciones. De esta forma iniciamos el esfuerzo de poner luz en la cara oscura del fenómeno, convencidos de la relación entre ambos ámbitos, pero también seguros de la existencia de particularidades y diferencia entre estos dos mundos.

Hace algunas décadas, impulsado por diversos autores, como Fernando Flores, empezó a entenderse a las empresas y organizaciones como redes conversacionales, pero ¿qué tipo de conversaciones podemos construir sin confianza?

Desde nuestra mirada, la confianza es una construcción dinámica, un juicio que tenemos hoy, basado en nuestra experiencia y que permite proyectar el futuro. Por ende, se trata del contexto en que podemos comprometer nuestro actuar en relación con otros; el trasfondo en que se generan las relaciones de las personas en una organización. ¿Si no hay confianza, con qué podría comprometerme? ¿Qué futuro compartido podemos construir sin confianza?

Sabemos que la confianza siempre ha sido un factor relevante para entender el cumplimiento de los resultados de las empresas, pero estamos convencidos que hoy es más relevante que nunca, pues el contexto social ha generado tanta incertidumbre, que se requiere grandes dosis de confianza como antídoto.

De esta forma, en un mundo en constante transformación a partir de vertiginosos fenómenos sociales, medioambientales, tecnológicos y económicos, hoy las empresas se ven obligadas a maximizar sus capacidades de adaptación. Adaptarse es aprender del futuro compartido, para alcanzarlo con las mejores capacidades.

Hace solo unas décadas, observábamos la masificación de Internet con emoción y curiosidad; la globalización generaba temores, pero también expectativas de crecimiento sostenido en un mundo interconectado y multicultural. Sin embargo, hoy somos conscientes de que éstas, y muchas otras promesas de futuro, también gestaban desafíos insospechados; una contracara que en muchos aspectos pone en jaque las certezas tradicionales.

En el mundo del trabajo esta realidad es especialmente patente y obliga a las empresas a repensar la forma de enfrentar estos desafíos. Asumir la acelerada transformación digital y tecnológica; asegurar la cadena de suministros y la incertidumbre económica; acoger el aumento de las expectativas de los clientes y mantener la reputación en la era de las redes sociales; enfrentar una verdadera “guerra” por el talento y advertir la próxima disrupción de la competencia que podría hacernos prescindibles, son solo algunos de los retos que enfrentan las organizaciones.

Para avanzar en este contexto de incertidumbre existe una condición base: contar con una organización flexible y en

constante aprendizaje. Una organización cuyos integrantes mantengan los vínculos positivos y con propósito común. En definitiva, **una red de confianza, capaz de adaptar su desarrollo a los constantes cambios y problemáticas que impone el entorno.**

La construcción de redes de confianza no solo beneficia a las organizaciones en particular, sino que permea a toda la sociedad, pues **no existe un espacio público que congregue más diversidad, historias y realidades de vida que la empresa.**

La empresa representa un lugar de encuentro, donde las dinámicas que se generan entre las personas y sus diversos roles, tienen el potencial de facilitar la convivencia, de abrir instancias de colaboración y aprendizaje continuo. Es decir, de establecer una red de relaciones con la flexibilidad y solvencia necesaria para enfrentar la incertidumbre.

Esto permite sustentar e impulsar procesos de cambio, generar conversaciones virtuosas, propiciar la resolución de conflictos y configurar un referente de los vínculos que podemos y debemos construir en sociedad.

Por estas razones, la confianza es un elemento esencial para las organizaciones actuales. Sin embargo, se trata de un elemento que históricamente no ha sido medido y gestionado con la profundidad necesaria.

Por ello, esperamos que el presente trabajo permita conocer los hallazgos, experiencias y certezas que hemos recogido en nuestro camino, para entender la confianza como un activo esencial y gestionable en la dinámica organizacional que permite contar con herramientas más certeras para abordar los desafíos de las empresas y sus integrantes.

“Construir una cultura de confianza, contribuye directamente en el crecimiento de las personas, así como en su nivel de compromiso y satisfacción. Aquellas culturas con mayor confianza son psicológicamente más saludables que las culturas de menor confianza.

Aquellos que trabajan en culturas de alta confianza, desempeñan mayor satisfacción laboral y se proyectan en el tiempo, superando a aquellos que pertenecen a organizaciones de baja confianza.”

Trust In The Balance
Robert Shaw



2. Cuestión de contexto: gestión de futuro, incertidumbre y adaptabilidad

“La confianza aumenta la tolerancia de la incertidumbre”.

Niklas Luhmann

En el mundo de la gestión de personas, o Recursos Humanos, nos centramos en trabajar para ser capaces de distinguir los aprendizajes que las personas deben tener para desarrollarse y aportar a la productividad de la empresa. Llevamos años poniendo el acento en dotar a la empresa de los talentos necesarios, en forma oportuna.

Pero el contexto cambió, la sostenibilidad de las empresas se ve afectada por nuevas variables que no imaginamos. La competencia es menos predecible y cualquier actor puede llegar a disrumpir el negocio en que estamos insertos, si no lo hacemos antes nosotros mismos.

Los consumidores han transformado su comportamiento, valorando elementos que hasta hace muy poco no eran relevantes o simplemente no existían. La tecnología emerge a una velocidad y cantidad que hace difícil entender, analizar y decidir su incorporación. Vemos aparecer estructuras organizacionales innovadoras con áreas nunca antes vistas, que hablan de futuro y modelos de trabajo innovadores que permiten reimaginar las empresas.

A esto se suman las transformaciones en el campo de la producción, a partir de ciclos cada vez más acelerados de disrupción tecnológica, que se conjugan con los potentes efectos de la revolución industrial 4.0.

Junto con los avances técnicos sin precedentes que esto genera, emergen nuevos fenómenos que afectan profundamente el mundo del trabajo, como la continua obsolescencia de ocupaciones y el nacimiento de otras nuevas, para las que aún no existen técnicos o profesionales que cuenten con la habilidades necesarias para desempeñarlas.

Se trata de un fenómeno que obliga a repensar el aprendizaje al interior de las empresas. Tal como la confianza permite gestionar la incertidumbre en la organización, el aprendizaje se transforma en un elemento esencial para enfrentar la caducidad del conocimiento, la necesidad de innovación o la gestión de las transformaciones permanentes en los negocios. Esto nos obliga a preguntarnos por los aprendizajes organizacionales necesarios, a la vez que enfrentamos los nuevos desafíos que impone la reconversión laboral.

En forma paralela, los cambios sociales y valóricos, en términos individuales y colectivos, han modificado la relación de las personas con las empresas, de las que hoy se espera un rol que trascienda su ámbito de acción tradicional, aportando de manera activa en ámbitos que son de importancia social.

A esto se suman profundas transformaciones demográficas. Hoy hablamos de nuevas generaciones que representan un desafío permanente para las empresas: atraerlas y retenerlas es cada vez más complejo. Se trata de personas que buscan empresas con sentido, más flexibles y donde puedan integrar sus necesidades y sueños personales con los objetivos organizacionales.

Al mismo tiempo se extienden las edades de retiro laboral, lo que genera, por primera vez en la historia del mundo del trabajo, la convivencia de cuatro generaciones en forma simultánea.

Cada una de estas generaciones puede ser un aporte en contextos laborales donde la experiencia y la innovación dialoguen de forma virtuosa sobre los resultados esperados, abriendo nuevas posibilidades para que las empresas encuentren mejores formas de integrar las transformaciones necesarias en el negocio.

Las tensiones que generan estas transformaciones develan la fragilidad de nuestros tradicionales marcos de referencia. Esto se expresa claramente en modelos de trabajo y liderazgo, fuertemente erosionados ante fenómenos como la inestabilidad política y social, o hechos de impacto global, como la Pandemia provocada por el Covid-19. Este último fenómeno, como punto de inflexión, determinó la confluencia de la vida laboral en un mismo espacio con la vida personal, trastocando dinámicas, prácticas y expectativas, e impactando de lleno y en forma profunda en las formas de vincularnos con y en el espacio del trabajo.

Junto con generar mayor visibilidad y valoración en temas como el cuidado de las personas y la salud mental, la emergencia sanitaria planteó el desafío de gestionar nuevas formas de trabajar y reveló la importancia de compatibilizar lo personal y lo laboral para ofrecer una vida más equilibrada. De esta forma, no solo vivimos una permanente revolución técnica, sino que enfrentamos un profundo cambio cultural respecto del trabajo y las maneras en que tradicionalmente lo hemos enfrentado.

Se trata de fuerzas complejas y en constante interacción, que una y otra vez ponen a prueba las capacidades adaptativas de las personas y las organizaciones, las que observan desde la perplejidad que las certezas, instituciones y usos que fueron pilares del orden social durante el siglo XX, ya no responden a los desafíos que imponen los tiempos.

La suma y continuidad de todos estos procesos, deviene en la instalación de la incertidumbre en nuestros ámbitos de interacción como una característica constante en nuestras relaciones.

Lejos de buscar un recuento abrumador, con estas líneas esperamos mostrar el nuevo contexto que enfrentan las organizaciones. Por eso, más allá de la alerta y la desesperanza, esperamos aportar en la construcción de una nueva mirada, capaz de generar herramientas que permitan gestionar nuevas formas de relación para construir organizaciones activas, flexibles y adaptables frente a los desafíos que impone un mundo en acelerada transformación.

No somos los mismos que hace unos pocos años, la experiencia de la pandemia, el encierro, el miedo, las pérdidas, nos transformaron cambiando por sobre todo nuestras prioridades, nuestra evaluación de lo importante.

“Hoy existen muchas iniciativas que las empresas deben estar discutiendo, analizando, asumiendo para poder crecer y adaptarse al entorno. Pero para que ellas puedan trabajarse y aplicarse, debe existir un mínimo de confianza.

Si no hay confianza es muy poco probable que esas organizaciones, en términos de madurez, puedan tener o puedan implementar esos proyectos.”

Andrés Ossandón
Gerente general de Proqualitas

Algunas preguntas poderosas

Aquí aparecen preguntas cruciales: ¿Qué estamos haciendo para dotar a esos vínculos de la elasticidad, flexibilidad y resistencia necesaria para conformar redes resilientes frente a la incertidumbre? ¿Cómo generar espacios que alienten el aprendizaje y la colaboración para sumar adaptabilidad en un contexto vertiginoso? ¿Qué hace falta para que las personas y sus organizaciones cuenten con la capacidad de analizar y responder a la nueva complejidad del contexto?

Lejos de toda candidez, hoy sabemos que el conocimiento técnico no asegura el éxito de las organizaciones, y entendemos que cada avance de la tecnología también incorpora efectos insospechados. Una y otra vez constatamos que son las personas que están detrás de todo mecanismo técnico quienes determinarán la eficacia y el logro de objetivos.

¿Puede una empresa generar confianza en las comunidades y consumidores, si no lo logra con sus trabajadores? ¿Es posible entender la reputación de una marca sin mirar lo que ocurre en la red que la conforma? ¿Es posible contar con una organización adaptable frente al entorno sin vínculos saludables entre sus integrantes?

Y es precisamente la construcción de vínculos de confianza lo que permite abordar la reconfiguración de espacios y estructuras para establecer esas capacidades de adaptación, las que son requeridas por las organizaciones para asegurar su desarrollo en función de un propósito definido.

De esta forma, ante la incertidumbre y la velocidad de los cambios, es urgente determinar cuáles son los elementos constantes que permiten definir arquitecturas flexibles y adaptables.

¿Qué es la confianza?: cimientos más estables ante la incertidumbre

Cuando partimos el camino para entender la confianza en las organizaciones, no conseguíamos abrazar una definición que nos permitiera establecer el campo de estudio que intuíamos y queríamos abordar.

Revisamos mucha literatura sobre el tema, pero no llegábamos a puerto. Sólo al poner a las personas en el centro de nuestra mirada, diseño y gestión, apareció con claridad la confianza como el elemento aglutinador, que permite construir una base de sentido al quehacer diario. De esta forma, llegamos a establecer que se trata del componente que permite a las organizaciones actuar como un organismo que aprende y se adapta más exitosamente a un contexto incierto, una entidad viva, capaz de generar identidad compartida y compromiso en cada uno de sus componentes.

En este sentido, **entendemos la confianza como la hipótesis que permite predecir el comportamiento de otros y actuar en consecuencia. De esta forma, se trata de un elemento primordial para la generación de vínculos constructivos entre personas y organizaciones, una fundación estable para que tanto colaboradores como empresas puedan contar con la flexibilidad y adaptación necesarias para prosperar en tiempos de cambio continuo.**

Por esto, vemos la confianza como el elemento indispensable para transformar un grupo de personas en un equipo. Por cierto, no es suficiente, pero sí indispensable. De esta manera, la confianza crea un cimiento estable para la organización y sus integrantes, pues permite flexibilizar, adaptar y prosperar. "La confianza es la resultante de un conjunto de valores, de formas de hacer y de interactuar. Es el punto al cual aspiramos llegar", nos dice Erika Andersen.

Este concepto se abre en distintos niveles que permiten visualizarla como un elemento transversal que atraviesa al ser humano como individuo, en su relación con los otros y, finalmente, en su relación con la estructura que le permite desarrollar sus talentos.

Así, en una primera aproximación, la autoconfianza posibilita identificar la capacidad propia de aprender, resolver o abordar nuevos desafíos.

La confianza en los otros también interactúa con nuestras definiciones individuales, con nuestras interpretaciones personales y, por ende, con la confianza en nosotros mismos y, sobre todo, en la configuración de nuestra identidad.

A la hora de decidir sobre nuestra propia historia, entran en juego las relaciones con otros, haciendo imposible separar una dimensión de otra.

Es por eso que el compromiso que construimos con la empresa, el equipo, la tarea, siempre estará condicionado por la confianza que establezca con los demás y con la empresa como institución.

La confianza en el otro también da cuenta de la relación con la colaboración y la capacidad de trabajo en equipo, en tanto que la confianza en las organizaciones aborda la responsabilidad de las empresas de generar espacios de cohesión social, donde es posible y tiene valor el conocimiento del otro.

Como lo plantea Daniel Goleman en su libro "Inteligencia Ecológica" (2009), "cada uno de nosotros necesita la ayuda de otros para navegar por las complejidades del mundo hoy". Una organización es una red de personas.

La confianza, entendida como una construcción que se expresa al interior de una entidad, se instala como un activo o capital esencial para favorecer los procesos de aprendizaje y permite instancias de colaboración. Por el contrario, en entidades con bajos niveles de confianza, prima la burocracia y el control en un ánimo de autoprotección que impide el esfuerzo colaborativo.

Si no podemos predecir que la organización va a respaldarnos, no nos arriesgaremos, impidiendo así que aparezcan los espacios de innovación fundamentales para la sustentabilidad de la organización.

Si no corremos riesgos, no estamos disponibles a hacer nada sobre lo esperable y seguro. Este es un costo muy alto para organizaciones que deben adelantarse con arrojo y valentía para crear un futuro mejor.

A pesar de la claridad de estos contrapuntos, la confianza no ha sido atendida especialmente como una variable a considerar en los contextos organizacionales.

“La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no control del otro y del tiempo”.

Laurence Cornu

La confianza en las relaciones pedagógicas

¿Para qué? El impacto de un abordaje transversal

Hasta aquí hemos situado el contexto en que hoy está inmersa la empresa y la relevancia de la confianza como un factor esencial para lidiar con esa nueva realidad. Sin embargo, **entendemos que el cambio que vive nuestra sociedad da cuenta de un proceso más profundo y estructural, una transformación radical del trabajo y su organización, un nuevo estado de la realidad que nos impone el concepto de liquidez.**

La fragmentación de la identidad, la inestabilidad laboral, la falta de credibilidad de los modelos educativos, el fin del compromiso mutuo y las relaciones interpersonales fugaces, son algunos de los elementos con los que el sociólogo polaco, Sygmunt Bauman, caracteriza el concepto de sociedad líquida.

Es fácil reconocer estos elementos como parte de los diversos espacios que habitamos. En la actualidad vivimos con la sensación de que lo que estaba establecido pierde las formas conocidas, y que es en ese paisaje donde la incertidumbre pasa a ser la norma. Desde esa idea, entendemos la confianza como una herramienta crucial para establecer mayores certezas, donde la colaboración y el crecimiento en mutuo beneficio permiten asentar proyectos compartidos en medio de una Modernidad Líquida.

Este concepto hace referencia a la volubilidad de los nuevos y diversos espacios que habitamos y plantea la necesidad de adaptación a esos contextos. Para comprender esta realidad en constante transformación, Bauman propone una "continua recapitulación y reevaluación de las memorias colectivas", como ejercicio necesario -en este caso- al interior de las empresas. ¿Pero será suficiente?

La necesidad, tanto como certeza, de mirar constantemente lo que hacemos, para dar cuenta de las transformaciones que se han vivido las últimas décadas en el mundo del trabajo, proyecta la búsqueda de nuevas formas antes de quedar obsoletos. Nos interpela a atender problemáticas conocidas, ocupándonos con especial cuidado de los fenómenos emergentes, de aquellos que requieren de habilidades y capacidades anticipativas y adaptativas.

Uno de los desafíos centrales que presenta la gestión del futuro está en la mirada permanente sobre las formas que pierden forma, a la vez que nos obliga a sembrar certezas sobre las cuales mantenernos en pie para navegar en la liquidez.

Es que debemos gestionar sistemas complejos en donde la construcción y gestión de la confianza opera como un activo central a la hora de preservar lo que se requiere y, sobre todo, a la hora de construir cimientos estables. La confianza es la materia prima medular con la que la empresa construye las relaciones y la percepción que se tiene de ella; la confianza de los ciudadanos, consumidores y, por supuesto, de sus trabajadores.

Las diversas aproximaciones y las metodologías adaptadas a nuevas formas de trabajo, como lo son el formato telemático y el híbrido, han demostrado que en equipos en donde hay confianza, aumentan considerablemente las posibilidades de lograr buenos resultados, frente a aquellos contextos en los que los vínculos son más débiles y el control es la herramienta de liderazgo.

Los procesos cognitivos individuales precisan del otro, ya sea a través de una guía o del intercambio de miradas e ideas. El aprendizaje en términos colectivos, lleva a las personas y sistemas a ser más inteligentes. Como lo señala Pedro Maldonado, "la inteligencia es la habilidad de poder anticiparse al futuro de manera de tener el mayor abanico de opciones posibles frente a una situación". Desarrollar la capacidad de aprender es la clave de nuestra vida profesional y personal, y eso no es delegable ni transferible.

En el **aprendizaje** convergen las dimensiones individuales y colectivas, donde la confianza es el elemento cohesionador en procesos que implican exponernos frente a otros, en virtudes y defectos, trabajando y discurriendo ideas sin la tensión de miedos e inseguridades. Cabe la necesidad de ser conscientes de los procesos y transformaciones, como referencias necesarias para trazar los caminos del aprendizaje, ya que abre la oportunidad a las entidades de identificar dónde y cómo intervenir para ayudar a mejorar la calidad del empleo.

La experiencia nos permite constatar que el conocimiento individual se convierte en organizacional cuando se distribuye, y esto ocurre cuando se generan conexiones entre personas, dentro del equipo y entre equipos. La **colaboración y participación**, con cada uno de sus componentes, es una de las dimensiones a las cuales los empleados le asignan un valor específico. Los espacios de colaboración y de aprendizaje continuo se convierten en puntales de las estrategias que sustentan procesos de cambio, en que la instancia de generar conversaciones virtuosas aparece como la posibilidad de convertirse en un marco contenedor para la resolución de conflictos, mientras apalanca otros vínculos virtuosos contruidos de manera colectiva.

La humanización de las relaciones al interior de las organizaciones permite hacerse cargo de sus propios roles. Empatía, honestidad, transparencia y responsabilidad, son demandas que se han instalado en el mundo del trabajo y plantean un quiebre con el paradigma que ha prevalecido en la gestión de personas. Reconfigurar el vínculo entre empleados y empleadores, ha supuesto interpelar modelos que operan desde los objetivos, logros, avances y productividad, sin reparar necesariamente en diversos aspectos individuales intrínsecamente ligados a tales rendimientos. La inteligencia colectiva nos permite revisitar la idea de que el todo es más que la suma de sus partes. Como lo plantea Goleman, a su vez "ello supone que hay que considerar también las específicas conexiones e interrelaciones entre esas partes", en donde el vínculo importa más que los objetos.

En este sentido, al poner en el centro de los modelos organizacionales, tanto a las personas como a la confianza, al reconocerle valor específico a los ámbitos personales otrora invisibilizados, así como la focalización en el desempeño, los resultados y las acciones de colaboración requeridas, se transfiguran en ejercicios que impactan de lleno en un aumento de la **productividad**.

La confianza establece diálogos virtuosos con diversos elementos. Es necesario que ello suceda. Es en esos puntos de conexión donde encontramos la base de ambientes favorables para la cooperación, la innovación y el éxito a largo plazo. Tal como en la vida cotidiana, la falta de confianza puede conducir a la distancia emocional, restar a la colaboración y socavar el **compromiso**.

Definir la confianza como una construcción multidimensional, implica una relación y diálogo necesarios con diversos elementos, que es lo que permite darle identidad

a un modelo. Al hacer zoom en aquellos diálogos específicos, identificamos que estos se dan en diversas direcciones.

Así, confianza y compromiso se relacionan como **base** y como **resultado**, a la vez que transitan por un camino de retroalimentación permanente. En todas esas direcciones, entendiéndolas complementarias, se generan mayores espacios de seguridad y disposición a involucrarse emocionalmente, y a comprometerse con una relación o tarea. La confianza crea un ambiente que favorece el establecimiento de relaciones de colaboración, trabajo en equipo y logros de objetivos comunes. Los cambios sociales y valóricos de las personas y la sociedad, han modificado las demandas sobre las empresas, de las cuáles se espera ya no sólo un rol privado, sino un involucramiento directo en temáticas sociales y medioambientales.

Ser un aporte para los habitantes de las comunidades en las que está presente, y que tales aportes vayan más allá de los resultados económicos, junto a la promoción de acciones amigables con el entorno y el medioambiente, son preocupaciones genuinas que se han instalado como parte de lo que los empleados desean y esperan de la empresa a la que pertenecen, entendiendo que esto también implica su participación en esa conexión con el entorno. El objetivo actual de las organizaciones trasciende sus ámbitos de experticia, y estas nuevas cualidades y capacidades a su vez se transforman en elementos basales de las miradas y percepciones sobre las empresas.

La **confianza en las marcas** y su **reputación** se han convertido en piedras angulares para el posicionamiento en el mercado laboral. Como lo plantea el sociólogo Andrés Ossandón (Revista Capital Humano N° 5), la confianza define una visión que modela e inspira, que genera complicidad productiva y virtuosa entre las partes. "Cuando los propósitos están desarticulados o no están declarados por las organizaciones, la tendencia es a priorizar principalmente las formas de las actividades aumentando el control. Es el control una de las variables más relacionadas con la falta de confianza", dice el especialista.

Una marca que genera confianza en su compromiso con los empleados, la cultura laboral y la reputación, tiene más posibilidades de atraer talentos y es más probable que retenga a los colaboradores actuales. Mediciones que se han realizado a nivel internacional, dan muestra de ello. Tal es el caso de Ofactor, entidad dedicada a elaborar mediciones de confianza organizacional, quienes constataron que las organizaciones que han logrado altos niveles de confianza, tienen empleados que muestran 106% más de energía que las que no tienen esos niveles. En términos de productividad, evidencia que la misma alcanza un 50% más, mientras que es posible apreciar un 70% de definiciones basadas en propósito. Se trata de empresas que logran un 50% más de retención de talento y revelan un 74% menos de estrés (Ofactor, n.d.).

Al respecto, las palabras de Stephen Corvey son claramente ilustrativas: "contrariamente a lo que la mayoría de la gente cree, la confianza no es una cualidad blanda e ilusoria que se tiene o no se tiene; más bien, la confianza es un activo pragmático, tangible y procesable que puede crear, mucho más rápido de lo que probablemente se cree posible". En un trienio de grandes y profundos desafíos y aprendizajes, la responsabilidad social de las empresas ha dado paso a la generación de capital social. En un posible juego de palabras, lo interno y el entorno reclaman metodologías que quiebren con la verticalidad, a la vez que propongan herramientas que entiendan a los trabajadores también como personas y ciudadanos, con preocupaciones, tensiones y conflictos.

3. La confianza en el ciclo de vida del trabajador



Las empresas son redes de conversaciones; antes que nada son las personas las que las constituyen, la suma del conocimiento que han creado y la organización de su trabajo.

Hemos declarado reiteradas veces el valor de la confianza en términos genéricos, pero es indispensable que revisemos cómo se pone en juego la confianza a lo largo del ciclo de vida de un trabajador, para permitir una comprensión mayor de la necesidad de su gestión y el valor integral en la experiencia del trabajador.

La experiencia del trabajador es la combinación de hechos y elementos que construyen el ciclo de vida de una persona vinculada a una organización. Habla del conjunto de interacciones, percepciones y emociones que experimenta un trabajador durante su paso por una empresa, el que se inicia con el deseo e intención de pertenecer a una institución. La experiencia del empleado es basal para el éxito empresarial, donde el compromiso redunda en ventaja competitiva.

1. ATRACCIÓN DE TALENTO

Mientras las empresas buscan los candidatos idóneos, los interesados a su vez investigan y evalúan la reputación de sus potenciales empleadores antes de cada postulación. Si una organización tiene una reputación sólida y confiable, será más atractiva para los talentos que deseen trabajar en un entorno en el que puedan confiar. Un propósito sólido y honesto se convierte en factor para atraer talento. Existe una búsqueda de objetivos institucionales en sintonía con los personales, cuya comunicación clara y efectiva genera atracción y el deseo de contribuir a él. La misión, mirada y contribución a la sociedad por parte de una empresa, proporciona un sentido de dirección y conexión con algo más grande que ellos mismos.

Uno de los grandes logros colectivos de las últimas décadas ha sido el reconocimiento de la diversidad propia de la sociedad. El género, origen étnico, edad, orientación sexual, habilidades y experiencias, entre otros elementos, configuran la diversidad que propone un mayor acercamiento de las organizaciones a la realidad social.

Se trata de un reconocimiento del valor intrínseco de cada persona, junto a la generación, a través de la inclusión, de un entorno donde todas las personas se sientan valoradas en sus diferencias, respetadas y en igualdad de oportunidades. Implementar estrategias de diversidad, equidad e inclusión, se ha transformado en acciones clave para gestionar un talento que demanda un entorno laboral más resiliente y social.

La transparencia en el momento de la selección puede convertirse en un punto bisagra, especialmente en referencia a la instancia de exploración mutua entre potenciales empleadores y empleados. Un proceso de selección transparente y equitativo, propone generar vínculos caracterizados por mayores niveles de confianza y menores grados de estrés y ansiedad.

La confianza es la pieza que enlaza y da valor, en términos individuales y de cuerpo, a las dimensiones y procesos organizacionales. Se trata del elemento medular a partir del cual se construye la marca empleadora, aquella que da cuenta de la reputación y percepción de una empresa por parte de empleados actuales y potenciales, y la forma en que se posiciona en el mercado laboral en comparación con otras empresas (Richard Mosley, 2014. *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*).

2. ONBOARDING

El proceso a través del cual una empresa recibe y orienta a los nuevos empleados, requiere del diseño de un programa estructurado que les guíe adecuadamente a lo largo de su proceso de incorporación. El onboarding muestra el compromiso de la organización con la integración exitosa de los nuevos empleados.

Su principal objetivo es ser una instancia facilitadora de la integración al nuevo rol y entorno laboral, etapa en que adquiere gran importancia el mapa de navegación que se otorgue a las nuevas incorporaciones para que estas se sientan bienvenidas, preparadas y conectadas con la organización. Promover confianza en este momento del viaje de los trabajadores, se presenta como fundamental para generar en los nuevos empleados, además de comodidad y seguridad, el compromiso con la institución desde el inicio.

BUENAS PRÁCTICAS

ATRACCIÓN DE TALENTO



Promover una cultura inclusiva desde el proceso de atracción, garantizando que las políticas de selección sean equitativas y no discriminen por motivos de género, origen, religión, orientación sexual u otras características personales.



Destacar programas de bienestar y políticas de conciliación laboral, como flexibilidad horaria, opciones de trabajo remoto y actividades de promoción de la salud, entre otras.



Mostrar ejemplos concretos de iniciativas o proyectos en los que la organización haya participado para hacer una diferencia positiva en el entorno.



Proporcionar una descripción detallada de las condiciones de trabajo y las ventajas ofrecidas en las oportunidades laborales, abarcando datos relacionados con el salario, los horarios, las políticas de permisos, los beneficios complementarios, entre otros aspectos relevantes.



Brindar un trato digno y respetuoso a los candidatos durante el proceso de reclutamiento y selección, y que a su vez refleje los valores de la organización.



Proporcionar un espacio físico/virtual adecuado para las instancias vinculadas a esta primera etapa.



Destacar en las entrevistas laborales los aprendizajes ofrecidos en el cargo y declarar "el aprender" como parte de las responsabilidades inherentes al cargo.



Durante estas entrevistas, conocer las motivaciones, aspiraciones y valores personales del candidato, permitiendo a los empleadores comprender la alineación (o falta de ésta) con el propósito de la organización.



Incluir en los procesos de selección la evaluación de habilidades transversales tales como la colaboración, el manejo de conflictos y la orientación al aprendizaje. Se trata de una instancia que permite identificar brechas, las que luego podrán ser abordadas en las etapas iniciales de incorporación.



Evaluar la capacidad de los candidatos para asumir responsabilidades, aprender de sus errores y tomar medidas para corregirlos.



Solicitar y valorar el feedback de los trabajadores actuales sobre el proceso de atracción de talento, buscando mejorar y hacerlo más inclusivo.



Fomentar la participación de los empleados en actividades de reclutamiento, como ser embajadores de la empresa en eventos de reclutamiento o participar en entrevistas de candidatos.



Garantizar la privacidad y confidencialidad de la información obtenida durante el proceso de reclutamiento y selección, limitándose únicamente a estos fines específicos.



Dar cumplimiento a los compromisos declarados en la oferta laboral establecida.

Este momento de la vida de un trabajador se caracteriza por ser aquel en que la motivación está en su momento más alto, el nuevo trabajador está entusiasmado y generalmente tiene altas expectativas de lo que le depara el nuevo desafío que enfrenta. Es un momento de oro para generar aprendizajes relevantes y construir el compromiso necesario, que debe estar marcado por la claridad que permita el dibujo inicial del territorio en que se encuentra.

Entre la diversidad de razones que apuntalan la importancia del proceso de inducción, es que pretende establecer puentes a través de los cuales se les proporciona a los nuevos empleados información precisa y detallada sobre sus responsabilidades, metas y normas de la organización. Asimismo, entrega los antecedentes necesarios que dan cuenta de la cultura organizacional, los valores, las políticas y procedimientos. Junto a lograr un mayor grado de comprensión de lo que la entidad espera de ellos, también habilita los espacios requeridos para formular preguntas y expresar inquietudes que surjan en el proceso de incorporación.

A la hora de sentir confianza en el trabajo nuevo, será clave que la persona logre sentir que tiene las competencias necesarias para desarrollar las tareas que se le piden y asumir las responsabilidades comprometidas. Ese ajuste entre capacidades y obligaciones aparece como una variable significativa para la construcción de confianza en las organizaciones y será relevante no sólo en los momentos iniciales, sino durante toda su permanencia en la organización.

El proceso de onboarding también implica establecer conexiones y relaciones con los diferentes miembros del equipo, ya sean compañeros de trabajo y supervisores, además de lo propio con otros equipos. Las relaciones a este nivel se entienden fundamentales para crear un entorno de trabajo colaborativo y de apoyo, en donde la confianza juega un rol central. Como elemento cohesionador, genera seguridad, establece expectativas claras, fomenta la transparencia y la apertura, y facilita la construcción de relaciones sólidas.

Al establecer una base de confianza desde el inicio, las organizaciones pueden ayudar a los nuevos colaboradores a adaptarse más rápidamente, sentirse comprometidos y contribuir de manera efectiva al éxito de la empresa.

3. DESARROLLO

La vida de un trabajador al interior de la empresa debe ser un viaje que transite etapas, donde cada una sea resultado del cumplimiento de la anterior y, por cierto, de su crecimiento laboral. Cuando los empleados confían en su entorno de trabajo (de ahí, entre otras razones, la importancia fundacional de los dos momentos anteriores, especialmente del onboarding), y en sus líderes, están más abiertos a explorar nuevas habilidades y asumir desafíos. Así, se genera un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo.

La posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional es uno de los ámbitos más valorados por los trabajadores. Los espacios de formación adquieren valor al entenderlo en términos institucionales, como acciones que conducen deseos e intenciones de aprendizaje y que impactan directamente en el fortalecimiento corporativo.

Al indagar sobre las acciones concretas que construyen confianza, los trabajadores

BUENAS PRÁCTICAS

ONBOARDING



Proporcionar a los nuevos empleados una introducción detallada a las condiciones laborales, políticas y beneficios de la organización.



Vincular con el propósito toda la información entregada al nuevo colaborador con el sentido de "por qué hacemos lo que hacemos" como organización. Al hacer esto, se les brinda a los nuevos empleados un contexto más amplio y significativo sobre su rol y contribución dentro de la empresa.



Considerar en el proceso de onboarding procesos de inclusión para asegurar que todos los nuevos empleados se sientan bienvenidos, valorados y respetados desde el primer día.



Establecer una comunicación clara y transparente durante el onboarding, asegurándose de que se proporcionen todas las instrucciones, políticas y recursos necesarios para que los empleados puedan integrarse de manera efectiva.



Asignar un mentor o compañero para ayudar al nuevo trabajador a aclimatarse y responder cualquier pregunta relacionada con las condiciones laborales.



En el proceso de onboarding, es beneficioso dar vuelta la mirada y asegurarse de que no solo sea una oportunidad para que los empleados conozcan a la empresa, sino también para que la empresa conozca a los trabajadores en un nivel más personal.



En esta etapa, los empleados suelen estar más abiertos y receptivos a reconocer sus áreas de desconocimiento o brechas de habilidades. Aprovechar esta etapa para establecer conjuntamente planes de cierre de brechas, es una práctica valiosa.



Incluir información sobre los mecanismos formales existentes de resolución de conflictos. Al brindar información sobre estos mecanismos, se fomenta una cultura de comunicación abierta y constructiva, y se les da a los empleados la confianza de que sus preocupaciones y conflictos serán tratados de manera justa y equitativa.



Crear instancias donde los nuevos empleados tengan la oportunidad de conocer el quehacer y el propósito de los otros equipos de la organización. Esto fomenta una comprensión más amplia de cómo se interconectan y colaboran los diferentes departamentos y contribuye al posterior trabajo en equipo.



Brindar orientación y apoyo en la transición hacia la autonomía, ofreciendo recursos y herramientas necesarias para el desarrollo efectivo del trabajo.



Proporcionar orientación sobre cómo abordar y asumir la responsabilidad de los errores, fomentando un entorno donde se aprenda de ellos y se tomen medidas para prevenir su repetición.



Realizar encuestas o entrevistas de seguimiento durante el periodo de onboarding para evaluar la experiencia de los nuevos empleados y realizar mejoras en base a sus comentarios.

suelen remontarse a experiencias en las que tuvieron oportunidades de desarrollo, en donde fue reconocido su desempeño anterior y tuvo acompañamiento en el proceso de asumir nuevas posiciones de mayor responsabilidad, para las que previamente fueron preparados.

Para ello es fundamental generar espacios participativos que permitan relevar la información necesaria para conocer las brechas existentes en habilidades y conocimientos, tanto desde la empresa como por parte de los colaboradores. La confianza desempeña un papel crucial en este proceso, ya que crea un ambiente seguro en el que los empleados se sienten cómodos pidiendo ayuda, planteando preguntas y buscando oportunidades de aprendizaje que aporten a su desarrollo profesional.

Esa misma confianza, muestra del compromiso con el crecimiento y desarrollo de sus trabajadores, predispone de mejor manera a los empleados a participar activamente en los programas de formación. Se trata de una predisposición que se replica en cuanto a abrirse a la evaluación y la necesaria retroalimentación, mecanismos que permiten adquirir o fortalecer habilidades.

Como parte de los círculos virtuosos que genera la confianza, los empleados confían en que los formadores y líderes tienen los mejores intereses en mente. La misma confianza, en forma de comunicación clara y honesta, promueve que los trabajadores puedan entregar su feedback de manera sincera y transparente sobre el proceso.

Compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, son acciones de valor que enriquecen las trayectorias laborales. El grado de cohesión social y de trabajo en equipo al interior de las organizaciones, también queda en evidencia cuando se habilitan y desarrollan las instancias de mentorías que permitan el intercambio de experiencias y perspectivas. Se trata de procesos necesarios de transferencia de conocimiento, que al estructurarse con sentido de largo plazo, se convierte en una cultura de aprendizaje a nivel institucional.

Claramente identificables entre las dimensiones laborales más valoradas por los empleados, los espacios que permitan interacciones y diálogos seguros, suponen instancias de enorme relevancia en el desarrollo de la vida laboral al interior de una institución.

Esta confianza entre las partes, convierte la comunicación abierta en cooperación y sinergia entre los miembros del equipo. Ello, por un lado, permite generar nuevas y mejores fórmulas para abordar obstáculos, resolver problemas y alcanzar metas de manera más efectiva, en tanto que la confianza depositada en las habilidades y capacidades de los otros, les predisponen a delegar responsabilidades y al apoyo mutuo.

De todas las instancias que la vida laboral nos trae, tal vez en la que más correlación hay entre éxito y confianza debe ser en la gestión del desempeño. Que un feedback genere impacto real en el desempeño de una persona requiere que la persona pueda confiar en lo que escucha y la persona que se lo entrega.

Ser capaces de establecer resultados mínimos esperados, sin fijar techos ni formas establecidas para llegar a ellos, es cada día más la forma que tenemos de generar la innovación requerida y asegurar la transformación buscada. Nada de esto puede hacerse de la gestión basada en el control, sino que requiere de

BUENAS PRÁCTICAS

DESARROLLO



Evaluar regularmente las condiciones de trabajo y realizar ajustes según sea necesario para mantener un ambiente saludable y propicio para el crecimiento y desarrollo de los empleados.



En un entorno empresarial en constante evolución, las habilidades de aprendizaje y adaptabilidad son fundamentales. Por ello se debe implementar una cultura del aprendizaje que contemple formación pertinente y de calidad, así como tiempos dedicados al aprendizaje.



Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, ya sea a través de capacitaciones internas, programas de mentoría o asignación de proyectos desafiantes.



Implementar mecanismos que permitan a los empleados equilibrar sus responsabilidades familiares y laborales. Esto puede incluir, entre otras acciones, permisos especiales, salas de lactancia, horarios flexibles, opciones de trabajo desde casa y programas de licencias familiares, apoyo a la salud mental o creación de políticas que promuevan hábitos saludables.



Incluir oportunidades de desarrollo que estén alineadas con temas relevantes para la sociedad, como programas de capacitación en sostenibilidad, diversidad e inclusión, ética, responsabilidad social y respeto mutuo en el entorno laboral, entre otros.



Proporcionar retroalimentación constructiva y reconocimiento por el buen desempeño, y establecer planes de desarrollo individual para que los empleados puedan alcanzar sus metas y aspiraciones profesionales.



Promover el voluntariado y la participación en la comunidad en la que se inserta la organización es una excelente manera de fomentar la conexión con el entorno y el propósito. Tal puede ser el caso de voluntariado corporativo, días de servicio comunitario, colaboración con organizaciones locales o reconocimiento de la participación, entre otros.



Es de suma importancia que los trabajadores tengan la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, así como la libertad y tranquilidad de rechazar eventuales cambios de puesto de trabajo que no se alineen con sus intereses, habilidades o metas profesionales. Al respetar su autonomía y permitirles tomar decisiones sobre su carrera, se fomenta un ambiente de confianza y respeto mutuo. Esto contribuye a la retención de talento, ya que los empleados se sienten valorados y tienen la oportunidad de seguir el camino que mejor se ajuste a sus aspiraciones.



Asegurar que los empleados cuenten con las competencias necesarias y los conocimientos actualizados para enfrentar los cambios tecnológicos y los nuevos procesos.



Establecer una comunicación abierta y un ambiente de trabajo en el que se promueva el apoyo mutuo entre los empleados. Esto incluye la sensibilización sobre los desafíos de conciliación y salud mental, y la creación de redes de apoyo entre los miembros del equipo.



Instalar comunidades de práctica proporciona un entorno favorable para resolver problemas, brindar apoyo, intercambiar conocimientos y mantener instancias de aprendizaje a largo plazo. Estas comunidades promueven la colaboración, el aprendizaje continuo y la mejora colectiva, fortaleciendo así el desarrollo profesional y la conexión entre los miembros de la organización.



Los conflictos son inevitables en cualquier entorno laboral. Por ello es importante que los programas de formación, en especial los de aquellos roles con personas a su cargo, contemplen el desarrollo de habilidades para manejar conflictos de manera constructiva.



Establecer espacios de diálogo y colaboración, como grupos de trabajo o proyectos interdepartamentales, que fomenten la participación y el intercambio de conocimientos entre los empleados.

líderes enfocados en establecer relaciones de confianza y disponibles a tener conversaciones difíciles.

Tanto la gestión del desempeño como el trabajo en equipo, si bien multicausales, obtienen mejores resultados cuando los líderes se construyen a partir de la autenticidad, transparencia y coherencia en sus acciones y decisiones. La confianza se ha convertido en el pilar fundamental del liderazgo efectivo.

En tiempos de cambios de paradigma, uno de los grandes desafíos es la forma y valor con el que se abordan las diferencias. Concretamente, la diversidad generacional sin precedentes que muestran las empresas hoy, es un llamado a gestionar la heterogeneidad de manera activa y respetuosa.

Cada componente que se sostiene en la confianza, como base y resultado, allana el camino para fidelizar talentos, es una mirada que busca asegurar que los empleados valiosos se sientan comprometidos, motivados y satisfechos en su trabajo.

4. FORMACIÓN Y RECONVERSIÓN LABORAL

Los procesos de formación y reconversión laboral, hoy representan elementos fundamentales ante los desafíos que enfrentan las empresas respecto del futuro del trabajo.

Los nuevos procesos de movilidad laboral generada principalmente por la irrupción de la digitalización y la revolución industrial 4.0, han generado una gran liquidez en los mercados del trabajo. Se trata de un mercado donde muchas de las ocupaciones conocidas hasta hoy sufren grandes transformaciones o simplemente desaparecen, dejando un espacio para aquellas que necesitan personas con habilidades nuevas y que suelen ser escasas.

Ya en 2018, el Consejo Nacional de la Productividad (CNP) y Fundación Chile, estimaban que cerca de 1,9 millones de empleos se perderán en los próximos años fruto de este contexto. No obstante, otros 2,2 millones se crearán como consecuencia de nuevas habilidades que ya están siendo exigidas por la revolución digital.

Asimismo, la OCDE estimó que otro 30% de nuestra fuerza laboral deberá ampliar sus habilidades para poder mantenerse en el puesto de trabajo, lo que suma que más de 4 millones de personas de la fuerza laboral del país deberán enfrentar procesos de formación o reconversión para mantenerse dentro del mercado del trabajo.

Frente a esta realidad, muchas empresas se ven obligadas a repensar procesos que van desde la búsqueda de talento hasta el desarrollo y retención del que ya poseen. En ese contexto, el aprendizaje y la formación para el trabajo aparecen como desafíos principales, lo que implica la generación de nuevos mecanismos para gestionar el conocimiento y entregarlo a quienes acceden al trabajo.

Este reto está lejos de ser respondido por las modalidades tradicionales de capacitación, pues muchas veces requiere de la incorporación de habilidades que son muy escasas o poco desarrolladas en el mercado.

BUENAS PRÁCTICAS

FORMACIÓN Y RECONVERSIÓN LABORAL



Asegurar que los empleados tengan acceso a los recursos y herramientas necesarios para llevar a cabo su formación de manera efectiva.



Prever los cambios en el mercado laboral y las necesidades futuras de la organización, de manera que se puedan anticipar las demandas de nuevas habilidades y planificar la reconversión laboral de los empleados con tiempo suficiente.



Comunicar de manera clara los objetivos y los beneficios de los programas de formación, movilidad y reconversión laboral, así como los requisitos y las expectativas asociadas.



Proporcionar programas de formación y reconversión laboral para ayudar a los empleados a adquirir nuevas habilidades y adaptarse a los cambios en el mercado laboral.



Diseñar programas de formación, movilidad y reconversión laboral que se adapten a las necesidades individuales de los empleados, considerando sus habilidades existentes, intereses y metas profesionales.



Brindar apoyo emocional y orientación durante el proceso de transición, reconociendo los desafíos y ofreciendo alternativas y soluciones cuando sea posible. Esto puede incluir mentores, tutores o coaches que proporcionen orientación y retroalimentación.



Establecer espacios para preguntas y respuestas, y proporcionar recursos adicionales para facilitar la adquisición de nuevas habilidades/reconversión.



Implementar mecanismos de evaluación y reconocimiento para medir el progreso de los empleados en su proceso de formación y reconversión laboral.



Proporcionar espacios seguros donde los empleados puedan reconocer y reflexionar sobre sus errores, aprender de ellos y establecer planes de acción para mejorar.



Promover la flexibilidad y la adaptabilidad como valores fundamentales en la cultura organizacional. Esto ayudará a los empleados a estar abiertos al cambio y a desarrollar habilidades transferibles que les permitan adaptarse a nuevos roles y responsabilidades.



Establecer alianzas con instituciones educativas, de empleo u otros actores relevantes para ofrecer oportunidades de formación y empleo a los empleados en proceso de reconversión laboral.



La reconversión laboral puede generar situaciones de vulnerabilidad y cambios significativos en la vida de los empleados. El respeto hacia su dignidad como personas implica brindarles un trato justo, considerando sus necesidades, intereses y derechos durante todo el proceso de reconversión.

Asimismo, la obsolescencia de ocupaciones determina una importante complejidad para las personas, que requieren contar con nuevas habilidades que complementen aquellas con las que ya cuentan. Lo propio sucede con las empresas, que observan la necesidad de proponer nuevos rumbos en la propia organización o fuera de ellas a las personas cuyas ocupaciones ya no forman parte de los procesos productivos.

Si bien se trata de un problema complejo, también encierra una gran oportunidad para las personas y las empresas que cuentan con la capacidad de construir procesos que vinculan las necesidades de las personas con las nuevas ocupaciones que nacen.

En este punto, la confianza representa un activo esencial. Una relación de confianza entre trabajador y empresa se basa en la mutua preocupación por el futuro, en el cuidado y la atención a las necesidades de cada uno, estableciendo un campo fértil para la búsqueda de nuevas soluciones.

Sin confianza, los procesos de formación, movilidad y reconversión quedan envueltos en la incertidumbre, falta credibilidad y carencia de objetivo común. De ahí la necesidad de establecer procesos de aprendizaje, formación y reconversión fundados en el entendimiento y la búsqueda de soluciones que conviertan los desafíos productivos en oportunidades de desarrollo e innovación.

5. OFFBOARDING

¿Cómo se refleja la confianza en la etapa en que cesa el vínculo entre empleador y empleado? Son diversas las formas que puede adoptar, todas las cuales deben tener al cuidado y la atención como condiciones sine qua non, ya que se trata de los elementos que garantizarán una transición exitosa para las partes involucradas.

Una dimisión, jubilación u otra forma de finalizar la relación laboral, como es caso de un despido, son momentos que ponen a prueba la confianza desarrollada entre las partes durante su vinculación. Así como desafíos, también se trata de oportunidades que permitan una comunicación abierta y honesta, y la posibilidad de retroalimentación constructiva y transparente. Es la instancia para abordar de manera adecuada el desempeño del empleado, así como para discutir los motivos y las circunstancias de su partida de manera franca y respetuosa.

Una gestión de la confianza efectiva, garantiza que la empresa está dispuesta a brindar el apoyo necesario y escuchar las necesidades del empleado durante este período. La confianza también se ve reflejada en la manera en que la empresa aborda la información confidencial y la seguridad de los datos del empleado durante el proceso de offboarding.

El beneficio de un buen proceso de salida, basado en la confianza, es de carácter mutuo. La forma en que una organización lo maneja, que puede incluir el apoyo para la búsqueda de oportunidades fuera de la entidad, genera un impacto en la reputación de la empresa y en la relación con los empleados actuales y futuros.

La liquidez también ha llegado al proceso de salida. Cada vez se observa más que las empresas están disponibles a planes de desarrollo que incluyen dejar que sus talentos se desarrollen fuera de la compañía para hacer el esfuerzo de traerlo de vuelta a nuevas posiciones luego de ello. También es frecuente el caso contrario, trabajadores que exploran nuevas opciones, pero vuelven a la empresa anterior.

La experiencia de salida de trabajadores de la empresa, se presenta como una oportunidad para predecir situaciones similares futuras, en donde la percepción que tengan del proceso los miembros de la organización, será fundamental en su propia confianza ante la eventualidad de enfrentar un proceso similar.

BUENAS PRÁCTICAS

OFFBOARDING



Asegurarse de que el proceso de salida de los empleados se realice de manera respetuosa y ética, manteniendo la confidencialidad de la información personal y brindando apoyo en la transición hacia nuevos roles o oportunidades.



Mantener una comunicación honesta y transparente durante el proceso de desvinculación, explicando las razones y proporcionando orientación sobre los siguientes pasos.



Realizar entrevistas de salida para recopilar feedback sobre la experiencia de los empleados durante su tiempo en la organización, identificando aspectos a mejorar y oportunidades de crecimiento.



Cumplir con las obligaciones legales y contractuales en relación con el cese del contrato laboral, demostrando integridad y ética en todo momento.



Evaluar la posibilidad de empleo que mantiene el extrabajador, generando formaciones que mejoren las oportunidades, certificaciones o intermediación laboral. Esto puede incluir proporcionar recomendaciones, facilitar contactos con otros profesionales de la industria o proporcionar acceso a programas de desarrollo profesional.



Incorporar a los empleados salientes en procesos de retroalimentación y revisión de políticas y prácticas internas, permitiéndoles expresar sus opiniones y contribuir al desarrollo futuro de la empresa, incluso después de su partida.



Mantener canales de comunicación abiertos con los empleados que dejan la organización, brindándoles la posibilidad de mantenerse conectados y participar en actividades o proyectos de forma remota, si así lo desean.



Brindar retroalimentación constructiva y honesta a los empleados que se van, destacando tanto sus logros como las áreas en las que pueden mejorar.



Organizar eventos o ceremonias de despedida para reconocer los logros y contribuciones del empleado que se va.



4. Las relaciones construyen la Red de Confianza

La confianza no es un elemento cerrado, ni inmóvil. Es una construcción dinámica que se desarrolla en las relaciones. Por lo tanto, se hace insuficiente el análisis de las experiencias que tuvimos con la empresa a lo largo de nuestra pertenencia en ella.

La red de confianza, en un análisis distinto, nos permite mirar la construcción de confianza con foco en las relaciones que establecemos con nuestra red de conversación al interior de la organización.

Al centro de nuestra red encontrarán la confianza construida en torno a la relación con la organización de forma integral, el destilado final de la suma de todas las experiencias en el tiempo.

"Mi equipo de trabajo" es un ámbito rico para el análisis y, sobre todo, para la gestión de la confianza. Es el espacio acotado y significativo en dónde es posible generar más impacto con la intervención sobre aquello que no esté aportando a la construcción de confianza.

"Mi jefe", es una parte fundamental de la red de confianza. Representa el diálogo establecido en la estructura para vincularnos con la organización. Y, al mismo tiempo, es la relación más desafiada por los cambios en los modelos de trabajo. El lugar en que habita la falta de respuesta que trae la incertidumbre, las tensiones de los cambios y transformaciones. El rol en que depositamos la necesidad de sentirnos escuchados, valorados y reconocidos. ¿Qué herramientas, formación y tiempo le damos a los jefes para trabajar en estos aspectos? ¿Qué costo tiene no hacerlo?

Los "otros equipos de trabajo", conforman un espacio más lejano de la red de confianza. El trabajo en silos se evidencia en este análisis de forma automática. La falta de comprensión sobre sus desafíos y formas de trabajo puede generar una relación más transaccional y en dónde falte vínculo para sostener la confianza. Sin embargo la productividad de la empresa depende de cómo se acoplan estos engranajes, la falta de mirada compartida puede impactar de forma directa en los resultados que buscamos. ¿Qué ritos tiene nuestra cultura en que podamos sostener los desafíos de confianza con los otros equipos? ¿Quién dentro de la organización es responsable de gestionar la relación entre áreas? ¿Qué conversaciones nos faltan para poder crear confianza?

"Los directivos de la organización" son la parte de la red en que habitan la toma de decisiones, la construcción de futuro. Pueden ser figuras lejanas y desconocidas e igualmente estarán formando parte de la construcción de confianza de cada trabajador de la empresa, porque los resultados de su trabajo crean realidad.

Alfredo Zamudio, Director de Misión Centro Nansen por la Paz y el Diálogo, nos dice que el diálogo es la forma de comunicación que ofrece tiempo y espacio para que las personas puedan mostrar la complejidad de sus respectivas realidades y que donde hay dolor e historias no escuchadas, la desconfianza puede ser mucha.

La mirada sobre la construcción de la red de confianza nos hace relevar la importancia de establecer diálogo permanente al interior de la organización, crear canales comunicantes hoy inexistentes y sacar la presión de aquellos que sí existen y que por conformarse como los únicos acumulan el caudal completo de los conflictos posibles.



Capítulo II

Desarrollo del Modelo de Confianza en las Organizaciones

1. Desafíos iniciales



“Estábamos convencidas de que los resultados sustentables de cualquier empresa se comprometen en la confianza que puede construir en la relación con sus trabajadores. Esto, porque el potencial talento de las personas sólo puede llegar a su mejor performance si confían; porque las conversaciones difíciles que se deben sostener en un equipo de alto desempeño o el desmantelamiento del trabajo en silos requieren de una red confiable y, sobre todo, porque el aprendizaje sólo ocurre en confianza”.

Natalia Lidijover

Revista Capital Humano N° 5: “Confianza en las empresas, el desafío de hoy”.

“Sabíamos que la confianza era tremendamente importante al interior de las organizaciones y en las relaciones que construimos, pero no le estábamos dando el tiempo necesario para comprenderla y generar aprendizajes para fortalecerla. El desafío era entender qué elementos son fundamentales para construirla, medirla y poder gestionarla en el tiempo”.

Carolina Altschwager

Socia y Directora Ejecutiva, Almabrand

El modelo Confianza Organizacional, nace hace cuatro años, como respuesta a un contexto marcado por la caída de la **confianza** de la ciudadanía, sobre todo en las instituciones y empresas.

La reflexión que nos planteamos fue cómo poder aportar al desarrollo humano y del país en un contexto donde la confianza había disminuido, entendiendo que se trata de un elemento esencial para el buen despliegue de cualquier institución.

Es así como emerge la inquietud de generar una instancia de compromiso y gestión de la confianza, especialmente al interior de las organizaciones. Teniendo aquello como punto de partida, nos planteamos dos grandes desafíos.

En primer lugar, nos propusimos diseñar e implementar **un modelo de investigación que permita medir el estado y desarrollo de la confianza al interior de las organizaciones**, estableciendo las **dimensiones que permitan gestionarla**.

En segundo término, identificamos la necesidad de establecer en el tiempo **relaciones entre los niveles de confianza de las empresas con los niveles de productividad, innovación, retención de talentos u otras dimensiones** relevantes para el desarrollo de las empresas.



2. Metodología para la construcción del modelo

El modelo Confianza Organizacional nace de una exhaustiva investigación tanto de fuentes primarias como secundarias, en un proceso desarrollado en conjunto por parte de Otic Sofofa Capital Humano y Almagrandes. El proceso fue ejecutado considerando las siguientes etapas:



Etapa 1: inmersión e investigación

A. DESK RESEARCH

Realizamos un **levantamiento y análisis de información secundaria**, buscando variables, factores y dimensiones que impactan la construcción de confianza al interior de las empresas y organizaciones, para entender qué elementos serían clave de incorporar en el diseño del modelo de estudio.

Hubo revisión de distintos estudios, libros y referentes expertos en el tema, tales como "Trust Factor" de Paul Zak y "Trust" de Francis Fukuyama; estudios como "Trust Index" de Great Place To Work, "Índice de Relaciones Laborales" de DataLab, "Confianza Organizacional Opinión Pública" de Almabrand y estudios de OTIC Sofofa, entre otros.

Con ello identificamos las primeras dimensiones e hipótesis en relación a lo que construye confianza y los conceptos y variables que debían abordarse para el diseño de modelo.

PRIMEROS HALLAZGOS DESK RESEARCH
POTENCIALES VARIABLES A INCORPORAR AL MODELO

Los colaboradores necesitan sentir apoyo y tener un respaldo sobre sus capacidades, habilidades y trabajo en general.	RESPALDO CAPACIDAD RENDIMIENTO RESPETO ORGULLO OVACIÓN
Se actúa con naturalidad y receptividad, se está dispuesto a pedir ayuda y a solicitar opiniones. Las personas involucradas son dignos de confianza.	CERCANÍA INVERTIR NATURALIDAD APERTURA IMPARCIALIDAD INDEPENDENCIA
Todos los colaboradores están alineados con los valores y principios de la organización, se muestra empatía, calidez y cuidado sobre los deseos y necesidades de las personas.	COMPROMISO RESPONSABILIDAD CUIDADO - EMPATÍA CONSISTENCIA CREDIBILIDAD EXPECTATIVAS
Se entrega la mayor cantidad de información, evitando la incertidumbre e impulsando el desempeño, se clarifica la información necesaria para la toma de decisiones.	LEALTAD HONESTIDAD TRANSPARENCIA INTEGRIDAD COMUNICACIÓN

B. DIÁLOGOS Y MESAS DE CONFIANZA

Luego de la revisión y estudio de las fuentes secundarias, llevamos los primeros hallazgos ahí levantados a conversaciones con actores relevantes en el entorno de la Confianza Organizacional, las que se desarrollaron en dos formatos:

Diálogos de confianza

Dos instancias de conversación con actores involucrados en fortalecer confianza al interior de las organizaciones (Rodrigo Saa de Humind, ex EspacioVe, y Andrés Ossandón de Proqualitas).

Mesas de confianza:

Dos mesas de conversación con once Gerentes de Personas de empresas medianas y grandes.

Mesa 1: Arauco, Dimerc, Agrícola Garcés, Banco BICE, Frutexsa

Mesa 2: GudCompany, Clínica Universidad de Los Andes, FONASA, CCU, Gtd, Observatorio Alma

Los resultados a los que llegamos en esta etapa permitieron discriminar los ámbitos más importantes al momento de hablar de confianza y pre diseñar las dimensiones que se deben abordar para medir y gestionar confianza al interior de las empresas:



“Esta crisis de confianza que existe en nuestra sociedad parte de la organización que tenemos, por nuestra historia, no fuimos criados en un país que pudiera conversar. Eso ha generado líderes en las organizaciones más desconfiados que la primera línea que trabaja en las organizaciones. Por lo tanto, hay una responsabilidad de los líderes de las organizaciones en torno a provocar confianza.”

Mesas de confianza
Gerente RRHH, 2018

“El hecho de **cumplir los acuerdos.
En la medida que la organización,
internamente, las personas cumplan
las palabras, los acuerdos, a lo que
se comprometieron.”**

Mesas de confianza
Gerente RRHH, 2018

**“En la transparencia, cuando hicimos
esta salida masiva de gente, le
contamos a la gente antes de empezar
el proceso, el gerente general hizo
una presentación a 2.500 personas
diciéndoles “Vamos a empezar un
proceso, vamos a hacer una reducción,
vamos a eliminar posiciones en el área
de soporte, puede ser un 10% de la
dotación”. Fue una discusión profunda,
**administramos la incertidumbre o nos
hacemos cargo de esa incertidumbre.”****

Mesas de confianza
Gerente RRHH, 2018

Etapa 2: Diseño modelo preliminar

A partir de los resultados de la Etapa 1, se construyó un primer modelo preliminar, el que integró **2 componentes** que permitirían obtener el **índice** a ser utilizado para medir **Confianza Organizacional**:

A. DIMENSIONES DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL

¿Qué construye confianza organizacional? ¿qué debemos medir para dar cuenta de la confianza al interior de las organizaciones? ¿qué variables se deben gestionar, por tanto, para mejorar los niveles de confianza entre los trabajadores?

Este primer componente se obtuvo de la integración de los hallazgos de la Etapa de Inmersión e Investigación, tanto desde los aprendizajes de los referentes, como desde los expertos, de los líderes de áreas de Personas y RRHH, y de los propios trabajadores.

Se definieron **7 Dimensiones** vinculadas a la confianza que deberían ser evaluadas por cada persona, cada una de las cuales contó con un set variable de atributos a medir:



La particularidad del nuevo modelo a definir implicó considerar no sólo una instancia de evaluación del **Desempeño** de las empresas en cada una de las dimensiones de confianza, sino además entender cuál es la **Importancia** que tienen dichas dimensiones en la construcción y desarrollo de la confianza organizacional.

Es, finalmente, en esta relación entre Importancia y Desempeño desde donde este nuevo indicador de Confianza Organizacional propone mirar este fenómeno, su medición y su gestión.

B. RED DE CONFIANZA

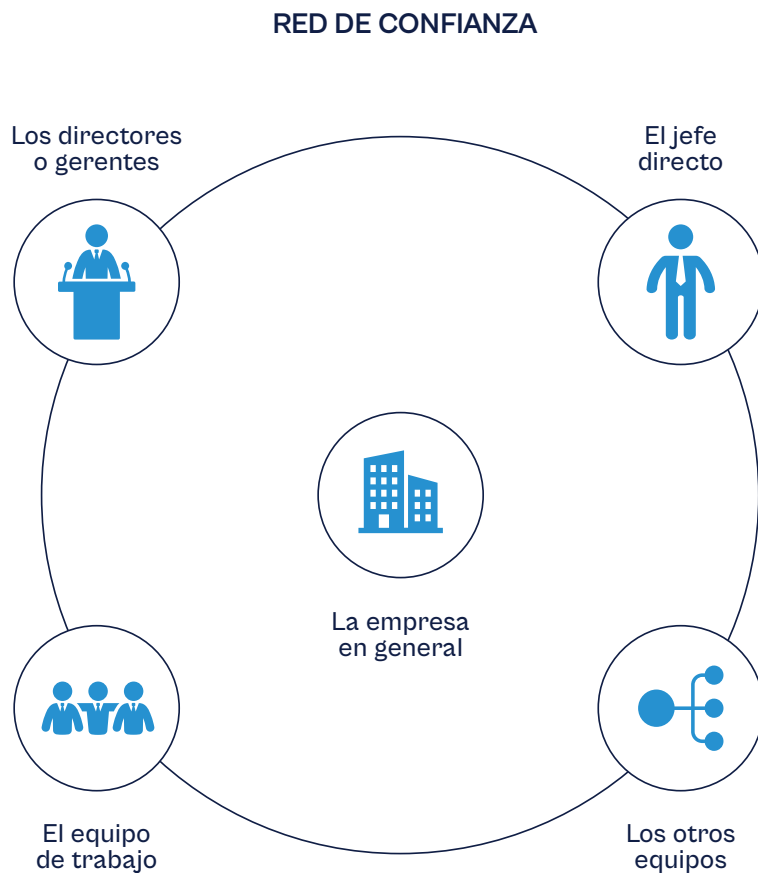
Pero, ¿cómo medir confianza organizacional sin mirar a los actores fundamentales para el establecimiento de relaciones al interior de las empresas? ¿Cuáles son las figuras relevantes para que se generen los vínculos necesarios para el buen desarrollo del trabajo, en los distintos momentos del ciclo de vida de los trabajadores? ¿Quiénes impactan la generación y desarrollo de relaciones de confianza en las organizaciones?

Desde los vínculos más cercanos y cotidianos hasta aquellos más lejanos y ocasionales, identificamos 4 niveles donde están presentes los actores relevantes para la confianza:

- ✓ Mi equipo de trabajo
- ✓ Mi jefe directo
- ✓ Los otros equipos de la empresa
- ✓ Los directores y gerentes

Finalmente, estos 4 grupos configuran la **Red de Confianza** junto a la evaluación de confianza que cada trabajador declara respecto de la Empresa en general.

Con ambos componentes, **Dimensiones** (su importancia y desempeño) y **Red de Confianza**, se construyó finalmente el indicador de Confianza Organizacional a ser medido.



Etapa 3: Validación y diseño final

A. PROFUNDIZACIÓN Y VALIDACIÓN CON TRABAJADORES

También llevamos a cabo un estudio cualitativo, en base al desarrollo de **9 focus group con trabajadores**, con el objetivo de conocer y entender:

- ✓ Los vínculos y desafíos en la relación con sus pares, sus jefes, personas a cargo y con la empresa en general.
- ✓ Definición de confianza en el espacio interno de las empresas
- ✓ Evaluación de la propuesta de modelo preliminar de Confianza Organizacional: validación de las dimensiones que lo componen, sugerencias de temas a incorporar y co-construcción de los aspectos específicos que aportan al reforzamiento del desempeño de cada dimensión.

EDAD	SIN PERSONAS A CARGO			CON PERSONAS A CARGO	
RANGO	Nivel operativo	Nivel técnico	Nivel profesional	Nivel técnico	Nivel profesional
< 35 años	1	1		1	1
30 a 50 años	1				
45 a 60 años	1		1	1	1
TOTAL	5 GRUPOS			4 GRUPOS	

Grupo objetivo del estudio:

- ✓ Hombres y mujeres
- ✓ Hasta 60 años de edad
- ✓ Con un mínimo de 6 meses en su cargo actual
- ✓ De niveles operativo, técnico y profesional
- ✓ Con y sin personas a cargo
- ✓ De empresas pequeñas, medianas y grandes
- ✓ En un mix considerando rubros tales como: retail, consumo masivo, industrial, energía y recursos naturales, servicios financieros, salud, sector público, construcción e inmobiliarias, tecnología, medios y telecomunicaciones

B. AJUSTES Y DISEÑO MODELO FINAL

Esta etapa de conversación con trabajadores fue fundamental para entender cómo las dimensiones predefinidas se viven en la realidad de su trabajo, desde las necesidades que presentan para desarrollar confianzas hacia las empresas donde trabajan. Nos hablaron de sus propios dolores, los que nos permitió visualizar un hallazgo central para establecer el modelo final, con dimensiones que representaran de manera más genuina sus expectativas en torno a la confianza organizacional.

Este hallazgo fue entender que la construcción de confianza en la empresa se asocia, en primer lugar, con el **cumplimiento de aspectos más higiénicos de las condiciones de trabajo**: contar con un contrato de trabajo y que se cumpla lo que éste establece, con condiciones sanitarias, de ambiente y seguridad básicas, con las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo, recibir apoyo y beneficios.

Los grupos de **operarios y técnicos** sin personas a cargo tienden a ser los más críticos ante las condiciones laborales y el comportamiento de las empresas en que trabajan: usualmente no entregan todas las herramientas y condiciones básicas necesarias para que realicen su trabajo o se sientan cómodos y seguros haciéndolo, o no reconocen el valor de su trabajo en términos económicos.

En general, las dimensiones predefinidas fueron validadas por los trabajadores, destacando los siguientes conceptos:



Sumando los aprendizajes obtenidos luego de la etapa de validación con Trabajadores, **ajustamos el modelo preliminar de 7 dimensiones a 8 dimensiones finales**, sumando la preocupación por las condiciones básicas que recogimos de los focus group.

Finalmente, en su medición, el modelo de Confianza Organizacional pone en juego **2 condiciones fundamentales para la gestión de la confianza en las empresas: la IMPORTANCIA y el DESEMPEÑO que obtienen las 8 dimensiones de la confianza**. La relación entre estos 2 elementos nos permite obtener el indicador final de confianza

MODELO FINAL DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL 2019

1. Preocupación por las condiciones laborales	Cumple con entregar las condiciones y recursos básicos necesarios para el desarrollo del trabajo, preocupándose del bienestar de los trabajadores.
2. Claridad y honestidad en la comunicación	Cumple con entregar de manera clara la información que es importante para los trabajadores respecto de la organización, en los distintos niveles.
3. Cercanía, colaboración y participación	Cumple con fomentar el trabajo colaborativo, donde los trabajadores pueden aportar y se consideran sus ideas.
4. Responsabilidad y cumplimiento de compromisos	Cumple con ser responsable y coherente, haciéndose cargo de los errores.
5. Competencias adecuadas y fomento al desarrollo	Las personas cuentan con las capacidades adecuadas para realizar su trabajo y la organización fomenta su desarrollo.
6. Capacidad de manejar conflictos	Cumple con hacerse cargo de los conflictos de manera oportuna y adecuada, generando instancias de aprendizaje.
7. Respeto y ética organizacional	Cumple con actuar con respeto en el trato hacia los trabajadores y con ética en el funcionamiento de la organización.
8. Conexión y compromiso con el entorno	Cumple con estar comprometida con su entorno y con temas que son relevantes para la sociedad.

Etapa 4: Estudio Base y Actualización del Modelo

A. ESTUDIO BASE CONFIANZA ORGANIZACIONAL 2019

El año 2019 se realizó el estudio base de la confianza al interior de las organizaciones, con una muestra de 1.459 trabajadores a nivel nacional, donde pudimos validar el modelo realizado y establecer las métricas finales a la base para la medición de la confianza en las organizaciones. Los principales resultados de este estudio se muestran de manera evolutiva, en el capítulo III del presente libro.

B. ACTUALIZACIÓN Y 2ª MEDICIÓN CONFIANZA ORGANIZACIONAL 2023

El contexto ha cambiado significativamente: el Estallido Social, la pandemia por COVID-19 y los acelerados cambios tecnológicos han modificado la manera de hacer empresa y de relacionarse con los trabajadores. Desde nuestra perspectiva, dado el contexto, no sólo es fundamental actualizar el estudio, sino reforzarlo desde su metodología y muestra.

En una sesión de trabajo entre Almabrand y OTIC Sofofa Capital Humano, se trabajó en profundizar y ajustar la pertinencia de las diferentes dimensiones y sus variables, con el objetivo de dar cuenta de los cambios vividos en términos sociales, a nivel de las organizaciones y, ciertamente, en relación a las personas, donde aspectos como el respeto por la diversidad, fomento de la autonomía, nuevas maneras de hacer las cosas y una mayor visión de futuro, cobran una mayor relevancia.

AJUSTES LAS DIMENSIONES DE LA CONFIANZA ORGANIZACIONAL 2023

1. Preocupación por las condiciones laborales	Considera la entrega de condiciones laborales ampliadas, físicas y materiales, no sólo en el lugar de trabajo, sino también en el trabajo desde casa. Se incorpora además la preocupación por la salud mental de los trabajadores.
2. Claridad y honestidad en la comunicación	Se incorpora la evaluación de la bajada de información desde las jefaturas directas.
3. Cercanía, colaboración y participación	Se incorpora la integración de la opinión de los trabajadores respecto del desarrollo futuro de la empresa.
4. Responsabilidad y cumplimiento de compromisos	Se incorpora el fomento de la autonomía en el desarrollo del trabajo y la toma de decisiones.
5. Competencias adecuadas y fomento al desarrollo	Se separa la evaluación de las capacidades entre directores y jefaturas. Se incorpora el desarrollo y crecimiento de acuerdo a las capacidades e intereses de cada trabajador.
6. Capacidad de manejar conflictos y crisis	Se incorpora la evaluación sobre el manejo de crisis generadas en el entorno (social, ambiental, económico, etc.).
7. Respeto y ética organizacional	Se incorpora el respeto por la diversidad y la flexibilidad para poder equilibrar trabajo y familia.
8. Conexión y compromiso con el entorno	Sin ajustes.

“Diseñar el modelo era solo la primera etapa de un desafío mayor que consiste en que todas las empresas puedan iniciar el proceso de evaluar el estado de la confianza en sus equipos, áreas y geografías. Que a partir del modelo y del desempeño de las distintas dimensiones puedan generarse conversaciones y estrategias que nos permitan ir avanzando en la construcción de organizaciones con relaciones basadas en la confianza. Y que, desde este foco, puesto en el valor transformador de la confianza tengamos la posibilidad de ir monitoreando los avances, levantando buenas prácticas e identificando brechas para seguir mejorando.”

Carolina Altschwager

Socia y Directora Ejecutiva, Almagrandes

Etapa 5: Aplicación del modelo en empresas y organizaciones

A partir de este desafío, desarrollamos una **plataforma web** para facilitar tanto la simpleza en el proceso de medición, con el acceso a una encuesta online, como la rápida visualización de los resultados. El diseño de esta plataforma incluyó dashboards y paneles de control para cada uno de los indicadores centrales de la medición.

Hoy ya hemos realizado más de 20 mediciones a distintas organizaciones (empresas, fundaciones y universidades), algunas de ellas ya en su segunda medición, las que han podido medir la confianza entre sus trabajadores e incorporar a la Confianza Organización como una nueva métrica para la gestión de personas.

En el capítulo IV de este libro, profundizamos en cómo se realiza este proceso de medición en las empresas y organizaciones.

**+
20**
mediciones

**+
4.930**
colaboradores

5,6
Benchmark Confianza
Organizacional



Web page
Confianza organizacional

Compartimos el testimonio de algunos clientes:

“Todo este proceso tiene un valor muy significativo porque, conociendo la realidad de nuestro presente en la gestión de personas, podemos proyectar nuestro futuro y continuar fortaleciéndonos como Fundación y transformándola en un buen lugar para trabajar, sin perder de vista nuestra misión y propósito institucional.”

Alejandro Riquelme
Jefe del Área de Personas,
Fundación Ciudad del Niño

“Esto hizo representativos los resultados obtenidos y permiten concluir con mayor precisión las percepciones y características de la organización. Toda esta información actualizada les permitirá analizar los factores a la base de la construcción de confianza dentro de nuestra organización y así determinar cómo podemos seguir mejorando en esa línea.”

Andrés Mardones

Encargado de Desarrollo Organizacional, UDP



Capítulo III

Resultados Estudio Confianza Organizacional Chile - 2023

1. Aprendizajes de la Confianza Organizacional 2023



Los números y resultados que arrojan los estudios son una foto en el tiempo, pero el verdadero valor de los datos radica en la posibilidad de hacernos preguntas con fundamentos. Preguntarnos acerca de las razones que explican un movimiento o preguntarnos acerca de cómo podemos mejorar en ciertas dimensiones. Profundizaremos en cada uno de los resultados más significativos pero compartimos como introducción algunas transformaciones y desafíos que nos deja la medición base del año 2023

La pandemia tuvo un gran efecto en las organizaciones que tuvieron que poner con más decisión a las personas al centro de su gestión. Esto tuvo un impacto positivo en los resultados.

1. Aumento de la confianza entre los trabajadores

La **confianza organizacional crece 4 décimas respecto de la medición 2019**, llegando a un promedio de confianza de 5,6 (en una escala de 1 a 7)

2. Cercanía, Colaboración y Participación

La **dimensión más importante hoy** para construir confianza organizacional

3. Conexión y compromiso con el entorno

La **dimensión que más crece en su desempeño**. La demanda por generar nuevos compromisos, que pongan al centro a las personas y su entorno. un propósito que le aporte sentido al trabajo que realizamos

4. Transformación digital y trabajo colaborativo

La **mayor confianza está entre quienes trabajan de manera híbrida**

5. Flexibilidad basada en la confianza

El éxito de las Medianas Empresas en generar una **mayor confianza en medio de la crisis**

Pero también las transformaciones cotidianas del trabajo y de los niveles de conciencia de las personas movilizaron la importancia de las dimensiones que construyen confianza. Tres de ellas crecieron de manera importante y nos levantan oportunidades o desafíos para continuar haciendo de la confianza un activo diferenciador de las relaciones y del vínculo que construimos al interior de las organizaciones.

LA MAYOR IMPORTANCIA DE LA CERCANÍA, COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN PLANTEA LA NECESIDAD DE ABRIR, CONSTRUIR Y SOSTENER ESPACIOS DE DIÁLOGO PERMANENTE

Tal como plantea la Fundación Nansen, un punto de inicio central para construir confianza entre las personas, especialmente entre personas que no tienen trayectorias ni historias de vida comunes y que se encuentran en un espacio de convivencia, es el diálogo. El diálogo es una forma particular de conversación que implica realmente disponerse a conocer, escuchar y acercarse a otro. Pero también es fundamental que esto ocurra sostenidamente en el tiempo. La confianza no es un acto instantáneo, ocurre en la medida que se sostiene una interacción abierta, respetuosa, que puede tomar tiempo, "pero empieza con un espacio de encuentro, por muy pequeño y sencillo que sea" (Fundación Nansen). Generar estos espacios y sostenerlos sistemáticamente al interior de la empresa, integrando a la diversidad de personas que la componen, sin duda es un auspicioso primer paso para facilitar el desarrollo de relaciones significativas a través de la confianza.

LA MAYOR RELEVANCIA DE QUE LAS ORGANIZACIONES ENTREGUEN COMPETENCIAS ADECUADAS Y FOMENTO PARA EL DESARROLLO PLANTEA LA NECESIDAD DE QUE LA ORGANIZACIÓN SEA UN LUGAR DE CRECIMIENTO PERSONAL

Cómo las empresas acompañan y habilitan el desarrollo personal, profesional e incluso espiritual de las personas para que crezcan continuamente es uno de los focos que deberíamos tener para fortalecer la confianza de las personas en las organizaciones. En un mundo en transformación, aprender, adaptarse, prepararse para los futuros posibles, es fuente de tranquilidad, de perspectiva y también de satisfacción personal. Esta dimensión no solo es importante como generador de confianza sino que también, otros estudios en el mundo revelan que es un aspecto clave en el sentido de propósito y en el sentimiento de realización personal que los trabajadores tienen en un lugar de trabajo (2015 Workforce Purpose Index, Imperative).

EL CRECIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN CONEXIÓN Y COMPROMISO CON EL ENTORNO, TANGIBILIZA OTRA TENDENCIA EN AUMENTO QUE ES CONSTRUIR EMPRESAS CON PROPÓSITO

En la medición de Confianza Organizacional del año 2019, esta dimensión aún no mostraba su importancia desde los propios trabajadores, a pesar de que la exigencia por desarrollar empresas más sustentables, comprometidas con el medio ambiente y con las necesidades sociales no resueltas, estaba ya instalada en las conversaciones empresariales. Desde ese periodo de tiempo hasta ahora, su relevancia y desempeño crecieron significativamente, mostrando claros espacios para seguir tomando un lugar clave en la construcción de confianza. Las empresas con propósito ponen al centro la consideración de todos los actores con los cuales se relacionan: trabajadores, clientes, comunidades, proveedores, sociedad y planeta (como un ser vivo más). Las empresas con propósito actúan con la convicción de que su rol va más allá de lograr buenos resultados económicos que, sin duda es importante, sino que están movilizadas en generar un impacto positivo en el entorno y la sociedad. Esta razón de existir tiene un valor particularmente significativo para las personas y la confianza que tienen en sus organizaciones cuando ven que lo que hacen diariamente tiene un impacto y contribución positiva para sí mismos, sus equipos, su familia, su entorno y el mundo en el que vivimos.

2. Antecedentes medición Confianza Organizacional 2023



La confianza, que ha sido la base esencial para las buenas relaciones y procesos dentro de las empresas y organizaciones, pero sin ser atendida especialmente, hoy se ha puesto al centro. Como nunca antes, la confianza se instala como un activo o capital esencial para favorecer los procesos de aprendizaje que se requieren, para permitir que las instancias de colaboración tomen el lugar que les corresponda, para atraer y retener talentos que tienen expectativas de nuevas formas de relación con la autoridad y las organizaciones, para construir relaciones que trascienden el espacio físico, entre otros desafíos.

Para poder instalar el modelo de Confianza Organizacional, comunicarlo a las empresas, darle valor a las dimensiones medidas y mostrar cómo esta información permite definir los ámbitos de gestión clave, durante el año **2019** desarrollamos un **primer Estudio Base entre trabajadores** contratados en diversos rubros empresariales, incluido el sector público y privado, en Santiago y regiones. Este estudio nos permitió tener una primera medida del **estado del arte de la confianza en las organizaciones y empresas**. Los hallazgos de esta primera medición fueron sumamente interesantes y nos revelaron que aún hay brechas y desafíos muy significativos para construir confianza entre personas y organizaciones:

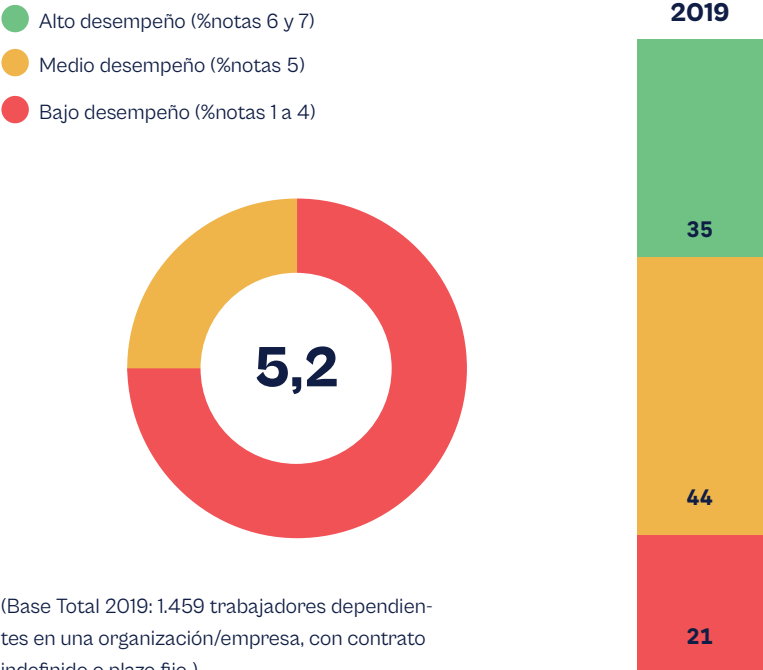
- ✓ La **confianza general** se encontraba todavía en un nivel bajo (solo un 35% declara un alto nivel de confianza -notas 6 y 7) y los niveles de desconfianza son aún muy importantes (21% manifiesta un bajo nivel de confianza -notas 1 a 4)
- ✓ A nivel de la **Red de Confianza**, las mayores brechas se observaron en la confianza que generan Directores y Gerentes, como también los Otros Equipos (diferentes a los cuales cada uno pertenece). Se manifestó entonces la necesidad de una mayor cercanía de directivos y gerentes y también hacia los otros equipos, que muestran brechas importantes para poder avanzar en los desafíos de colaboración que el mundo laboral demanda hoy.

Desde el punto de vista de las **dimensiones medidas** también aparecieron hallazgos muy interesantes. Si bien el valor de la herramienta es comprender el desempeño e importancia que tienen las dimensiones de confianza en cada empresa en particular, cuando observamos esta muestra ampliada, que nos revela un desempeño general de las empresas del país, pudimos observar que fueron **tres dimensiones las que aparecieron con mayores desafíos para seguir mejorando la confianza**. Son dimensiones que se destacan como **importantes para los trabajadores y con bajos desempeños**, donde hay mayores espacios de mejora

1. Responsabilidad y cumplimiento de compromisos: Cumplir las promesas con coherencia y tener la capacidad de hacerse cargo de los errores y aprender de ellos es un aspecto significativo en la construcción de confianza y una dimensión especialmente crítica entre trabajadores que se encuentran en los niveles intermedios de la estructura jerárquica de las organizaciones.

GRÁFICO N°1: INDICADOR CONFIANZA ORGANIZACIONAL

Estudio base de la confianza en las organizaciones 2019



2. Cercanía, colaboración y participación: La capacidad de escucha y la consideración de los trabajadores en temas relevantes de la empresa presentan los mayores desafíos para las empresas. Fortalecer la cercanía, colaboración y participación de todos los integrantes de una organización, generando instancias de conocimiento y de escucha sistemáticas, especialmente con líderes y otros equipos.

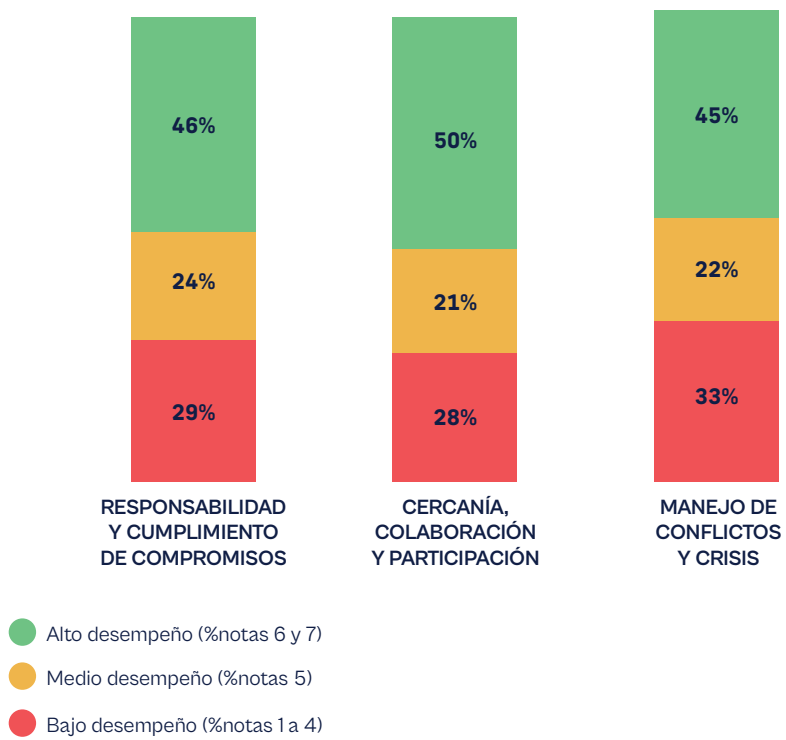
3. Capacidad de manejar conflictos. Integrar activamente la habilidad de manejar conflictos y resolver problemas de manera oportuna también aparece con una importancia destacada a la hora de construir confianza. Esto sin duda requiere de un alto nivel de madurez organizacional y de habilidades que permitan abordar crisis y conflictos de manera adecuada.

RED DE CONFIANZA 2019



GRÁFICO N°2: DIMENSIONES A MEJORAR

Estudio Confianza en las Organizaciones 2019





3. Resultados generales

Confianza Organizacional 2023:

Los avances y nuevos desafíos para la confianza

Las organizaciones en las que trabajamos, los líderes de las mismas y nuestros equipos de trabajo, forman parte esencial de este entorno en el que el ser humano necesita sentirse seguro. Tras las importantes transformaciones que ha sufrido el mundo del trabajo en los últimos años, hoy se observa un **aumento en los niveles de confianza de los colaboradores en las empresas donde trabajan**, reflejando el impacto positivo de las acciones desplegadas precisamente en este período de crisis constante.

La visibilización del mundo interno producto de la crisis por Covid-19 y el foco en el cuidado y preocupación por las condiciones laborales y la salud de los trabajadores, dan cuenta de la importancia y el refuerzo que han hecho las empresas por poner a las personas al centro.

De acuerdo a los resultados observados **en la medición 2023 de Confianza Organizacional**, la confianza de los trabajadores en sus empresas aumentó 4 décimas respecto de la medición 2019, llegando a un promedio de confianza de 5,6 (en una escala de 1 a 7).

Esta alza se explica, principalmente, por un cambio en la distribución de los niveles de confianza durante este periodo, ya que mientras en 2019 predominaban los desempeños medios de confianza (44% de notas 5), **este 2023 se observa un aumento significativo de las notas de alto desempeño en confianza** (de 35% a un 61% de notas 6 y 7).

Como resultado de esta variación en la confianza experimentada por los colaboradores, hoy podemos decir que más de la mitad de los trabajadores siente una alta confianza trabajando en su organización.

GRÁFICO N°3: EVOLUTIVO PROMEDIO GENERAL CONFIANZA ORGANIZACIONAL

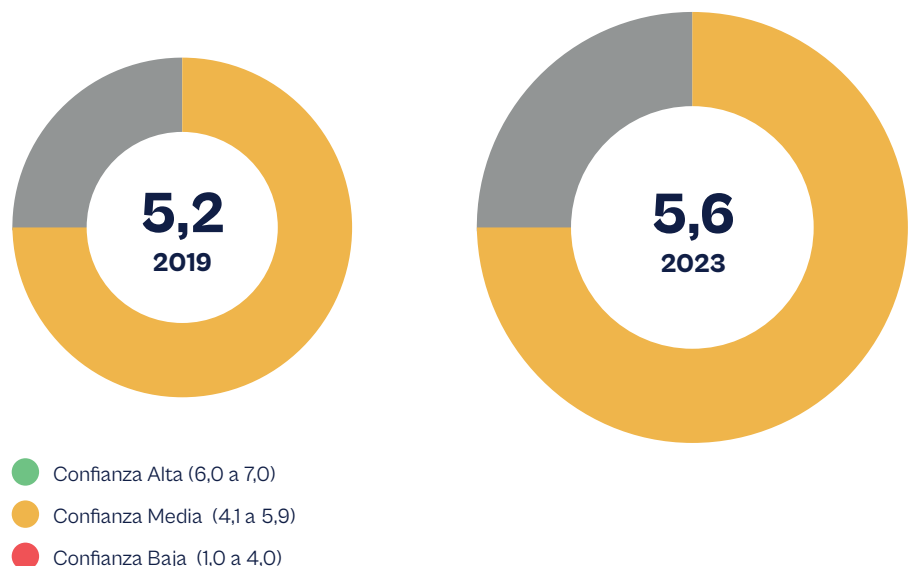
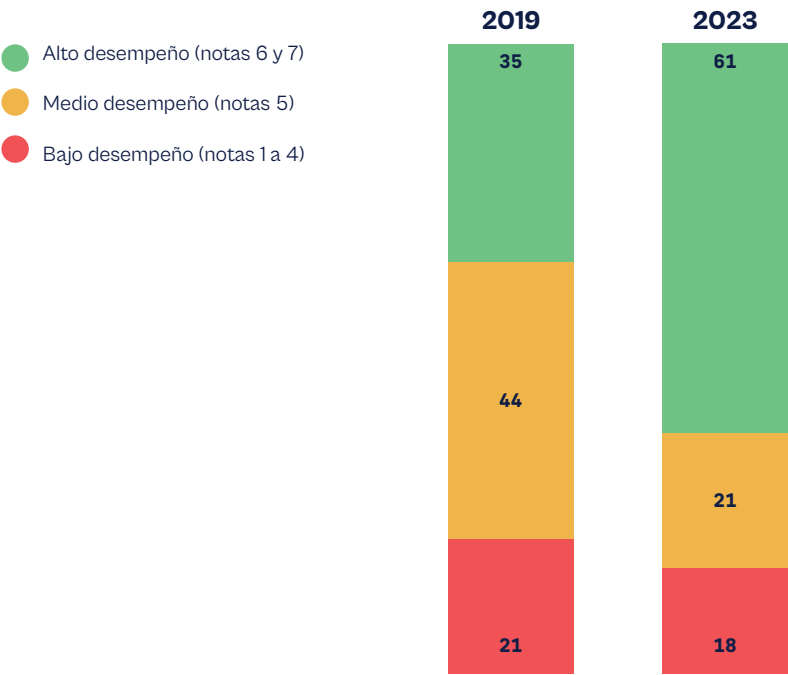


GRÁFICO N°4: EVOLUTIVO APERTURA DESEMPEÑO DE NOTAS CONFIANZA ORGANIZACIONAL



“Si bien cada empresa es particular y tiene su propio desempeño, este estudio nos habla de los logros y los desafíos macro que las empresas tienen en la sociedad para generar relaciones de confianza que favorezcan la productividad, el sentido de pertenencia, la colaboración y la innovación en las organizaciones.”

Carolina Altschwager

Revista Capital Humano N°5 'Confianza en las empresas, el desafío de hoy'

4. Red de confianza: Líderes y jefaturas más cercanas



Cuando observamos la confianza de los trabajadores en sus empresas, comprendemos que ella cambia dependiendo del espacio o lugar dónde ponemos la mirada.

La confianza de los trabajadores no considera solamente a la organización o empresa como un todo, sino que también incluye a toda la red que compone la institución y el vínculo que se genera entre los diferentes actores.

Al igual que lo observado en 2019, vemos que la confianza de los trabajadores es mayor en su entorno más cercano, y en su visión general de confianza en su empresa. Ahí la confianza se desarrolla de mejor manera, primero hacia **su equipo de trabajo**, y luego hacia su **jefe directo y la empresa en general**.

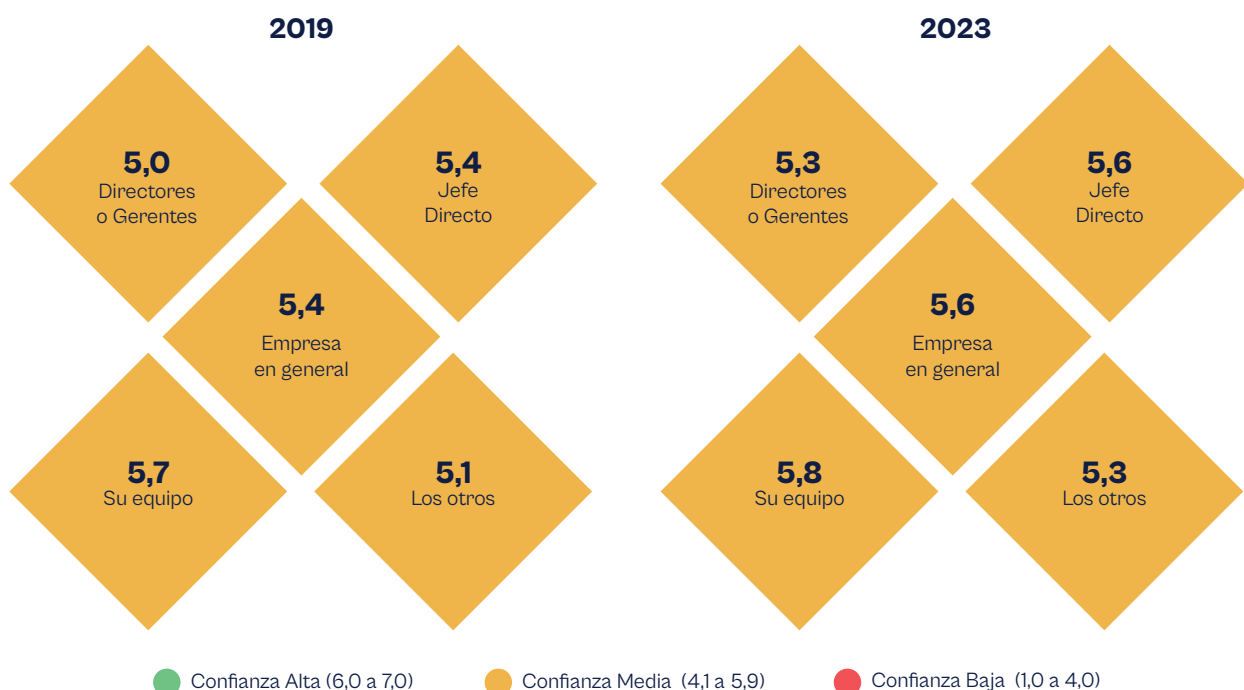
En 2023, **la confianza en su equipo** sube 1 décima, alcanzando un **5,8**, en tanto que la **confianza en su jefe directo** crece 2 décimas, alcanzando un **5,6**.

Si bien los menores desempeños de confianza se dan hacia los **otros equipos de trabajo** y los **directores o gerentes**, estos últimos son quienes presentan el mayor aumento de indicador dentro de la Red de Confianza, subiendo en 3 décimas, de un 5,0 a un 5,3.

Este crecimiento en la confianza hacia directores o gerentes nos habla de un cambio significativo en la forma de ejercer los liderazgos, de conectarse con las necesidades y expectativas impuestas por el nuevo contexto, y de una mayor capacidad de adaptación y flexibilidad ante las nuevas formas de trabajar.

Las nuevas modalidades de trabajo online e híbrida abrieron nuevos espacios de encuentro con los diferentes integrantes de la organización, donde se visibilizan los líderes de las organizaciones como nunca antes, y se facilitaron las relaciones de mayor cercanía también con la dirección de las empresas.

GRÁFICO N°5: EVOLUTIVO RED DE CONFIANZA





5. Importancia de las dimensiones de confianza: relevancia para el fortalecimiento y gestión de la Confianza Organizacional

La confianza es un constructo en donde inciden diferentes variables y dimensiones. Mientras en algunos contextos pueden ser más relevantes aspectos funcionales como el espacio de trabajo, contratos, beneficios, etc., en otros pueden volverse más relevantes aspectos como las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, la comunicación o la conexión con el entorno.

El estudio de Confianza Organizacional aquí presentado, desarrollado en conjunto por OTIC SOFOFA Capital Humano y Almabrand, nos muestra la relación entre la importancia y el desempeño que alcanzan las 8 dimensiones de confianza este 2023, estableciendo claramente cuáles son aquellas variables prioritarias para la gestión de la confianza.

En este sentido, y como primer gran hallazgo, vemos que **este 2023 se redistribuye la importancia de las diferentes dimensiones**. Mientras en 2019 veíamos que la importancia se centraba en unas pocas dimensiones y en donde la Preocupación por las Condiciones Laborales era una dimensión altamente relevante con un 32% de incidencia, este 2023 hemos constatado que esta dimensión disminuye su relevancia, quedando en el séptimo lugar con un 6% de incidencia.

Este cambio no quiere decir que las condiciones laborales han dejado de ser relevantes para los trabajadores, sino que esta dimensión sufrió una transformación en su valoración y hoy comienza a percibirse como una variable más basal y mejor resuelta. Ello da espacio a la visibilización de nuevas demandas por parte de los trabajadores, quienes comienzan a tener una perspectiva diferente y más integral en el desarrollo de la confianza en el mundo de trabajo y hacia sus empresas.

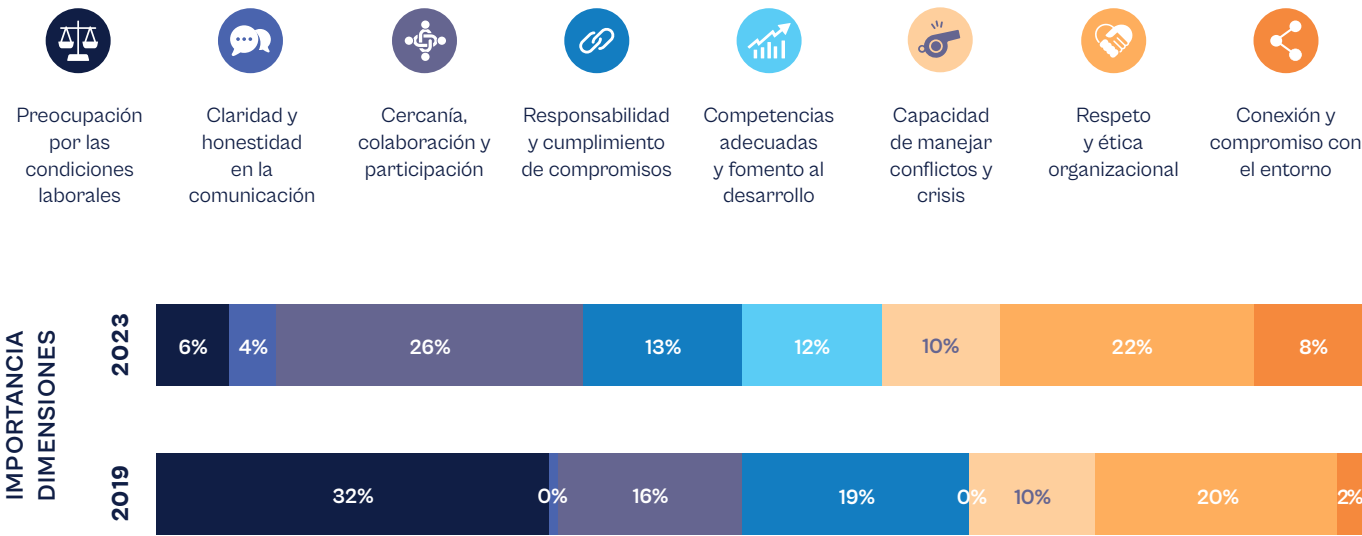
Ya no basta con el cumplimiento de condiciones básicas, sino que además adquieren hoy mayor relevancia la colaboración, el desarrollo de habilidades y un sentimiento de propósito que le dé sentido a lo que hacemos, entre otros aspectos.

Este 2023, la dimensión más importante en el desarrollo de la confianza, pasa a ser la Cercanía, colaboración y participación, con un 26% de incidencia o importancia. Respecto a 2019, registra un crecimiento de 10 puntos, lo que deja de manifiesto una mayor necesidad de que las organizaciones fomenten el trabajo colaborativo. Se trata de brindar espacios más abiertos y cercanos, donde las personas sientan que pueden aportar sus ideas para el desarrollo futuro de la organización y que éstas además sean consideradas.

La segunda dimensión de mayor relevancia **continúa siendo el Respeto y ética organizacional**, con un 22% de incidencia, la que registra un incremento de 2 puntos respecto a 2019. En tercer lugar se mantiene la **Responsabilidad y cumplimiento de compromisos**, cuya incidencia se sitúa en un 13%.

Muy cercana a ella, aparece en cuarto lugar las **Competencias adecuadas y fomento al desarrollo**, con una incidencia de un 12%. Se trata de la dimensión que presenta el mayor aumento en su importancia, con un crecimiento de 12 puntos en relación a la medición de Confianza Organizacional 2019.

GRÁFICO N°6: IMPORTANCIA DE LAS DIMENSIONES EN LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES



Esta variable hace referencia a la mayor relevancia que tiene hoy la capacidad de las organizaciones de asegurar que sus trabajadores cuenten con las habilidades necesarias para realizar su trabajo, en un contexto de desarrollo de nuevas competencias para enfrentar las características de un trabajo que cambia y que integra otras exigencias, formatos y soluciones, entregando espacios de capacitación, reconocimiento y crecimiento personal.

Las nuevas dimensiones relevantes

A las cuatro grandes dimensiones mencionadas anteriormente, que se sitúan como las de mayor importancia en la construcción de confianza al interior de las organizaciones, se suman otras dos que en el año 2019 se encontraban totalmente invisibilizadas. Hoy vemos que esos ámbitos aumentan de manera significativa su nivel de importancia, permitiéndonos evidenciar y corroborar que estamos frente a un escenario cada vez más complejo y diverso en cuanto a la construcción de confianza.

Actualmente, las organizaciones requieren de un despliegue más amplio de herramientas y acciones para cubrir las variadas demandas y expectativas de los trabajadores.

La primera dimensión que aumenta significativamente su importancia es la **Claridad y honestidad en la comunicación**, que de 0% alcanza un 4%. La pandemia y posterior crisis económica, nos situaron en un escenario con altos niveles de incertidumbre respecto al futuro financiero, social y laboral, y vinieron a reforzar la importancia de contar con una mayor transparencia en la información que recibimos por parte de nuestra organización.

Ello se entiende como recurso primordial para la claridad en la toma de decisiones y como espacio de mayor tranquilidad en un contexto incierto.

Pero también se instalaron nuevas formas de trabajar que requirieron de nuevas dinámicas y acuerdos, y por lo tanto, de la necesidad de una comunicación más clara respecto de cómo funcionar en un nuevo día a día en el trabajo.

Otra de las variables que aumenta su nivel de importancia es la **Conexión y compromiso con el entorno**, que pasa de un 2% a 8%. Esta alza nos muestra una mayor conciencia de que las empresas y organizaciones deben involucrarse y participar activamente en aquellos temas que son relevantes para la sociedad, concibiéndose cada vez más como organizaciones abiertas.

En los últimos años hemos visto una creciente preocupación por desarrollar estrategias de sustentabilidad y sostenibilidad en las empresas. Es así como los trabajadores han aprendido que las organizaciones pueden involucrarse en problemáticas que van más allá de sus resultados económicos. Desde esta perspectiva, aparece una demanda válida para que las organizaciones operen desde un propósito, involucrándose en los temas sociales y medioambientales de su entorno.

Las nuevas dimensiones relevantes



6. Desempeño de las dimensiones de confianza



El aumento de la confianza a nivel general es el reflejo de un aumento significativo en el desempeño de todas sus dimensiones.

*¿Cuáles son las dimensiones de confianza que muestran los mejores desempeños?
¿En cuáles las empresas y organizaciones están siendo mejor evaluadas por sus trabajadores?*

Las dimensiones con mejor desempeño neto continúan siendo las mismas que el 2019:



Respeto
y ética
organizacional



Preocupación por
las condiciones
laborales



Claridad y
honestidad
en la comunicación

En relación a la dimensión **Preocupación por las condiciones laborales**, esta registra un aumento en su desempeño de 11 puntos netos respecto a 2019. Sin embargo, en línea con los cambios vistos en cuanto a su importancia, donde se registró una baja del 32% al 6%, es posible afirmar que las empresas se han abocado adecuadamente en estos años a mejorar esta dimensión, provocando que hoy la preocupación se enfoque en otras dimensiones del mundo laboral.

Todas las dimensiones crecieron en más de 10 puntos su desempeño neto.

Las tres dimensiones que registraron un mayor crecimiento 2019-2023, son:



Conexión y
compromiso con
el entorno



29

puntos netos



Competencias
adecuadas y fomento
al desarrollo



24

puntos netos



Responsabilidad
y cumplimiento
de compromisos



22

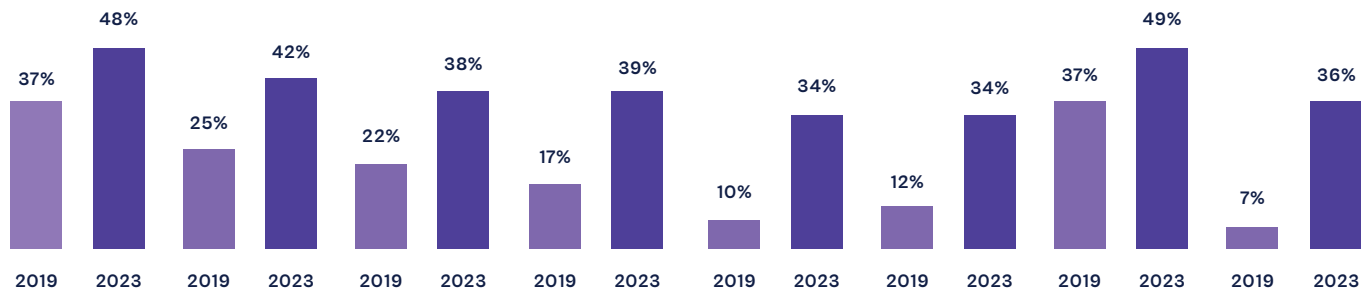
puntos netos

GRÁFICO N°7: EVOLUTIVO DESEMPEÑO NETO DE DIMENSIONES DE CONFIANZA

Neto = (%6+7) - (%1 a 4)

Promedio

5,5	5,7	5,5	5,5	5,2	5,5	5,1	5,5	5,0	5,4	5,0	5,4	5,4	5,7	4,8	5,4
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----



Preocupación por las condiciones laborales



Claridad y honestidad en la comunicación



Cercanía, colaboración y participación



Responsabilidad y cumplimiento de compromisos



Competencias adecuadas y fomento al desarrollo



Capacidad de manejar conflictos y crisis



Respeto y ética organizacional



Conexión y compromiso con el entorno





7. Desafíos para la Gestión de la Confianza

Los resultados nos muestran que, aunque se ha avanzado en el desarrollo de confianzas al interior de las organizaciones y empresas, aún queda una brecha importante por resolver. Nuevos aspectos de las organizaciones y del trabajo han tomado relevancia, por lo que las empresas no sólo deben concentrar sus esfuerzos en trabajar en las dimensiones que tradicionalmente han presentado los mejores desempeños, sino que deben ampliar la mirada al desarrollo de fortalezas en variables menos abordadas pero hoy más exigidas.

Para esto es fundamental entender ¿qué deben gestionar las empresas hoy para potenciar la confianza en sus trabajadores?, ¿hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos en el desarrollo de confianza y con ella, promover mejoras en indicadores de productividad, retención de talentos, innovación, motivación, bienestar u otros?.

Desde el Modelo de Confianza Organizacional desarrollado por OTIC SOFOFA Capital Humano y Almagrandes, gestionar la confianza organizacional implica identificar aquellas dimensiones más importantes para la construcción de confianza en cada empresa y que, al mismo tiempo, presentan los desempeños más débiles. Esas dimensiones deben trabajarse como focos prioritarios para una gestión de confianza efectiva.

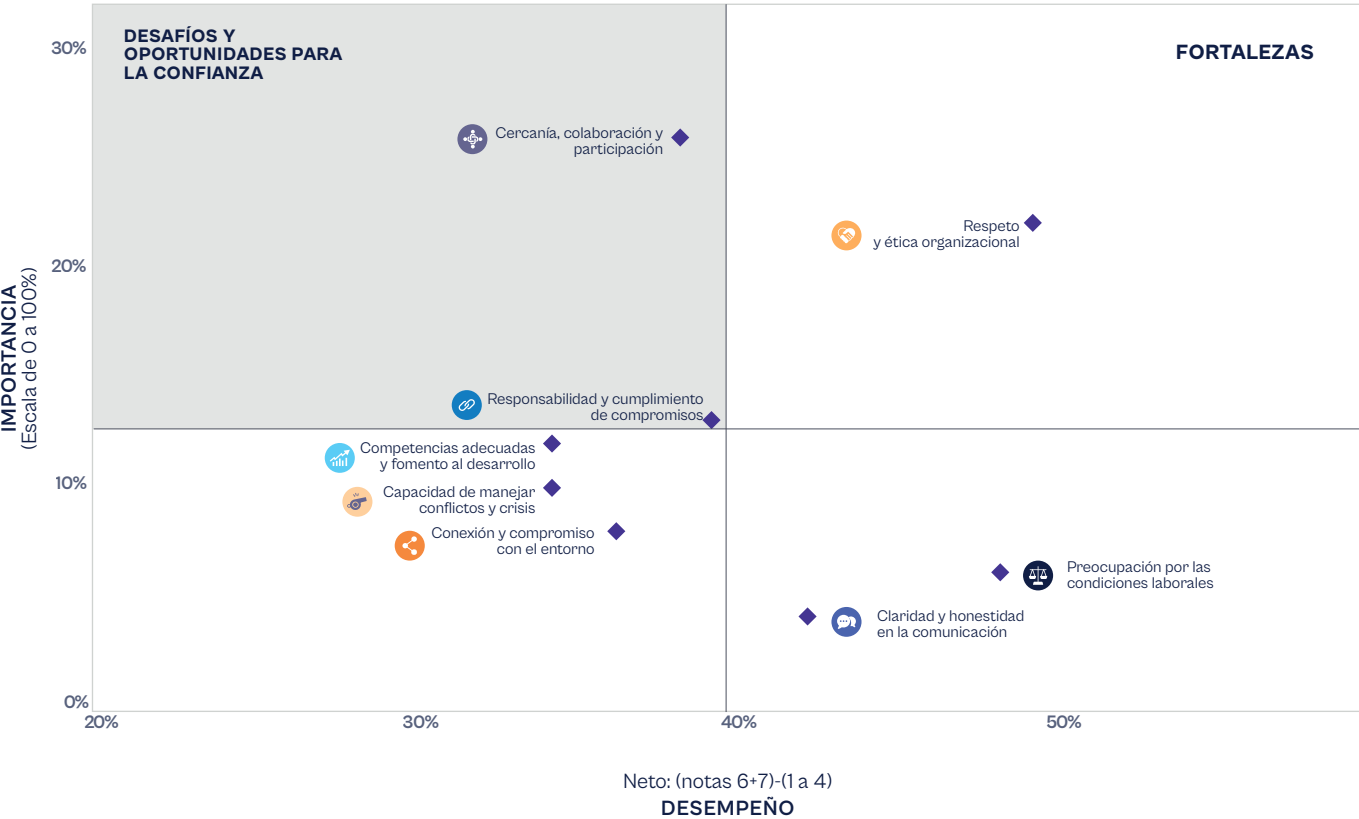
Si miramos el **Mapa de Gestión** resultante de la medición de **Confianza Organizacional 2023** (Gráfico N°8), vemos que hoy **la mayor fortaleza dentro de las empresas está en el Respeto y Ética Organizacional**, una dimensión que sigue siendo importante y que presenta los mejores desempeños.

En este sentido, el **Respeto y Ética Organizacional** crece 12 puntos netos respecto de 2019, y muestra que las empresas, a partir de la crisis vivida, han fortalecido sus valores y principios éticos, tanto en sus acciones y decisiones, como en sus prácticas comerciales. Y especialmente, lo han hecho en aquellos aspectos que ponen al centro al trabajador; como lo son el respeto a la diferencia, la flexibilidad para equilibrar la vida personal/familiar-laboral y la toma de decisiones pensando en el bien común.

Al observar el espacio de desafíos y oportunidades de mejora, donde aparecen las **dimensiones que siendo más relevantes para construir confianza obtienen desempeños más bajos**, constatamos que el principal desafío para las empresas en Chile actualmente está en profundizar el desarrollo de la dimensión de **Cercanía, Colaboración y Participación**.

Pero no podemos dejar de considerar el desafío que existe por seguir reforzando la dimensión de **Responsabilidad y Cumplimiento de Compromisos**, que ocupa el 3er lugar en importancia este 2023 y sigue teniendo desempeños bajo el promedio.

GRÁFICO N°8: MAPA DE GESTIÓN DE LA CONFIANZA, IMPORTANCIA VERSUS DESEMPEÑO



Hacia una mayor cercanía, colaboración y participación y el refuerzo de una mayor responsabilidad y cumplimiento de compromisos

Ambas dimensiones crecen en su desempeño este 2023, sin embargo, cuando miramos en detalle el desempeño de sus atributos y la distribución de sus notas de evaluación, es posible apreciar que tras algunos atributos existe sobre un 20% de colaboradores que los evalúa con bajo desempeño (% notas de 1 a 4), sosteniendo los desafíos que nos mostraba el análisis de esta dimensión el 2019.

Como veremos más en detalle más adelante, al mirar las nuevas tendencias en el desarrollo de la confianza en las empresas, donde profundizaremos en los cambios culturales y la adopción de nuevas maneras de trabajar que trajo consigo la pandemia, veremos que hoy existe entre los colaboradores la demanda por generar nuevos compromisos que pongan al centro a las personas y su contexto, lo que implica el desarrollo de una nueva cultura basada en la confianza, honestidad y coherencia, pertenencia y participación, propósito y sentido del trabajo que realizamos y que requiere de nuevos estilos de liderazgo, mucho más

abiertos y cercanos, y más espacios de participación y escucha de la opinión de los colaboradores en la generación de objetivos y metas en vistas al desarrollo presente y futuro de la organización.

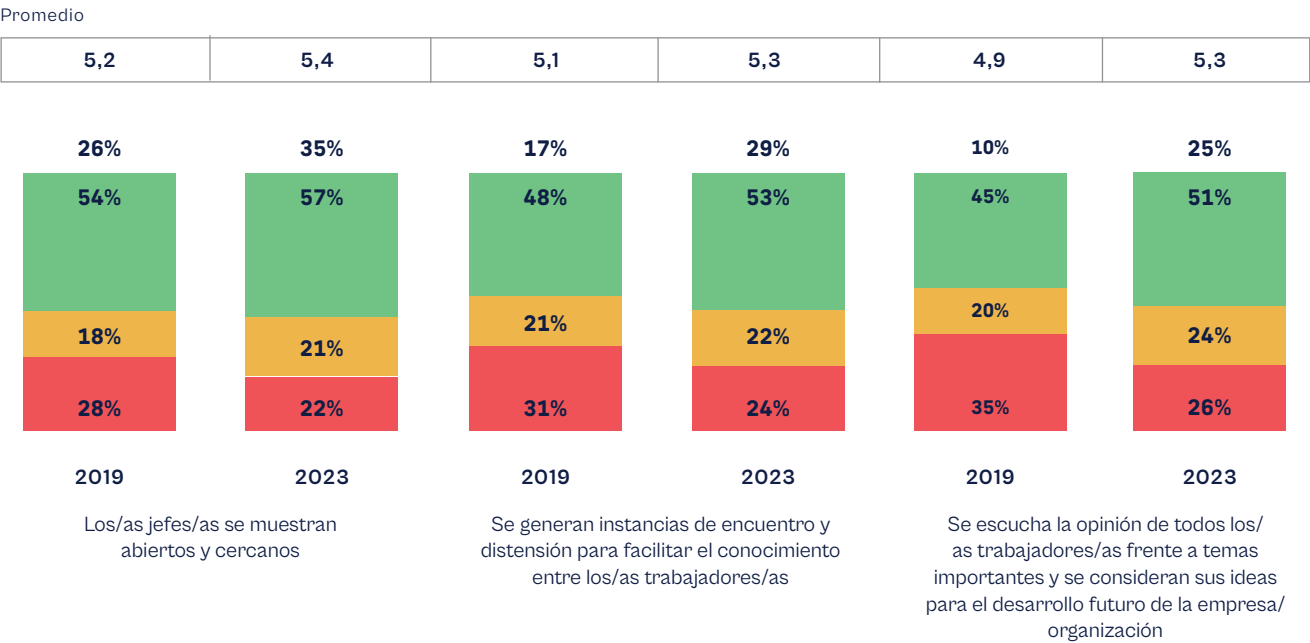
Por cierto que todos estos cambios y transformaciones en el quehacer de las organizaciones requieren de la generación de espacios en donde los errores son parte del proceso de aprendizaje de los colaboradores y de la empresa en su conjunto, y que posibilitan el poder encontrar las mejores prácticas y maneras de hacer las cosas que se adapten adecuadamente a los nuevos requerimientos que surgen tanto desde el interior de las organizaciones, como a las nuevas demandas que surgen desde el entorno de éstas, pues no sólo las organizaciones se transformaron en este tiempo, sino que la sociedad en su conjunto.

DIMENSIÓN CERCANÍA, COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN (Gráfico N°9)

Atributos con peores desempeños:

- ✓ Se escucha la opinión de todos los trabajadores frente a temas que son importantes y se consideran sus ideas para el desarrollo futuro de la organización, registró un 26% de notas de 1 a 4.
- ✓ Se generan instancias de encuentro y distensión para facilitar el conocimiento de los trabajadores, obtuvo un 24% de notas de 1 a 4.
- ✓ Los jefes se muestran abiertos y cercanos obtuvo un 22% de notas 4 y menos.

GRÁFICO N°9: ATRIBUTOS CON PEOR DESEMPEÑO DIMENSIÓN CERCANÍA, COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN
Neto = (%6+7) - (%1 a 4)



- Alto desempeño (notas 6 y 7)
- Medio desempeño (notas 5)
- Bajo desempeño (notas 1 a 4)

DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

(Gráfico N°10)

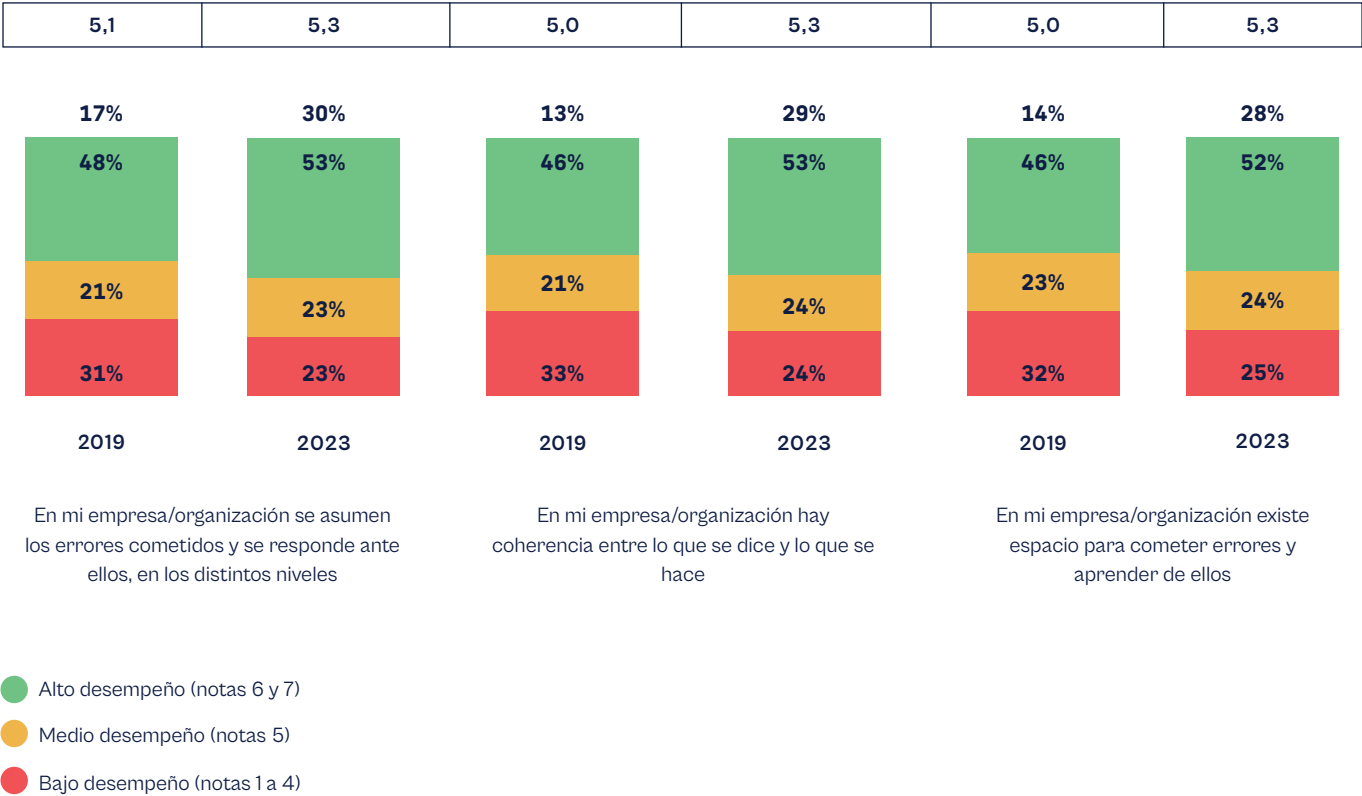
Atributos con peores desempeños:

- ✓ En mi empresa/organización existe espacio para cometer errores y aprender de ellos, obtuvo un 25% de notas 4 y menos.
- ✓ En mi empresa/organización existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, el 24% son notas 4 o menos.
- ✓ En mi empresa/organización se asumen los errores cometidos y se responde ante ellos en los distintos niveles, registró un 23% de notas de 1 a 4.

GRÁFICO N°10: ATRIBUTOS CON PEOR DESEMPEÑO DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

Neto = (%6+7) - (%1 a 4)

Promedio



¿Cuáles son los segmentos en donde el desempeño de estos atributos es significativamente menor? ¿Frente a qué grupos surgen las principales necesidades de mejora?

		GSE	Antigüedad	Sector	Modalidad de trabajo	Tamaño empresa	Zona	Sexo	Edad
CERCANÍA, COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN	Los jefes se muestran abiertos y cercanos [35 pts neto]	C2	4-11 meses	Público	Presencial	GGEE	RM		
	Se generan instancias de encuentro y distensión para facilitar el conocimiento de los trabajadores [29 pts neto]	C2	4-11 meses	Público	Presencia	GGEE	RM	Mujeres	+46 años
	Se escucha la opinión de todos los trabajadores frente a temas que son importantes y se consideran sus ideas para el desarrollo futuro de la organización [25 pts neto]	C2	4-11 meses		Presencial	GGEE	RM	Mujeres	
RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS	En mi empresa/organización existe espacio para cometer errores y aprender de ellos [28 pts neto]	C2	4-11 meses	Público	Presencial	GGEE	RM	Mujeres	
	En mi empresa/organización existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace [29 pts neto]	C2	4-11 meses	Público	Presencial	GGEE	RM	Mujeres	
	En mi empresa/organización se asumen los errores cometidos y se responde ante ellos en los distintos niveles [30 pts neto]	C2		Público	Presencial	GGEE	RM		

8. Hallazgos fundamentales: los grandes movimientos en la Confianza Organizacional



Como hemos visto, en la medición 2023 de la Confianza Organizacional todas las dimensiones crecieron de manera significativa en sus desempeños, pero surge la pregunta de si este crecimiento fue igual para todos.

Y vemos que efectivamente hay segmentos en donde la confianza es más débil. A diferencia de otros segmentos, en donde todas las dimensiones mejoraron, hay otros en los que al menos 3 de las 8 dimensiones no presentaron variaciones en su desempeño respecto del 2019. Estos segmentos son:

- ✓ Antigüedad entre 4 y 11 meses
- ✓ Nivel Escolar
- ✓ Operativos
- ✓ Microempresas

Pero este último segmento en particular presenta, no sólo un estancamiento, sino que además presenta una disminución en el desempeño de algunas dimensiones, y de manera significativa en una dimensión clave en la construcción de confianza, Respeto y Ética Organizacional.

¿Qué sucedió con las Microempresas, que de ser las que tenían los mejores desempeños en las dimensiones de Confianza en 2019 ahora se estancan en algunas y son alcanzadas por los desempeños de empresas de mayor tamaño?

Como primer hallazgo relevante vemos que los cambios en la confianza al interior de empresas, estuvo muy vinculado a la capacidad que tuvieron las empresas de responder a la crisis pandémica y que ésta capacidad de respuesta fue diferente según el tamaño de las empresas.

Cabe preguntarse entonces, ¿qué desafíos y oportunidades surgieron con la crisis pandémica hacia las empresas y organizaciones y que permitieron cambios tan relevantes en la confianza de los trabajadores?

Al mirar los diferentes estudios que se han realizado en estos últimos años, vemos que la transformación digital y el teletrabajo llegaron para revolucionar la manera en que las empresas y organizaciones se relacionan con sus trabajadores y con el entorno donde se desarrollan.

Como segundo gran hallazgo, entonces, quisimos profundizar en las consecuencias que tuvo esta transformación digital en el desarrollo de la confianza al interior de las organizaciones y observamos que aquellas empresas que aún siguen trabajando de manera híbrida y online, presentan mejores niveles de confianza que quienes trabajan de manera presencial, **¿cómo es que habiendo una mayor lejanía física las empresas que siguen con teletrabajo logran mejores niveles de confianza?**

HALLAZGO #1

Las variaciones en la confianza al interior de empresas y su capacidad de responder a la crisis, según su tamaño.



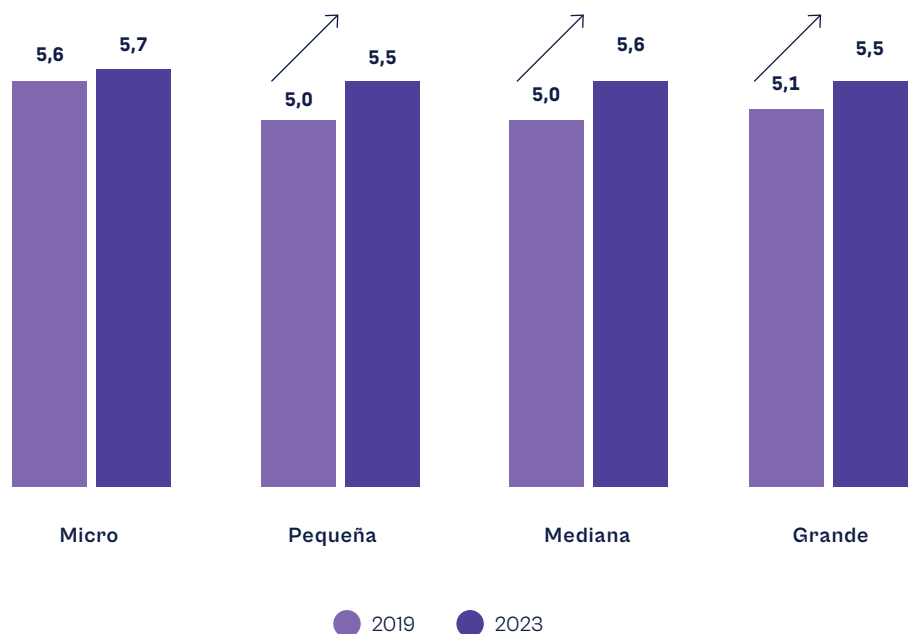
Los **cambios en la construcción de confianza al interior de empresas y organizaciones**, son evidentes. La emergencia sanitaria vivida a partir de 2020 presentó desafíos para la sociedad completa, en donde algunas empresas y organizaciones supieron adaptarse, aprender y buscar nuevas formas de hacer las cosas. Para ello, llevaron a cabo prácticas que les permitieran abordar de mejor manera el trabajo y las relaciones entre los colaboradores, cuestiones que redundaron en mejores niveles de confianza.

Como ya lo hemos visto, se visibilizaron temas que antes no lo estaban y, por sobre todo, apareció la persona detrás del colaborador. Emergió toda nuestra humanidad como trabajadores.

También aparecieron los sostenedores de hogar, las jefas y jefes de hogar; papás, mamás e hijos de hogares que se vieron profundamente afectados emocional y económicamente producto de la pandemia.

Del otro lado, fue necesario que las organizaciones y empresas tuvieran que estar fuertemente conectadas con la sociedad completa, y con todo lo que sucedía en su entorno.

GRÁFICO N°11: EVOLUTIVO INDICADOR CONFIANZA ORGANIZACIONAL POR TAMAÑO DE EMPRESA



Las **empresas que más crecieron en confianza fueron las medianas**, con 6 puntos de incremento, en tanto que **las que menos lo hicieron fueron las microempresas**, que crecieron sólo 1 punto. No obstante, continúan siendo el espacio de mayor confianza.

Cuando miramos la capacidad de respuesta frente a la crisis, vemos que algunas empresas y organizaciones tuvieron más respaldo, herramientas y recursos para llevar adelante transformaciones, lo cual ayudó a “surfear” esta oleada.

Según el “Boletín Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile”, elaborado por el Ministerio de Economía en julio de 2021, durante 2019 y 2020, el 62,4% de las empresas registró una disminución en sus ventas. Fueron las microempresas el segmento más golpeado, tanto en la proporción de empresas, que experimentó una caída en sus ventas del 63,1%, así como en la magnitud de la disminución (-37,5%).

Con respecto al nivel de empleo, las microempresas también fueron las más afectadas, con una variación interanual promedio en su dotación de trabajadores de -21,2%. En el caso de las pequeñas, el registro fue de -8,9%; en el de las medianas, de -6,1%; y en el de las grandes, de -5,1%. (Fuente: Boletín **Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile**, Unidad de Estudios División Política Comercial e Industrial, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Julio de 2021).

En los resultados del estudio Confianza Organizacional 2023, podemos observar el impacto negativo que tuvo la pandemia precisamente en las microempresas, el que se tradujo en el estancamiento en algunas dimensiones de la confianza, registrando inclusive una baja en el desempeño de una de ellas.

Mientras que en 2019 observamos que las microempresas presentaron una brecha positiva y relevante en los niveles de confianza en relación de otros tamaños de empresa, hoy vemos que estas **brechas se acortan, producto de un gran salto en los niveles de confianza en las empresas de mayor tamaño.**

El desempeño de las dimensiones de confianza para las Microempresas en 2023, registra que **cinco de las ocho dimensiones se estancaron en su crecimiento.** En tanto, una **cae de manera significativa.**

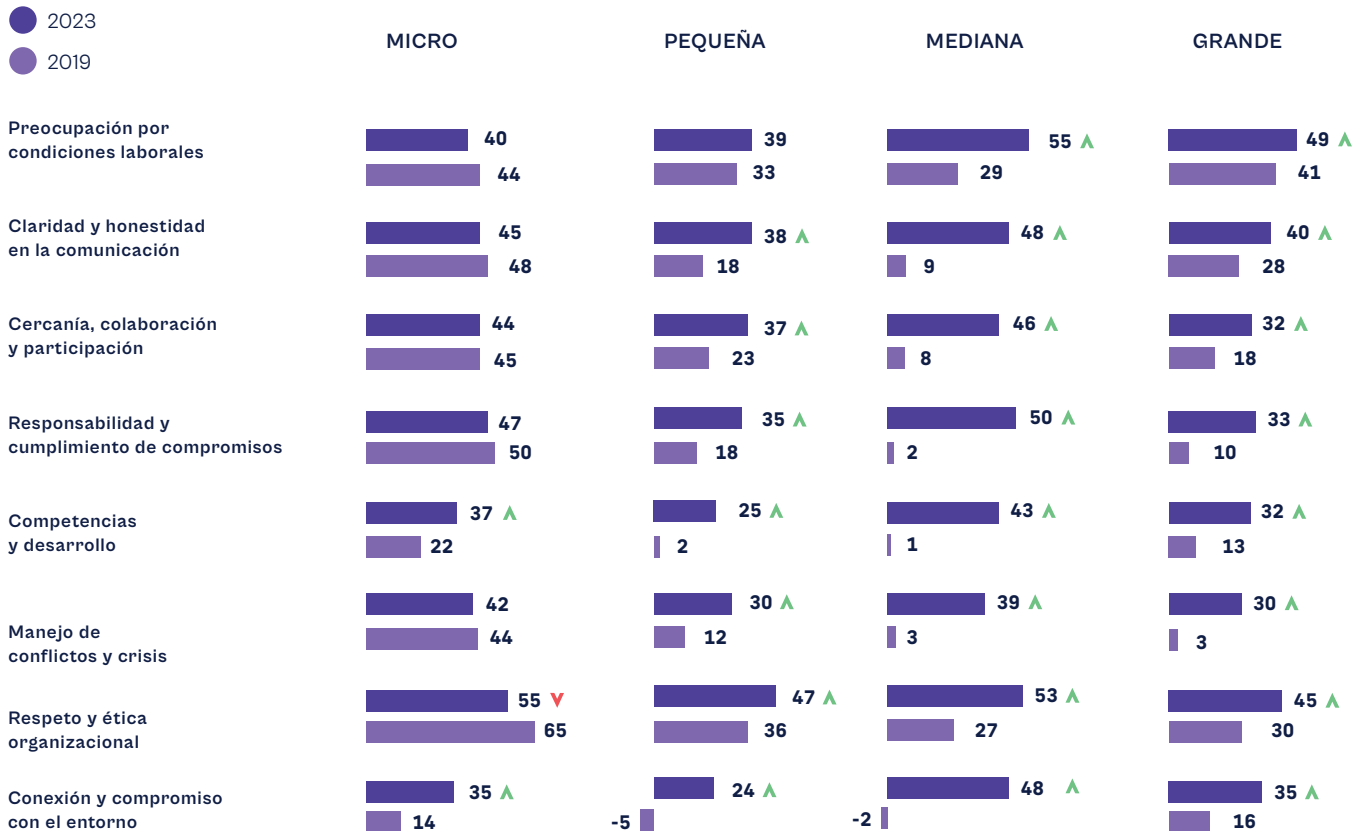
Mientras que en el caso de **empresas de mayor tamaño (Medianas y Grandes), hubo un crecimiento significativo en todas las dimensiones de confianza,** en las Microempresas solo dos dimensiones **mejoraron su desempeño** respecto al estudio de 2019:

- ✓ Competencias adecuadas y fomento al desarrollo creció en 15 puntos.
- ✓ La Conexión y compromiso con el entorno se incrementó en 11 puntos.

En el caso de las **Medianas Empresas,** destaca la brecha superada tras haber obtenido los peores desempeños en las dimensiones de confianza en la primera medición de confianza en los trabajadores en 2019. Además de pasar a obtener desempeños destacados en todas ellas, también obtuvieron el **desempeño más alto en seis de las ocho dimensiones** de la confianza.

GRÁFICO N°12: EVOLUTIVO DESEMPEÑO NETO DIMENSIONES DE CONFIANZA POR TAMAÑO DE EMPRESA

Neto = (%6+7) - (%1 a 4)



Se destacan las diferencias significativas en relación a la medición 2019, con un 95% de confiabilidad

¿Cuáles son los atributos que explican el estancamiento en la confianza de los trabajadores de las microempresas?

Respeto y Ética Organizacional, la segunda dimensión más importante en la construcción de confianza en las empresas, es aquella en donde **cae de manera significativa el desempeño de las microempresas**, entre 2019 y 2023: 10 puntos netos.



En esta dimensión, casi todos sus atributos caen 5 puntos o más en su desempeño, mientras que caen de manera significativa aquellos que apuntan a la convivencia o trato, junto a la calidad del trabajo:

- ✓ En mi empresa/organización **se respeta e incluye la diversidad de los/as trabajadores/as**, con sus distintas capacidades, creencias y preferencias personales, registra una caída de 18 puntos netos.
- ✓ La **entrega de productos y/o servicios de calidad**, cae en 15 puntos netos.
- ✓ Las **relaciones al interior de mi empresa/organización se dan en un clima de respeto mutuo**, sin importar el cargo, cae en 10 puntos netos.

TABLA N°1: DIMENSIONES Y ATRIBUTOS RESPETO Y ÉTICA EVOLUTIVOS POR TIPO DE EMPRESA

Neto = (%6+7) - (%1 a 4)

Tamaño de empresa	TOTAL		MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		GRANDE	
Dimensión / Año de medición	2019	2023	2019	2023	2019	2023	2019	2023	2019	2023
RESPECTO Y ÉTICA ORGANIZACIONAL	37%	49%	65%	55% ▼	36%	47%	27%	53%	30%	45%
Se respeta se incluye la diversidad de los/as trabajadores/as, con sus distintas capacidades, creencias y preferencias	48%	47%	70%	52% ▼	47%	45%	43%	48%	43%	46%
Entrega productos y/o servicios de calidad	47%	51%	72%	57% ▼	45%	52%	38%	51%	42%	49%
Las relaciones al interior de mi empresa/organización se dan en un clima de respeto mutuo, sin importar el cargo	32%	42%	64%	54% ▼	31%	43%	21%	45%	24%	37%
Las prácticas comerciales de mi empresa/organización son responsables y éticas	35%	44%	55%	50%	35%	42%	26%	45%	31%	44%

 Se destacan las diferencias significativas en relación a la medición 2019, con un 95% de confiabilidad

Otras dimensiones también disminuyen su desempeño, aunque no de manera significativa en las Microempresas. Tal es el caso de la Preocupación por las condiciones laborales, que cae en 4 puntos neto, mientras que la Responsabilidad y cumplimiento de compromisos, que junto a la Claridad y honestidad en la comunicación, caen 3 puntos netos.

En estas dimensiones rescatamos cuatro atributos que, aunque no bajan de forma significativa, sí dan señales importantes del diagnóstico de la confianza para las Microempresas:

- ✓ **Cumple con los compromisos establecidos en el contrato de trabajo**, cae en 6 puntos (no significativo estadísticamente).
- ✓ **Se asumen los errores cometidos y se responde ante ellos, en los distintos niveles**, cae en 12 puntos netos (de 52 a 40) (significativo estadísticamente).
- ✓ **La información importante se comunica a través de canales adecuados, de forma oportuna y fluida**, cae en 7 puntos netos (no significativo estadísticamente).
- ✓ **Se cumple lo que se promete**, cae en 5 puntos netos (no significativo estadísticamente).

OTRAS DIMENSIONES QUE CAEN EN LAS MICROEMPRESAS

Preocupación por las condiciones laborales



Responsabilidad y cumplimiento de compromisos



Claridad y honestidad en la comunicación

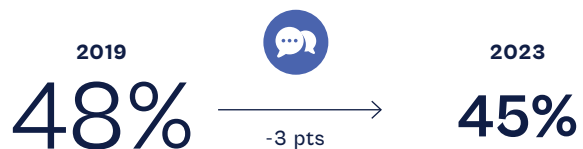


TABLA N°2: DIMENSIONES Y ATRIBUTOS EVOLUTIVOS POR TAMAÑO DE EMPRESA

Neto = (%6+7) - (%1 a 4)

Tamaño de empresa	TOTAL		MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		GRANDE	
Dimensión / Año de medición	2019	2023	2019	2023	2019	2023	2019	2023	2019	2023
PREOCUPACIÓN POR LAS CONDICIONES LABORALES	37%	48%	44%	40% ▼	33%	39%	29%	55%	41%	49%
Cumple los compromisos establecidos en el contrato de trabajo	54%	57%	64%	58% ▼	50%	53%	54%	58%	53%	58%
RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS	17%	39%	50%	47% ▼	18%	35%	2%	50%	10%	33%
Se asumen los errores cometidos y se responde ante ellos, en los distintos niveles	17%	30%	52%	40% ▼	19%	29%	0%	35%	9%	25%
Se cumple lo que se promete	19%	33%	50%	45%	18%	27%	9%	41%	12%	29%
CLARIDAD Y HONESTIDAD EN LA COMUNICACIÓN	25%	42%	48%	45%	18%	38%	9%	48%	28%	40%
La información importante se comunica a través de canales adecuados, de forma oportuna y fluida	25%	40%	50%	43%	18%	35%	14%	44%	25%	41%



Se destacan las diferencias significativas en relación a la medición 2019, con un 95% de confiabilidad

La caída significativa en la dimensión de **Respeto y ética organizacional**, y el estancamiento en atributos como el cumplimiento del contrato de trabajo, hacerse cargo de los errores, cumplir lo prometido y comunicar la información importante, elementos basales de la confianza en las Microempresas, nos muestra cómo ante las crisis es posible que se socaven aspectos estructurales.

Queda en evidencia que si tales atributos no van acompañados de un buen desempeño en otros aspectos, como un buen liderazgo y una adecuada colaboración y participación de los trabajadores, se hace más difícil tomar decisiones y acciones que posibiliten salir a flote sin dañar la base de la organización.

En la medida en que existen liderazgos dentro de las organizaciones capacitados para llevar a cabo la tarea de transformación y adaptación de la organización en un contexto de crisis, surge una sensación de mayor respaldo y seguridad que compromete e impulsa la colaboración y desarrollo de los trabajadores hacia las transformaciones necesarias.

Si bien la dimensión sobre las **Competencias y Fomento al Desarrollo** no se ve afectada entre las Microempresas, y por el contrario, crece en 15 puntos respecto a 2019, el atributo que sí cae de manera significativa en esta dimensión es el que señala que **los/as directivos/as y gerentes/as tienen las capacidades adecuadas para hacer su trabajo**, que desciende en 11 puntos netos. Esto podría estar impactando la capacidad de las Microempresas para direccionarse o dirigirse adecuadamente en contextos de crisis.

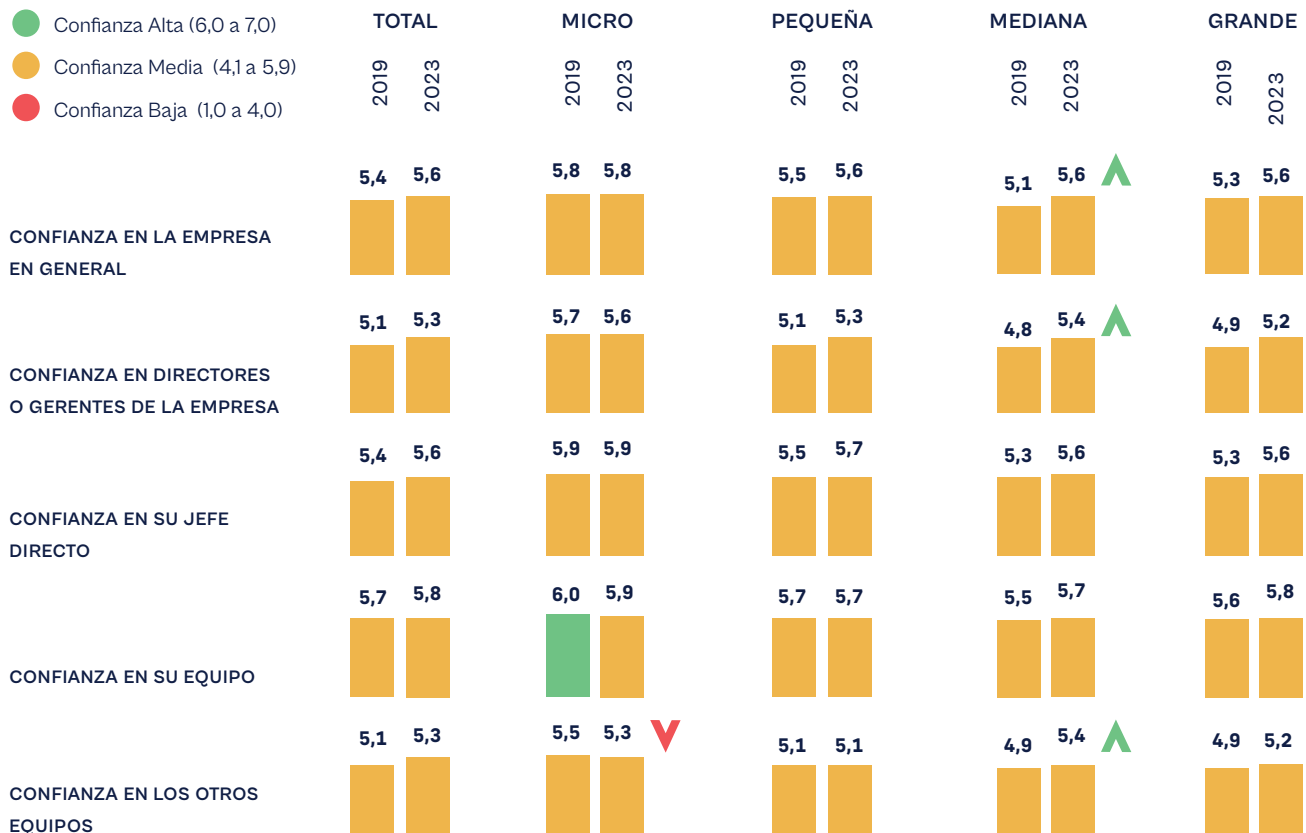


Para un adecuado aprendizaje, desarrollo del liderazgo y de la dirección de los equipos, una microempresa no ofrece las mismas instancias de aprendizaje, capacitación y experiencia que las grandes compañías. Dentro de las Microempresas, muchas veces las prácticas son más intuitivas y el liderazgo, más que estar asociado al cumplimiento de un rol o cargo con expectativas claras y definidas, está fuertemente vinculado a la personalidad y características personales de quien lidera.

Al mirar cómo se comportan los liderazgos en las Micro y Medianas Empresas, junto a su relevancia en la Red de Confianza, vemos que en el caso de las medianas los liderazgos crecieron en confianza de manera significativa, al igual que respecto a la confianza en los otros equipos.

En el ámbito de las Microempresas, la confianza en toda la red se mantiene o baja en 0,1 y 0,2 puntos.

GRÁFICO N°13: EVOLUTIVO RED DE CONFIANZA POR TAMAÑO DE EMPRESA



P. En términos generales, y siempre pensando en la empresa/organización donde trabaja actualmente, ¿cuánto confía en ...? Utilice una escala de 1 a 7, donde 1 es "No confío nada" y 7 "Confío completamente".

▲ ▼ Se destacan las diferencias significativas en relación a la medición 2019, con un 95% de confiabilidad

Y por otro lado, ¿qué dimensiones y atributos apalancaron en mayor medida el salto en la confianza dentro de las Medianas Empresas?

Mientras que en el estudio de Confianza Organizacional 2019, las **Medianas Empresas** presentaron muy bajos desempeños en la mayoría de las dimensiones de confianza, llegando incluso a rendimientos netos negativos, en la versión 2023 todas las dimensiones mejoran su cumplimiento de manera significativa. En efecto, todas crecen **en más de 25 puntos en su desempeño neto**.

En este sentido, las cuatro dimensiones que más crecieron, fueron:

- ✓ **Conexión y compromiso con el entorno**, +50 puntos netos.
- ✓ **Responsabilidad y cumplimiento de compromisos**, +48 puntos netos.
- ✓ **Competencias adecuadas y fomento al desarrollo**, +42 puntos netos.
- ✓ **Claridad y honestidad en la comunicación**, +39 puntos netos.

La ventaja de las Medianas Empresas fue no ser lo suficientemente grandes y rígidas, ni tan pequeñas y frágiles. Pudieron sostenerse mejor, siendo flexibles y realizando las transformaciones y ajustes necesarios.

Los rápidos cambios en tecnología y desarrollos digitales, dieron paso a nuevas maneras de hacer las cosas (más eficientes en tiempo y en costo), nuevas maneras de comprometerse y relacionarse con los otros, nuevas maneras de relacionarse con sus públicos y su entorno, por solo mencionar algunas de las transformaciones en los procesos y de vínculo que ayudaron probablemente a muchas empresas a salir a flote.

De acuerdo a los datos del estudio de Confianza Organizacional 2023, la mayoría de los colaboradores que hoy siguen trabajando en modo híbrido pertenecen a Medianas Empresas. Más adelante profundizaremos en el trabajo híbrido y las transformaciones que ha permitido.



Conexión y compromiso con el entorno, la dimensión que más crece en las Medianas Empresas

Un contexto de crisis sanitaria como el que vivimos, llevó a todas las empresas y organizaciones a volver la mirada hacia su entorno y conectarse con sus públicos, los que a su vez también vivían -y viven- varios procesos de cambio y transformación. Se trata de un entorno dinámico, vivo, el que tuvo que ser integrado en la nueva mirada de las organizaciones, como condición para asegurar su supervivencia.

Muchas empresas en estos cuatro últimos años tuvieron que hacerse preguntas de fondo. **¿Por qué existimos?, ¿para qué?, ¿cómo trabajamos?**; tuvieron que volver a definir, en muchos casos, lo que hacían, la manera de enfrentar los procesos y la forma de relacionarse hacia adentro y hacia afuera.

Este gran desafío significó un gran aprendizaje -y lo sigue siendo-, para la sociedad completa. Ello permite que hoy podamos observar que una buena parte de las empresas, independiente del tamaño, logren conectar de mejor manera con su entorno y **generar nuevos compromisos, tanto con sus colaboradores como hacia la sociedad.**

Todos los tamaños de empresa mejoran en esta dimensión, pero destaca el gran crecimiento de **las medianas, las que mejoran de manera significativa en todos los atributos.** Se trata además del tipo de empresas en las que más se observa actualmente la existencia de programas y acciones permanentes, relacionadas con el entorno y el medio ambiente (36%).



TABLA N°3: DIMENSIONES Y ATRIBUTOS CONEXIÓN Y COMPROMISO CON EL ENTORNO - EVOLUTIVOS POR TIPO DE EMPRESA
Neto = (%6+7) - (%1 a 4)

Tamaño de empresa	TOTAL		MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		GRANDE	
Dimensión / Año de medición	2019	2023	2019	2023	2019	2023	2019	2023	2019	2023
CONEXIÓN Y COMPROMISO CON EL ENTORNO	7%	36%	14%	35%	-5%	24%	-2%	48% ▲	16%	35%
Mi empresa/organización se preocupa de generar un impacto positivo en la sociedad y no sólo de tener buenos resultados económicos	9%	31%	17%	32%	2%	22%	0%	38% ▲	16%	32%
Mi empresa/organización se involucra activamente en temáticas que son relevantes para la sociedad en general	8%	28%	9%	32%	-4%	18%	0%	37% ▲	18%	28%
Mi empresa/organización se involucra en las comunidades en las que está presente, siendo un aporte para sus habitantes	7%	29%	16%	32%	-6%	20%	2%	36% ▲	14%	29%
Existen programas establecidos que promueven en sus colaboradores/as y comunidades acciones amigables con el entorno y medio ambiente	-	29%	-	28%	-	19%	-	36% ▲	-	29%

 Se destacan las diferencias significativas en relación a la medición 2019, con un 95% de confiabilidad

Claridad y honestidad, claves para el crecimiento de la confianza en las empresas medianas

Empresas y organizaciones, más y mejor conectadas con el entorno, requieren a su vez de una fuerte cohesión interior, que se logra a través de **una identidad clara con base en valores comunes, visión de futuro compartida, objetivos y propósito**.

Realizar procesos de transformación y generar una fuerte cohesión y adhesión al interior de las organizaciones, no hubiese sido posible sin el desarrollo de **la honestidad y claridad en la comunicación** para transmitir estos mensajes.

Exceptuando las microempresas, en donde la dimensión de comunicación no presenta variaciones en su desempeño, cayendo incluso en algunos atributos, en las empresas de mayor tamaño se observa un crecimiento importante.

En las medianas empresas, específicamente, crecen de manera significativa todos los atributos vinculados con esta dimensión, luego de haber presentado muy bajos desempeños en 2019.

¿En qué atributos de comunicación se focaliza el crecimiento de las Medianas Empresas?:

- ✓ **Se comparte información entre los distintos niveles y áreas**, +37 puntos netos.
- ✓ **Hay instancias para que las personas puedan comprender la visión, misión y/o propósito de la empresa**, +33 puntos netos.
- ✓ **La información importante se comunica a través de canales adecuados, de forma oportuna y fluida**, +30 puntos netos.

Grandes facilitadores del desarrollo de esta dimensión fueron los medios y herramientas digitales, a los que las empresas de mayor tamaño tuvieron mayor acceso y mejores recursos para implementarlos.



TABLA N°4: DIMENSIÓN Y ATRIBUTOS CLARIDAD Y HONESTIDAD EN LA COMUNICACIÓN - EVOLUTIVOS
POR TIPO DE EMPRESA

Neto = (%6+7) - (%1 a 4)

Tamaño de empresa	TOTAL		MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		GRANDE	
Dimensión / Año de medición	2019	2023	2019	2023	2019	2023	2019	2023	2019	2023
CLARIDAD Y HONESTIDAD EN LA COMUNICACIÓN	25%	42%	48%	45%	18%	38%	9%	48% ▲	28%	40%
En mi empresa/organización se comparte información entre los distintos niveles y áreas	17%	35%	42%	44%	15%	34%	0%	37% ▲	16%	33%
Hay instancias para que las personas puedan comprender la visión, misión y/o propósito de la empresa	18%	34%	33%	37%	12%	29%	5%	38% ▲	23%	33%
La información importante se comunica a través de canales adecuados, de forma oportuna y fluida	25%	40%	50%	43%	18%	35%	14%	44% ▲	25%	41%



Se destacan las diferencias significativas en relación a la medición 2019, con un 95% de confiabilidad

Responsabilidad y fomento al desarrollo: coherencia al interior de las medianas empresas

Otra dimensión que creció de manera relevante en las empresas medianas, fue la **Responsabilidad y cumplimiento de compromisos**, que incrementó su valoración en 48 puntos netos. Todos los atributos de esta dimensión mejoran de manera significativa sus desempeños, lo que muestra que el crecimiento en la confianza al interior de estas empresas requirió de **un proceso de aprendizaje, en donde los errores surgieron como una oportunidad, se respondió ante ellos, hubo coherencia entre las palabras y las acciones, y se cumplieron las promesas**.

Este aprendizaje nos lleva a otra dimensión que también se desarrolló de manera significativa y se fortaleció: **Competencias adecuadas y fomento al desarrollo**, registró un incremento de 42 puntos netos en las Medianas Empresas. Esta dimensión pasó de ser una dimensión con una baja importancia a ser una tan relevante como la Responsabilidad en la construcción de confianza.

La mayor relevancia que toma esta dimensión, no sólo se vincula con una mejora en las capacidades o aprendizajes, sino que también con la **motivación que surge de recibir incentivos y reconocimientos al trabajo realizado**. Adicionalmente, esto se ve **reforzado por un sentimiento de que son dirigidos por líderes que cuentan con las capacidades adecuadas**.

Las empresas de mayor tamaño mejoran en todos los atributos de esta dimensión, y nuevamente son las medianas las que presentan un mayor crecimiento. Los atributos que más suben en su desempeño están muy vinculados a las capacidades y acciones que pueden realizar los líderes:

- ✓ **En mi empresa/organización existen incentivos y reconocimientos hacia el buen trabajo realizado**, +37 puntos netos.
- ✓ **Se toman medidas oportunas frente a un mal desempeño**, +35 puntos netos.
- ✓ **Los/as directivos/as y gerentes/as tienen las capacidades adecuadas para hacer su trabajo**, +27 puntos netos.



TABLA N°5: DIMENSIÓN Y ATRIBUTOS RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS - EVOLUTIVOS
POR TIPO DE EMPRESA

Neto = (%6+7) - (%1 a 4)


Tamaño de empresa	TOTAL		MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		GRANDE	
Dimensión / Año de medición	2019	2023	2019	2023	2019	2023	2019	2023	2019	2023
RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS	17%	39%	50%	47%	18%	35%	2%	50%▲	10%	33%
En mi empresa/organización existe espacio para cometer errores y aprender de ellos	14%	28%	40%	38%	19%	26%	-1%	35%▲	8%	21%
Se asumen los errores cometidos y se responde ante ellos, en los distintos niveles	17%	30%	52%	40%	19%	29%	0%	35%▲	9%	25%
Se cumple lo que se promete	19%	33%	50%	45%	18%	27%	9%	41%▲	12%	29%
En mi empresa/organización hay coherencia entre lo que se dice y lo que se hace	13%	29%	43%	40%	9%	26%	5%	36%▲	7%	23%

 Se destacan las diferencias significativas en relación a la medición 2019, con un 95% de confiabilidad

TABLA N°6: DIMENSIÓN Y ATRIBUTOS COMPETENCIAS ADECUADAS Y FOMENTO AL DESARROLLO - EVOLUTIVOS
POR TIPO DE EMPRESA

Neto = (%6+7) - (%1 a 4)

Tamaño de empresa	TOTAL		MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		GRANDE	
Dimensión / Año de medición	2019	2023	2019	2023	2019	2023	2019	2023	2019	2023
COMPETENCIAS ADECUADAS Y FOMENTO AL DESARROLLO	10%	34%	22%	37%	2%	25%	1%	43%▲	13%	32%
En mi empresa/organización existen incentivos y reconocimientos hacia el buen trabajo realizado	0%	23%	16%	30%	-3%	14%	-8%	29%▲	-1%	23%
Se toman medidas oportunas frente a un mal desempeño	8%	28%	36%	34%	6%	24%	-1%	34%▲	0%	25%
Los/as directivos/as y gerentes/as tienen las capacidades adecuadas para hacer su trabajo	26%	40%	53%	42%	27%	40%	17%	44%▲	18%	36%

 Se destacan las diferencias significativas en relación a la medición 2019, con un 95% de confiabilidad



HALLAZGO #2

Los desafíos que instala el trabajo híbrido para el desarrollo de confianza al interior de las organizaciones



La transformación digital post pandemia y la irrupción del teletrabajo

De acuerdo al estudio realizado por la consultora Edelman para Microsoft Chile en el año 2021, "Readaptarse para crecer: los secretos de las pymes chilenas a un año de la pandemia", que indaga sobre los efectos de la pandemia, los cambios y las transformaciones digitales que debieron llevar a cabo las empresas para reactivarse, el **88% de las pymes afirmó que la pandemia digitalizó sus empresas** y un 71% consideraba continuar con la adquisición e implementación de nuevas tecnologías después de la pandemia.

Este estudio da cuenta del quiebre cultural que debieron vivir las pymes: que **pasaron de considerar la tecnología como una opción a reconocer que la digitalización, la apuesta por la innovación y la optimización de procesos han sido claves para la reactivación y el crecimiento**. La tecnología ayudó a los negocios a ser más resilientes frente a la crisis.

La pandemia y las medidas públicas adoptadas para contenerla obligaron a muchas organizaciones a implementar alguna medida de flexibilidad laboral, acelerando la instalación masiva del trabajo a distancia. Según el "Estudio de Realidad Laboral", realizado en marzo de 2022 por la plataforma de recursos humanos Talana, **durante la pandemia un 95% de las empresas realizó teletrabajo en algún grado**, el 42% lo aplicó en toda la organización en algún momento, y solo el 4,1% declaró no haber realizado teletrabajo hasta la fecha. Además, **un 72% de las empresas planeaba instalar de manera permanente algún grado de teletrabajo**.

Si bien la adopción del teletrabajo en primera instancia fue una medida de urgencia, **con el tiempo las empresas también han sido capaces de valorar los significativos ahorros en costos y el impacto que esta modalidad tiene en el bienestar de muchos de sus trabajadores**, lo que también repercute en su productividad.

De acuerdo a lo observado en el estudio de Edelman, **el 58% de las pymes encuestadas consideró que el teletrabajo aumentó la calidad de vida de los empleados**.

Y en esta misma línea, uno de los hallazgos más relevantes del estudio "Mejores Prácticas de Trabajo Híbrido", fue **la centralidad que ha tomado la persona en la organización como consecuencia de la instalación del trabajo híbrido**.

El modelo de trabajo híbrido empujó a diseñar e implementar procesos que pusieron al individuo en el centro de la organización, debiendo tomar en consideración cada particularidad, recogiendo opiniones y expectativas, para diseñar beneficios y procesos acordes a la realidad de cada persona.

Colocar a la persona al centro de la organización además genera oportunidades para el aprendizaje y desarrollo de los líderes de equipos, quienes debieron aprender y aplicar nuevas habilidades para la instalación del trabajo híbrido.

De acuerdo a lo observado en las diferentes investigaciones, la modalidad híbrida aporta principalmente en tres dimensiones:

- ✓ **a las personas**, entregando más flexibilidad, autonomía, satisfacción laboral y equilibrio de la vida personal y laboral;
- ✓ **a las organizaciones**, aumentando la productividad, reduciendo costos y aumentando la atracción y retención del talento; y
- ✓ **a la sociedad**, siendo más amigable con el medio ambiente, disminuyendo riesgos sanitarios y fomentando la diversidad e inclusión.

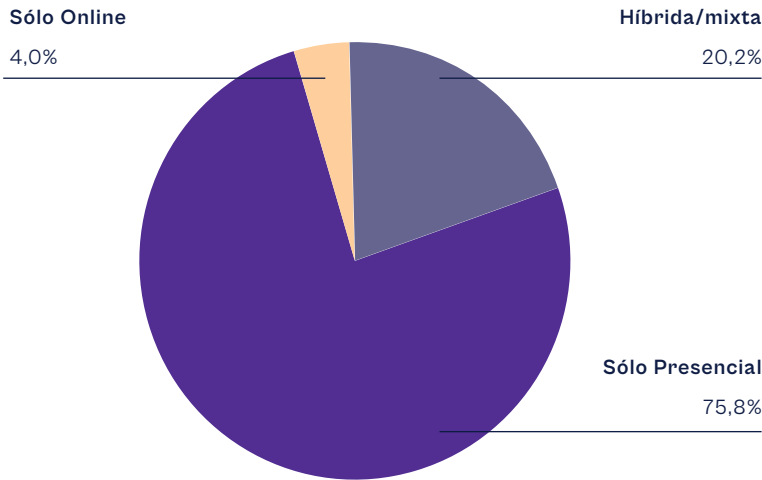
Fuente: Estudio "Mejores Prácticas de Trabajo Híbrido" realizado por la Fundación para la Transferencia Tecnológica (UNTEC) en colaboración con OTIC SOFOFA, el Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) de la Universidad de Chile y Abra Laboratorio de Aprendizaje, con el apoyo de SENCE

De acuerdo a lo observado en el estudio de Confianza Organizacional 2023, un 76% de los encuestados está trabajando de manera totalmente presencial, un 20% de manera híbrida y un 4% totalmente online.

De esta manera, vemos que aún cuando casi todas las empresas debieron teletrabajar en algún grado durante la crisis pandémica, en su mayoría, las empresas han vuelto al trabajo presencial.






Cabe la pregunta entonces sobre quiénes son ese 20% de trabajadores y empresas que aún mantienen una modalidad de trabajo híbrida:

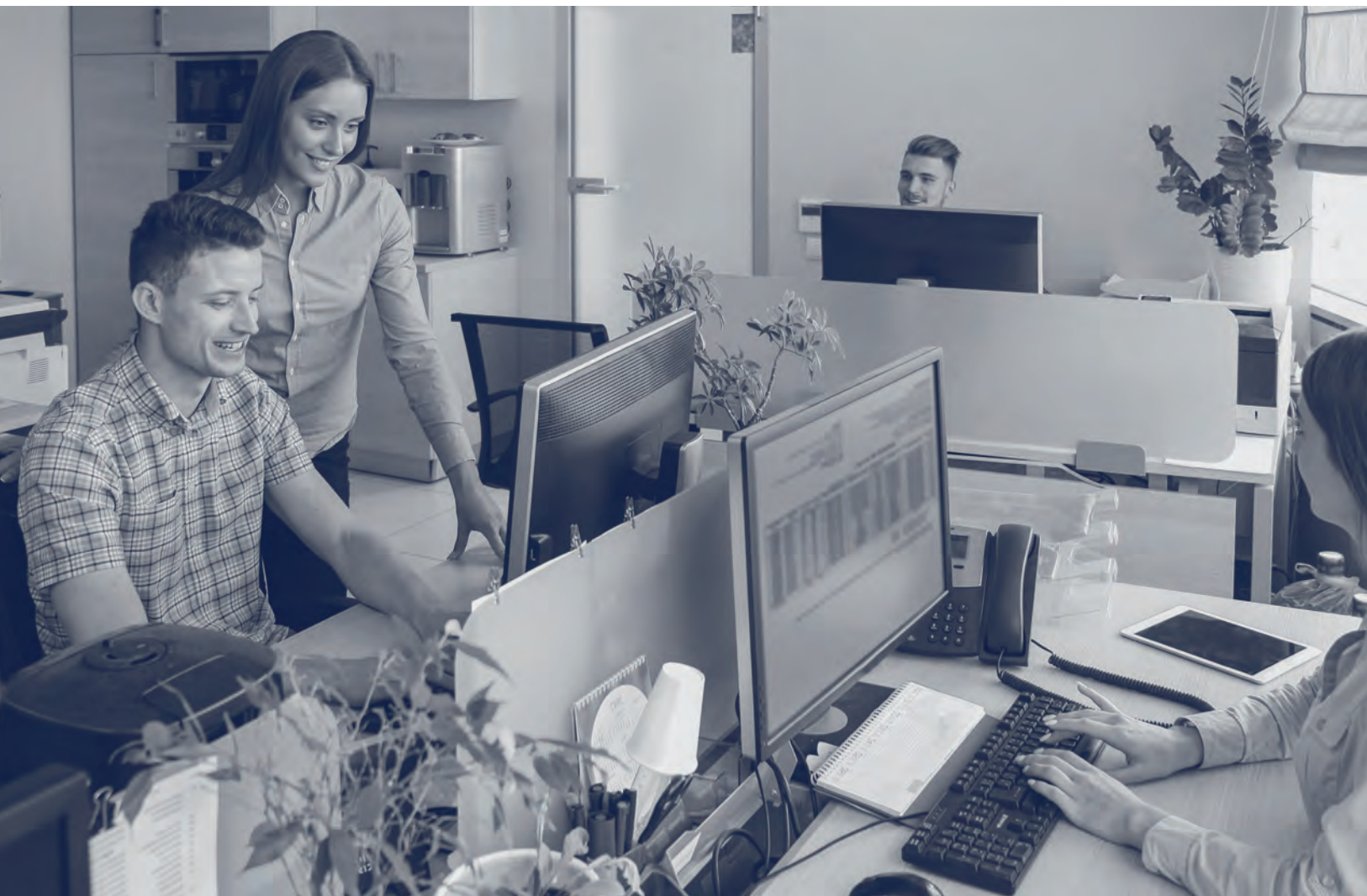
GRÁFICO N°14: MODALIDAD DE TRABAJO EN EL 2023



Base total: 2870 casos

¿Cómo es el perfil de quienes hoy están trabajando de manera presencial versus híbrida?

PRESENCIAL		HÍBRIDA
55% son mujeres		56% son hombres
47% tiene entre 31 a 45 años		63% tiene entre 31 a 45 años
64% tiene nivel de educación técnico o escolar		79% tiene nivel de educación superior o postgrado
58% no tiene personas a su cargo		77% tiene personas a su cargo
40% son empresas grandes		49% son empresas medianas



Confianza en las organizaciones según modalidad de trabajo

Cuando miramos los resultados del estudio Confianza Organizacional 2023, uno de los principales hallazgos fue el impacto, a partir de la crisis pandémica, que tuvo el surgimiento de nuevas maneras de hacer las cosas al interior de las empresas, entre ellas el teletrabajo, en el desempeño y desarrollo de la confianza.

Como hemos visto, **la importancia de las dimensiones que construyen la confianza al interior de las organizaciones sufrió cambios importantes este 2023 a nivel general y de alguna manera esta transformación se explica por la emergencia de nuevas necesidades y expectativas que surgieron con la pandemia y el teletrabajo** y que dan pie a una nueva mirada de aquello que es relevante hoy para desarrollar confianza en las empresas.

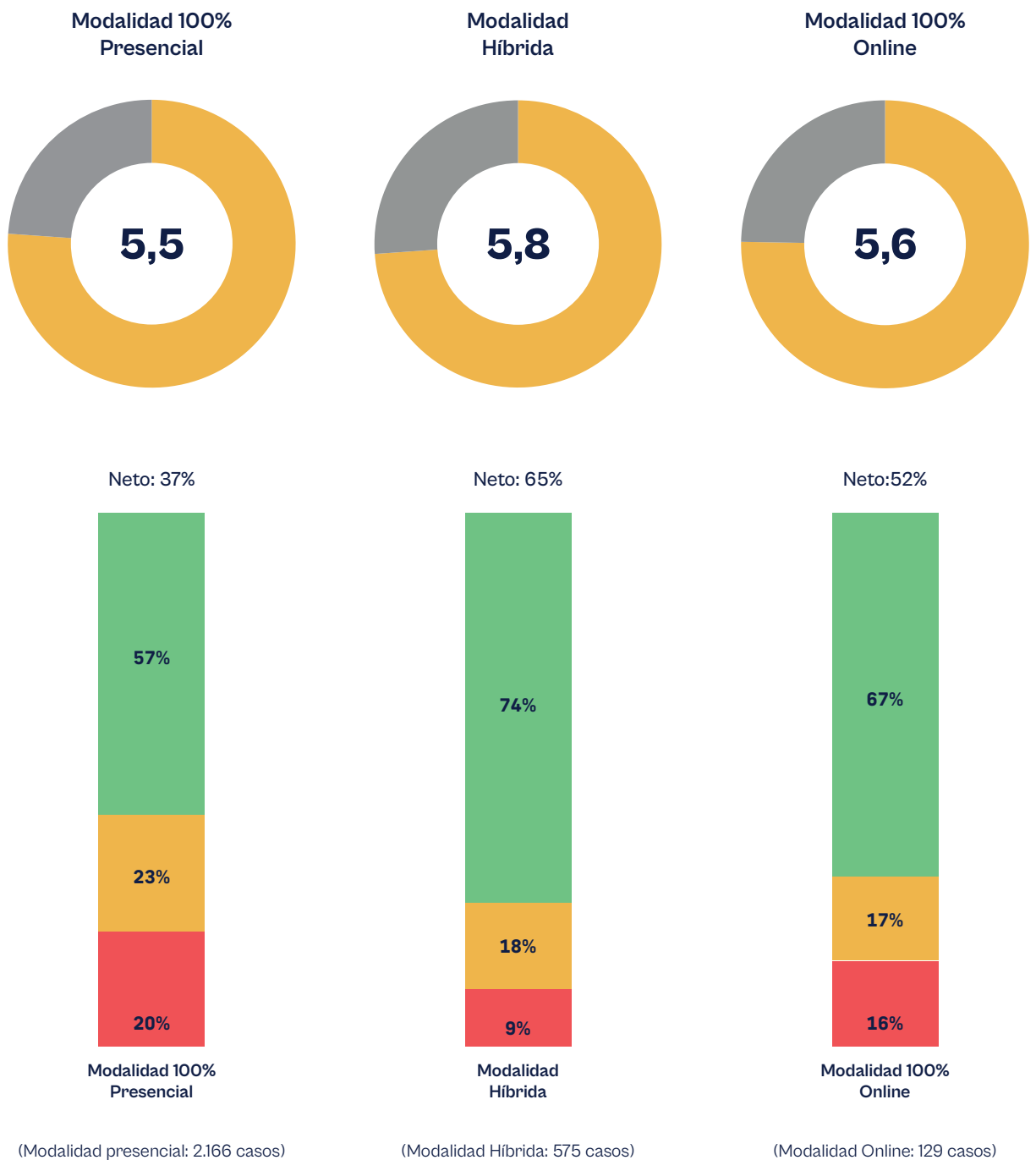
Para poder profundizar en el impacto que tuvo y tiene el teletrabajo, en esta sección analizaremos las diferencias que surgen en el desempeño de la confianza y sus dimensiones según la modalidad de trabajo.

Como primer hallazgo vemos que **la confianza entre quiénes trabajan bajo modalidad híbrida y online es mayor que entre quiénes trabajan de manera presencial**, sin embargo, las mayores brechas en la confianza se producen entre quiénes trabajan de manera híbrida versus la modalidad presencial.

La amplia brecha entre modalidad híbrida y presencial se explica por el alto porcentaje de trabajadores de modalidad híbrida que presenta un alto desempeño en la confianza con un 74% y sólo un 9% que presenta bajo desempeño en este grupo, versus un 57% de los trabajadores en modalidad presencial que presenta altos desempeños y un 20% que presenta bajos desempeños.

Si bien, quienes trabajan de manera online presentan niveles de confianza significativamente mayores a quienes trabajan de manera presencial (67% versus 57%), se mantienen bajo esta modalidad, altos niveles de desconfianza (un 16%). Probablemente la falta de instancias presenciales combinadas con el teletrabajo, producen una mayor desconexión en relación a la organización que podrían incidir en un menor desempeño de dimensiones claves como la cercanía, colaboración y participación de los trabajadores.

GRÁFICO N°15: INDICADOR CONFIANZA ORGANIZACIONAL 2023 SEGÚN MODALIDAD DE TRABAJO



● Alto desempeño (%notas 6 y 7)

● Medio desempeño (%notas 5)

● Bajo desempeño (%notas 1 a 4)

Neto = (%6+7) - (%1 a 4)

Modalidad de trabajo y Red de Confianza

Luego, al mirar el desempeño de la confianza entre los diferentes actores de la organización, vemos que **en el caso de trabajadores de modalidad híbrida, la confianza es mucho más integral**, si bien sigue siendo más fuerte en la red más cercana - el propio equipo y el jefe directo-, la brecha en relación a los demás actores no es tan marcada como en el modo presencial.

Como hemos mencionado en los capítulos anteriores, esta transformación está muy vinculada a las **nuevas maneras de relacionarse y de ejercer el liderazgo** que trajo consigo la crisis pandémica y la inclusión del trabajo híbrido.

De acuerdo al estudio "Mejores Prácticas de Trabajo Híbrido", la irrupción del **trabajo híbrido** producto de la crisis sanitaria **desafió a los/as líderes de las empresas** a preocuparse no sólo por la eficiencia y la productividad, sino que también debieron **poner foco en la salud y bienestar de las personas**.

Adicionalmente, surgió la necesidad de mejorar la coordinación al interior de los equipos y **los líderes debieron asumir un rol de integración y cooperación** entre los diferentes equipos y colaboradores, a través del despliegue de una **mayor confianza y cercanía**, en pos de generar ambientes de trabajo más saludables para el bienestar y buen desempeño de todos los colaboradores.



GRÁFICO N°16: INDICADORES RED DE CONFIANZA SEGÚN MODALIDAD DE TRABAJO



¿Cuáles son las dimensiones más relevantes en la construcción de confianza según la modalidad de trabajo?

	PRESENCIAL	HIBRIDO
1	Cercanía, colaboración y participación (26%)	Cercanía, colaboración y participación (23%)
2	Respeto y ética organizacional (23%)	Claridad y honestidad en la comunicación (17%) Competencias adecuadas y fomento al desarrollo (17%)
3	Responsabilidad y cumplimiento de compromisos (12%)	Respeto y ética organizacional (15%)

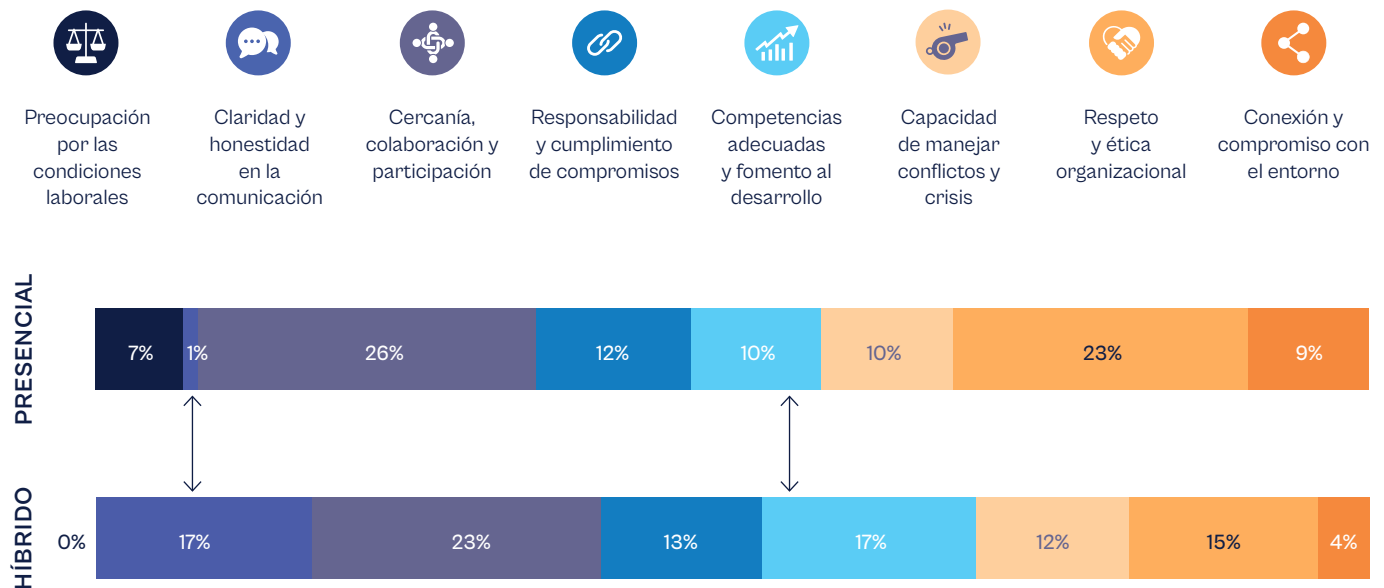
En ambas modalidades de trabajo, **lo más relevante hoy en la construcción de confianza es la Cercanía, Colaboración y Participación**. No cabe duda, que una vez que la preocupación por las condiciones laborales está bien resuelta, comienzan a tomar relevancia otros aspectos vinculados a la relación entre los trabajadores, y es así como en la modalidad híbrida, la información compartida, la calidad de la comunicación, junto con el fomento al desarrollo de las competencias y motivación hacia los trabajadores, cobran una mayor relevancia que en una modalidad de trabajo presencial.

Trabajar de manera híbrida requiere entre otros elementos, transitar desde una lógica de cumplimiento de horas a una de cumplimiento de metas, y ello implica la **entrega de una mayor autonomía** para que los colaboradores puedan desarrollar su potencial y tomar decisiones adecuadas y atinentes en el día a día.

De esta manera, es clave que no sólo los líderes sean capaces de desarrollar y/o profundizar en nuevas habilidades, sino que además es necesario **empoderar a los colaboradores**, para que desarrollen las competencias necesarias para la realización de su trabajo y **guiarlos bajo una clara retroalimentación**, estableciendo mejores canales e instancias de comunicación, con sus jefaturas y con sus compañeros de trabajo.

El trabajo híbrido requiere de espacios de coordinación, planificación, ajuste de expectativas, definición de roles y metas claras. Y es aquí donde aparece con mayor claridad una de las ventajas del trabajo híbrido versus uno 100% online para la construcción de confianza: **las instancias presenciales**, además de las instancias remotas, **son claves para reforzar y profundizar en estos aspectos**.

GRÁFICO N°17: IMPORTANCIA DE LAS DIMENSIONES EN LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES



Desempeño de las dimensiones de confianza según modalidad de trabajo

Todas las dimensiones que contribuyen en la generación de confianza presentan desempeños significativamente mayores entre quienes trabajan en modalidad **híbrida**. Pero, las dimensiones en donde se generan las mayores brechas entre una modalidad y otra son:

- ✓ Conexión y compromiso con el entorno (62 v/s 29 neto)
- ✓ Competencias adecuadas y fomento al desarrollo (58 v/s 27 neto)
- ✓ Capacidad de manejar conflictos y crisis (57 v/s 27)

El alto desempeño de la **Conexión y Compromiso con el Entorno** en el contexto de trabajo híbrido cobra total sentido cuando vemos que de acuerdo a lo observado en el estudio "Mejores Prácticas de Trabajo Híbrido", el mayor desafío de las empresas que trabajan de este modo, ha estado en **desarrollar un claro sentido de pertenencia, para fortalecer la cultura organizacional, manteniendo vivo el propósito y los valores compartidos que permitieran apoyar el desempeño y crecimiento de los equipos en un contexto híbrido**.

Una fuerte cultura requiere de acciones a todo nivel, con reglas transversales que aporten sentido a todos los colaboradores y con liderazgos capaces de adaptarse al nuevo contexto, muy conectados y comprometidos con todo lo que sucede en el entorno en donde las organizaciones y empresas se desarrollan.

El mejor desempeño en las **Competencias Adecuadas y fomento al Desarrollo**, sin duda responde a la necesidad en un contexto de trabajo híbrido, de **fomentar el desarrollo de nuevas habilidades entre los colaboradores** y adicionalmente que las jefaturas, bajo una lógica que se orienta más al cumplimiento de metas que al cumplimiento de horas, sean claras en transmitir hacia sus equipos lo que se espera de cada uno, retroalimentando constantemente para poder dar cuenta de lo que está funcionando adecuadamente y lo que no.

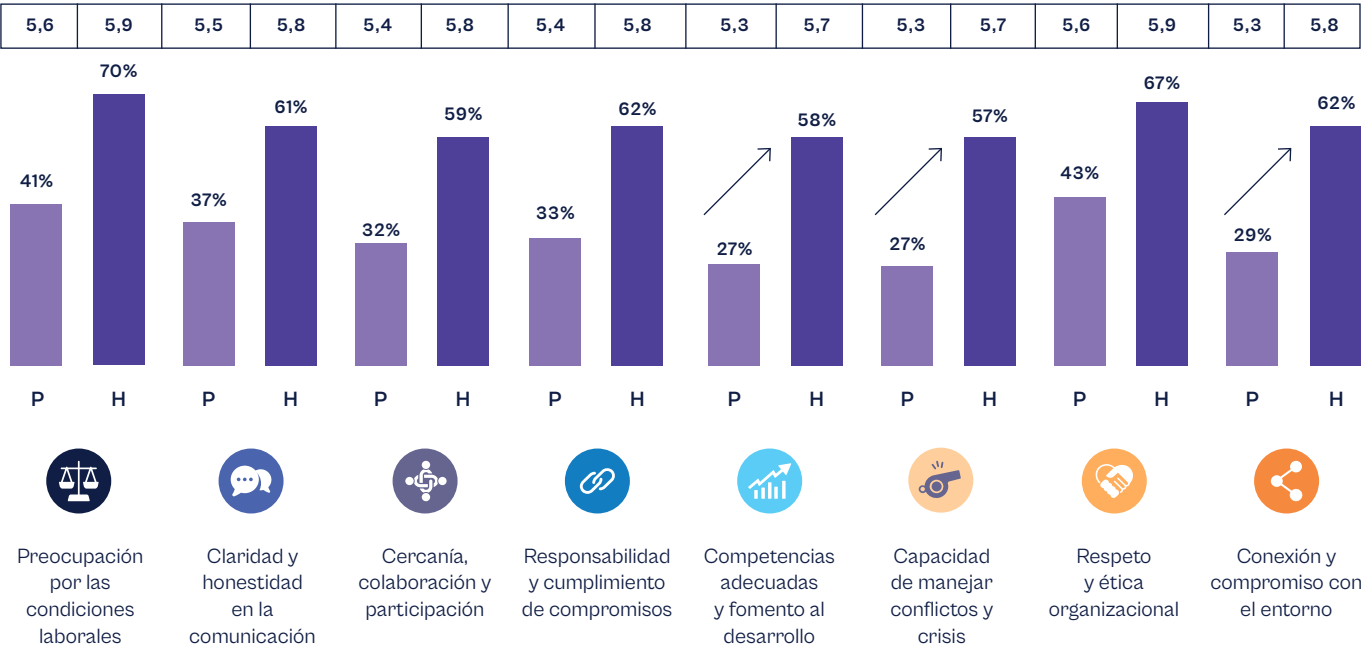
La coordinación en modalidad híbrida requiere del desarrollo de habilidades adecuadas de comunicación, transmisión de la información y resolución de conflictos. Hacerlo a distancia, requiere necesariamente el poder construir relaciones de confianza al interior de los equipos y esto sólo es posible, si los trabajadores se sienten capacitados y apoyados por sus jefaturas para tomar decisiones y, a su vez, se les permite el poder cometer errores y aprender de ellos, abriendo así espacios para la mejora continua, aspecto imprescindible en un contexto de crisis y de transformación.

Como hemos visto, un elemento básico en la generación de confianza, es ser muy específico sobre lo que se espera de cada uno y en qué momento. Cuando las jefaturas son capaces de transmitir estas expectativas con claridad y a su vez fomentan la participación de los trabajadores/as en la discusión acerca de las metas y objetivos, hay menor necesidad de microgestión y menos espacios para el desarrollo de conflictos, ya que los problemas de desempeño se hacen más evidentes.

GRÁFICO N°18:DESEMPEÑO NETO DE DIMENSIONES DE LA CONFIANZA - EVOLUTIVOS SEGÚN MODALIDAD DE TRABAJO

Neto = (%6+7) - (%1 a 4)

Promedio



P: Presencial

H: Híbrido

(Modalidad presencial: 2.166 casos)

(Modalidad Híbrida: 575 casos)





Capítulo IV

Kit de uso y lectura de datos estudio Confianza en las Organizaciones

1. Modelo de Confianza Organizacional: una herramienta de diagnóstico y gestión de la confianza en las empresas



El modelo de Confianza Organizacional, desarrollado por OTIC SOFOFA Capital Humano y Almabrand, tuvo un fin último único y claro: aportar una herramienta que permitiera levantar los niveles de confianza en las empresas desde la voz de sus trabajadores, al mismo tiempo que entregar orientaciones para la gestión de las brechas existentes para fortalecer el desarrollo de confianza al interior de las organizaciones.

Una vez desarrollado el modelo final de medición, las acciones definidas a implementar consideraron 2 frentes complementarios:

1

Conocer y entender el estado del arte de la confianza en organizaciones y empresas en Chile a través de un **Estudio Base entre Trabajadores**, a nivel nacional. Este levantamiento, realizado con cierta periodicidad observando el contexto, serviría al mismo tiempo como benchmark y punto de referencia para entender cómo los trabajadores, de distinto tipo y tamaño de empresas, evalúan el desempeño de la confianza en sus organizaciones.

2

Invitar a las empresas a **aplicar el nuevo modelo de Confianza Organizacional de manera individualizada**, desde la evaluación entre sus propios colaboradores, incorporando una nueva métrica de valor para la comprensión y gestión de los desafíos y oportunidades en torno a la confianza.

Para este último frente, como vimos, se diseñó un sistema de medición y visualización de datos desde una **plataforma web**, la que permite aplicar la medición y conocer el diagnóstico de la confianza organizacional en corto tiempo, en dashboards simples para el fácil entendimiento de los resultados, en sus principales indicadores y para las variables de segmentación preestablecidas para la base de trabajadores definida.



2. Proceso para la aplicación y obtención de resultados por Empresa u Organización

El proceso completo para la aplicación de la medición de Confianza Organizacional en una empresa, está pensado para ejecutarse en un promedio de tiempo de 1 mes, desde la reunión de kick off con la empresa cliente, entregándose resultados 1 semana después de cerrado el proceso de campo. **Las etapas que conlleva este proceso se describen en el siguiente cuadro:**



3. Características del instrumento de medición



1

Encuesta online compuesta por 24 preguntas que aborda asociaciones tanto hacia la Red de Confianza como de la evaluación de los atributos de cada Dimensión de Confianza.

2

El ingreso y llenado de encuesta es confidencial y anónimo. Se ingresa mediante RUT o DNI para asegurar que quien conteste la encuesta sea la persona indicada, pero los resultados se muestran de manera agrupada de acuerdo a los grupos o segmentos que se quiere analizar.

3

Cada colaborador accede a contestar la encuesta mediante un link enviado a su correo corporativo o en un computador habilitado por la empresa para tales efectos.

4

El instrumento considera respuestas con alternativas, en una escala de 1 a 7.

5

La participación tiene una duración aproximada de 10-12 minutos.

6

Los colaboradores pueden entrar más de una vez a la plataforma para completar la encuesta si lo necesitara, sus respuestas quedan guardadas.

**IMAGEN N°1
PANTALLA DE ACCESO
A LA ENCUESTA ONLINE**

Ingresa tu DNI o RUT* *

Comenzar

*El RUT (Chile) debe ser ingresado con guion.
Ejemplo: 12345678-k



4. Resultados e informes

4.1 Resultados alojados en plataforma web

¿Quiénes tienen acceso a la plataforma?

Cada vez que una organización o empresa decide aplicar el modelo de Confianza Organizacional, entrega previamente un **número de usuarios pre-definido de su equipo**, a quienes se les entrega claves de acceso a la data de resultados que entrega la plataforma. Esta información contempla todos los índices, dimensiones y variables medidas, siempre resguardando la confidencialidad y anonimato de quienes responden.

Los dashboards son de fácil lectura y permiten visualizar los grandes indicadores, al mismo tiempo que profundizar en segmentos, áreas y atributos más específicos.

¿Cómo se adecúa el Modelo de Confianza Organizacional a las distintas empresas?

Una de las grandes fortalezas de este modelo, es que se trata de un Modelo ad hoc, el que funciona y se adapta a todo tipo de organizaciones, sean estas empresas públicas, privadas, fundaciones, universidades, etc.

Cada entidad puede aplicar la encuesta base y agregar variables de segmentación claves o de interés específico, incluso cambios en la redacción de algunas preguntas o enunciados. Esto no altera la definición ni cálculo del modelo, sólo nos permite abrir los resultados en las áreas que cada organización considere estratégicas y relevantes para poder trabajar la confianza. Sin embargo, no se pueden incorporar nuevas preguntas.

Variables que están incorporadas en la encuesta de Confianza Organizacional

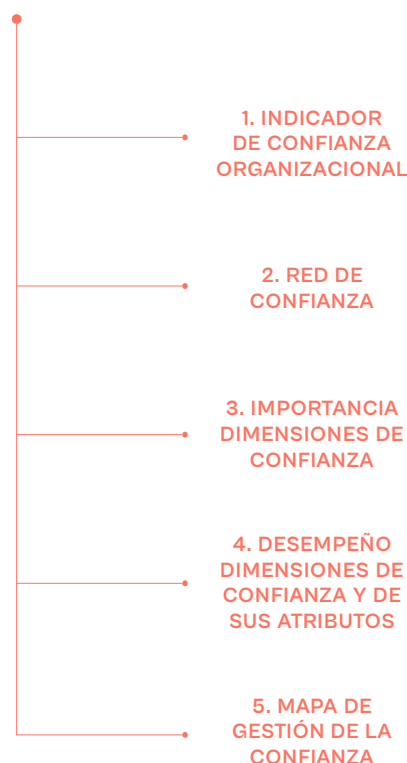
- ✓ Edad
- ✓ Antigüedad
- ✓ Nivel Educativo
- ✓ Personas a cargo
- ✓ Jornada laboral
- ✓ Modalidad de trabajo actual

Variables de segmentación extra que pueden incluirse (algunos ejemplos)

- ✓ Cargo
- ✓ Ubicación / Sucursal
- ✓ Gerencia
- ✓ Área

¿Qué se obtiene desde la plataforma web y sus dashboards?

Los análisis incorporados en la plataforma web permiten observar el diagnóstico general de la Confianza Organizacional en la empresa, e incluyen **visualizaciones en los siguientes indicadores y análisis:**



Los **resultados** obtenidos se muestran **a nivel general**, es decir para el total de la muestra de colaboradores incluidos en la medición, y también **a nivel de segmentos o grupos específicos**, de acuerdo a las variables que cada empresa ha definido e incorporado como variables relevantes para el análisis de datos en torno a la Confianza Organizacional.

1. INDICADOR DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL

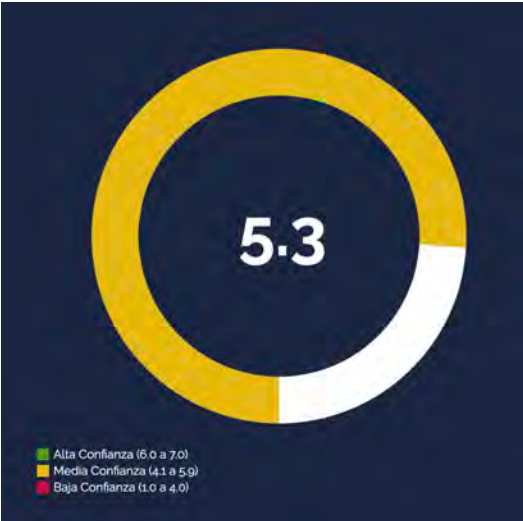
INDICADOR GENERAL

Esta visualización permite conocer el **indicador general obtenido por la empresa en Confianza Organizacional**, considerando toda la base de colaboradores que participaron de la medición.

- ✓ Se expresa en un promedio de notas de 1 a 7.
- ✓ Es el promedio de las 8 dimensiones de confianza ponderado por la importancia que tiene cada una de estas dimensiones al interior de la organización.
- ✓ Se grafica en colores Verde-Amarillo-Rojo (como un semáforo) para representar el nivel de confianza alcanzado por la empresa:
 - Verde: Alta confianza - Notas 6.0 a 7.0
 - Amarillo: Media confianza - Notas 4.1 a 5.9
 - Rojo: Baja confianza - Notas 1.0 a 4.0

En el ejemplo, la empresa presenta un nivel medio de confianza con un 5,3 promedio en el indicador general.

IMAGEN N°2
Ejemplo simulado del Indicador general de Confianza Organizacional para una empresa



INDICADOR DE CONFIANZA POR SEGMENTOS
En una segunda visualización se presenta el **promedio de confianza organizacional obtenido por los distintos segmentos considerados en la medición**, tanto aquellos presentes en toda empresa como los grupos y segmentos particulares definidos por la organización en evaluación (en el ejemplo, Edad, Sexo y Cargo u Ocupación).

Al igual que el indicador general, se expresa en promedio de notas de 1 a 7, y se destaca el nivel alcanzado con los colores de semáforo. En el ejemplo adjunto, todos los segmentos presentan un nivel medio de confianza organizacional hacia la empresa en general.

IMAGEN N°3
Ejemplo simulado del Indicador general de Confianza Organizacional por segmentos



Con estas imágenes, la empresa rápidamente identifica el estado actual de la Confianza Organizacional entre sus colaboradores, tanto a nivel general como por segmentos, pudiendo reconocer fácilmente dónde están los principales espacios de mejora pero también las posibles 'buenas prácticas' en confianza.

2. RED DE CONFIANZA

Como preguntas iniciales en la encuesta online aplicada, se busca conocer el **nivel de confianza que tiene cada trabajador con los distintos actores de la Red de Confianza**. Se trata de un set de 5 preguntas directas, previas a la aplicación de modelo de Confianza Organizacional propiamente tal, y que registran el nivel de confianza que se tiene hacia el propio equipo de trabajo, hacia los jefes directos, hacia los otros equipos, hacia los directores y gerentes, y también respecto de la empresa en general.

Se expresa en promedios de notas de 1 a 7, los que **no están relacionados con las dimensiones del modelo**, se trata de un levantamiento independiente y desde la declaración de cada trabajador. No pasa por otras fórmulas y análisis para ser construido.

Esta visualización permite obtener un diagnóstico inicial de la confianza en la red al interior de la empresa, espontáneo, no construido desde variables o dimensiones específicas. Debe concebirse como un buen termómetro de la **confianza hacia los actores relevantes** en la construcción de vínculos al interior de la organización.

El indicador de Confianza Organizacional, construido desde el modelo, integra en su análisis a esta Red de Confianza, vinculando:

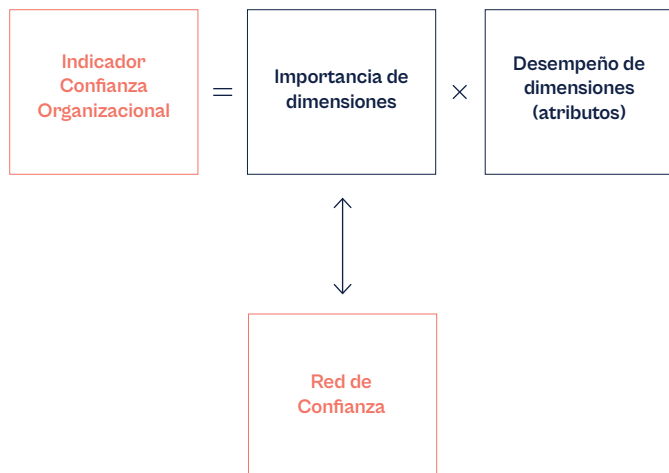


IMAGEN N°4

Ejemplo simulado de los promedios de confianza declarada que se obtienen para la Red de Confianza



3. IMPORTANCIA DIMENSIONES DE CONFIANZA

Determinar la importancia que tienen las 8 dimensiones de confianza para cada organización es crucial para la gestión de confianza interna. Sin entender **qué peso tiene cada una en la realidad particular de cada organización para reforzar su confianza**, cualquier esfuerzo de gestión puede ser en vano y derivarse en acciones irrelevantes que no impacten finalmente los niveles de confianza de la empresa.

Para establecer la importancia que tiene cada dimensión en la construcción de confianza se lleva a cabo una regresión simple que nos permite detectar el peso o importancia de cada dimensión en el promedio de datos de la Red de Confianza. Es acá donde se relaciona la evaluación de desempeño de las distintas dimensiones de confianza (en todos sus atributos) con los vínculos de confianza hacia la red de actores relevantes.

La importancia de todas las dimensiones suma un 100%. Este ejercicio nos **permite visualizar el aporte (en porcentaje) de cada dimensión a la confianza en la empresa, y de esta manera podemos priorizar la gestión para aquellas dimensiones que son las más relevantes**, las que tienen mayor porcentaje y peso.

IMAGEN N°5
Visualización simulada de los porcentajes de
Importancia de las 8 dimensiones de confianza



En el ejemplo simulado, aparecen como las dimensiones más importantes para construir confianza en la empresa *Preocupación por las condiciones laborales*, *Competencias adecuadas y fomento al desarrollo*, y *Cercanía, colaboración y participación*.

4. DESEMPEÑO DIMENSIONES DE CONFIANZA Y DE SUS ATRIBUTOS

La evaluación del desempeño de las dimensiones del modelo nos muestra el **diagnóstico de estado actual de la Confianza Organizacional en la empresa** en medición; entender dónde están sus fortalezas y necesidades de mejora es un elemento básico para avanzar en una gestión de la confianza entre sus trabajadores.

El desempeño de cada dimensión se calcula como el promedio del cumplimiento de la empresa en el set de atributos que la componen y va expresado en una escala de 1 a 7.

IMAGEN N°6

Visualización simulada de los promedios de Desempeño de las 8 dimensiones de confianza

Dimensiones	Desempeño
 Preocupación por las condiciones laborales	5.8
 Claridad y honestidad en la comunicación	5.2
 Cercanía, colaboración y participación	5.5
 Responsabilidad y cumplimiento de compromisos	5.4
 Competencias adecuadas y fomento al desarrollo	5.4
 Capacidad de manejar conflictos	5.3
 Respeto y ética organizacional	5.9
 Conexión y compromiso con el entorno	5.2

La evaluación de cada dimensión y sus atributos se muestra como un promedio, al igual que el indicador general, pero también podemos ver cómo se distribuyen las evaluaciones de cada atributo agrupadas de la siguiente manera:

- ✓ El **% de notas entre 1,0 y 4,0** expresan un **Bajo desempeño** o cumplimiento del atributo
- ✓ El **% de notas 5,0** expresa un nivel **Medio de desempeño** o cumplimiento del atributo
- ✓ El **% de notas 6,0 y 7,0** expresan **Alto desempeño** o cumplimiento de atributo

Esto nos permite entender lo que se esconde detrás del promedio y así poder gestionar con mayor precisión en aquellos atributos y segmentos en donde aparecen los desempeños más bajos.

IMAGEN N°7

Visualización simulada de los desempeños que se obtienen para los atributos de cada dimensión

Desempeño Atributos por Dimensión				
Preocupación por las condiciones laborales				
Atributos	Promedio	Bajo desempeño (notas 1 a 4)	Medio desempeño (notas 5)	Alto desempeño (notas 6 y 7)
La organización ofrece las condiciones sanitarias básicas (servicios higiénicos, comedores y duchas) y de ambiente físico (espacios, iluminación y ventilación)	5.5	19.6 %	25.0 %	55.4 %
En la organización existen las condiciones preventivas para peligros (señalética, circulación y vías de evacuación)	5.9	13.4 %	17.9 %	68.8 %
La organización cumple los compromisos establecidos en el contrato de trabajo	5.9	16.1 %	10.7 %	73.2 %
Me entregan las herramientas y las condiciones necesarias para el buen desempeño de mi trabajo	5.5	20.5 %	22.3 %	57.1 %
La organización entrega beneficios a los/trabajadores/as más allá del sueldo acordado	5.8	17.0 %	14.3 %	68.8 %
Me apoyan ante problemas personales y familiares	6.1	10.7 %	8.9 %	80.4 %

En el ejemplo, se muestran desempeños simulados obtenidos para la *Preocupación por las condiciones laborales*; el promedio general y los % de Bajo, Medio y Alto desempeño para cada uno de sus atributos, donde surgen como atributos urgentes de gestión, *Me entregan las herramientas y las condiciones necesarias para el buen desempeño de mi trabajo*, y *La organización ofrece las condiciones sanitarias básicas y de ambiente físico*.

La plataforma web también permite visualizar resultados para cada Dimensión de Confianza en asociación con las distintas variables de segmentación incorporadas al análisis de la Confianza Organizacional (edad, antigüedad, área, cargos, zonas, etc.).

Esta visualización permite seleccionar para qué Dimensión y qué Segmento se quiere observar los desempeños específicos, pero también permite comparar el desempeño de las 8 dimensiones de confianza en una misma variable de segmentación.

IMAGEN N°8
Visualización simulada de los desempeños que se obtienen en las 8 Dimensiones de Confianza en relación con la variable Antigüedad

Dimensiones

Dimensiones generales

Segmentos

Antigüedad

Dimensiones Generales	Menos de 1	1 a 5 años	Más de 5 años	Total
Preocupación por las condiciones laborales	6.2	5.9	5.8	5.9
Claridad y honestidad en la comunicación	6.0	5.8	5.7	5.8
Cercanía, colaboración y participación	6.2	5.8	5.6	5.8
Responsabilidad y cumplimiento de compromisos	6.1	5.7	5.5	5.8
Competencias adecuadas y fomento al desarrollo	6.0	5.6	5.3	5.6
Capacidad de manejar conflictos	6.1	5.7	5.5	5.7
Respeto y ética organizacional	6.3	5.9	5.9	6.0
Conexión y compromiso con el entorno	6.0	5.6	5.6	5.7

Alta Confianza (6.0 a 7.0)

Media Confianza (4.1 a 5.9)

Baja Confianza (1.0 a 4.0)

Sólo se muestran los grupos con al menos 6 casos

En esta simulación, observamos la apertura por Antigüedad para las 8 dimensiones de confianza. ¿Qué podemos observar? Que el desempeño de las 8 dimensiones tiende a ser mayor en personas con antigüedad menor a 5 años, y que las urgencias de gestión están en las personas de más de 5 años de antigüedad para la dimensión *Competencias adecuadas y fomento al desarrollo*.

IMAGEN N°9

Visualización simulada de los desempeños que se obtienen en las 8 Dimensiones de Confianza en relación con la variable Antigüedad

Dimensiones

Atributos de Competencias y Desarrollo

▼

Segmentos

Antigüedad

▼

Competencias adecuadas y fomento al desarrollo	Menos de 1	1 a 5 años	Más de 5 años	Total
General Dimensión	6.0	5.6	5.3	5.6
Los/as directivos(as) y jefe(as) tienen las capacidades adecuadas para hacer su trabajo.	6.3	6.1	5.9	6.1
Mis compañeros(as) cuentan con las capacidades adecuadas para hacer su trabajo.	6.4	6.3	6.1	6.2
En la organización existen incentivos y reconocimientos hacia el buen trabajo realizado.	5.4	4.8	4.5	4.8
En la organización existen posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional.	5.8	5.3	5.0	5.3
En la organización se toman medidas oportunas frente a un mal desempeño	5.9	5.4	5.0	5.4

Alta Confianza (6.0 a 7.0)

Media Confianza (4.1 a 5.9)

Baja Confianza (1.0 a 4.0)

Sólo se muestran los grupos con al menos 6 casos

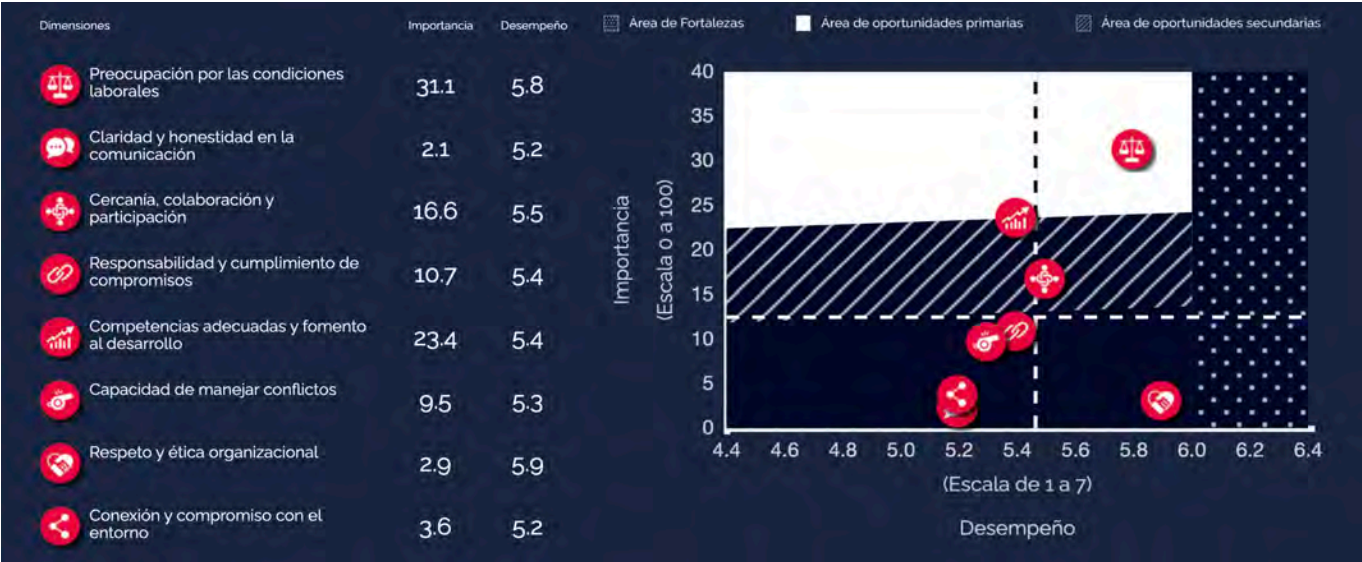
En este ejemplo, se presenta la tabla con la apertura para la Dimensión *Competencias adecuadas y fomento al desarrollo* en asociación con la variable Antigüedad. Se observa el desempeño general de la dimensión y los desempeños de sus atributos. El atributo de esta dimensión con mayor necesidad de mejora es *En la organización existen incentivos y reconocimientos hacia el buen trabajo realizado*, con mayores desafíos en las personas de más de 1 año de antigüedad.

5. MAPA DE GESTIÓN DE LA CONFIANZA

Para impulsar la gestión de la confianza organizacional, el modelo incluye una **herramienta gráfica** que permite, en una rápida mirada, **entender los espacios de fortalezas y también de mejoras en la confianza organizacional**.

Se genera así, un **Mapa de Gestión de la Confianza**, que nos permite visualizar en el eje vertical la **importancia de cada dimensión** (expresado en % de 0 a 100) y en el eje horizontal el **desempeño promedio de cada una de las dimensiones** (en promedio de notas de 1 a 7), de manera de poder visualizar las oportunidades y desafíos de mejora para la construcción de confianza, poniendo foco en aquellas dimensiones que son más relevantes en la construcción y fortalecimiento de la confianza y que presentan desempeños más débiles en relación al promedio.

IMAGEN N°10
Mapa de gestión de la confianza



Elementos que componen el Mapa de Gestión y guía general para reconocer los espacios de gestión urgente:

Nivel de desempeño medio: es el promedio de los desempeños de las 8 dimensiones de confianza. Expresado en la línea punteada vertical.

Nivel de Importancia media: es el promedio de la importancia de las 8 dimensiones de confianza. Expresado en la línea punteada horizontal.

Área de Fortalezas: en esta zona se ubican las dimensiones que destacan por su buen desempeño. Elementos con nota 6 o superior. Expresado en zona punteada en el extremo derecho del mapa. Recomendamos reforzar el desempeño de las dimensiones de esta zona, con acciones vinculadas a los atributos más destacados en su desempeño.

Área de Oportunidades Primarias: acá se ubican aquellas dimensiones de gestión más urgente para potenciar la confianza, ya que se trata de dimensiones más relevantes pero con bajos desempeños. Expresado en la zona blanca superior. Recomendamos enfocar planes de acción desde las dimensiones críticas que aparecen en esta zona, haciendo zoom en los atributos que aparecen más débiles en su desempeño.

Área de Oportunidades Secundarias: en esta posición se ubican aquellas dimensiones con algo de potencial para aumentar la confianza, principalmente porque presentan un desempeño menor. Se recomienda gestionar en el mediano plazo.

Cada organización presenta un perfil de confianza particular y tiene desafíos para su construcción y fortalecimiento que son únicos:

IMAGEN N°11

Empresa ejemplo 1

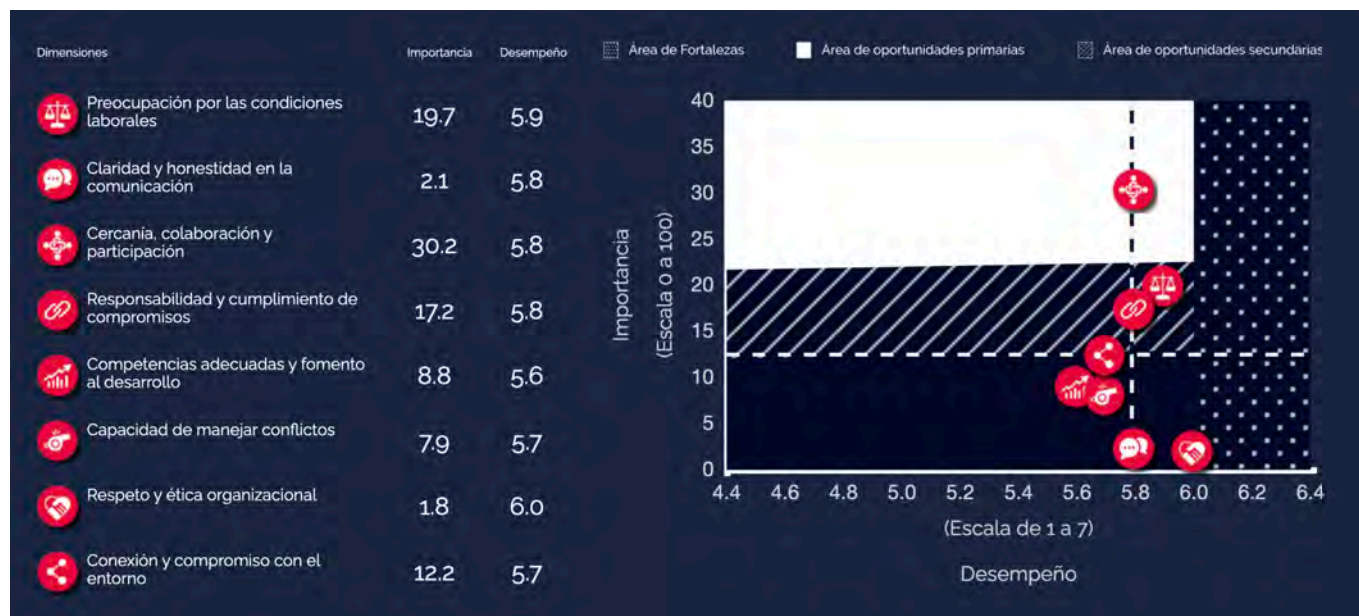
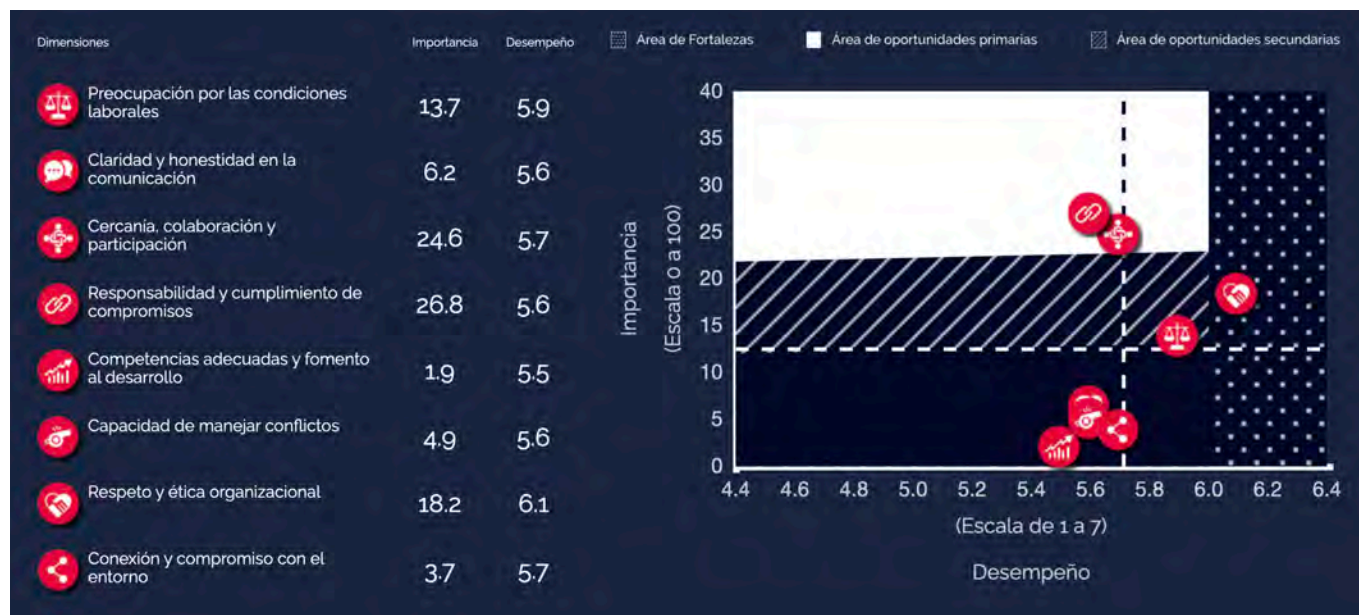


IMAGEN N°12

Empresa ejemplo 2



4.2 Resultados en Dashboards en formato Excel

¿Qué puedo hacer con esta información?

Esta visualización permite **analizar con mayor detalle** los resultados de la medición de Confianza Organizacional, **profundizando en múltiples segmentos a la vez** y facilitando el **cruce de información entre variables y segmentos**, para hacer los zoom que sean de mayor relevancia para cada empresa.

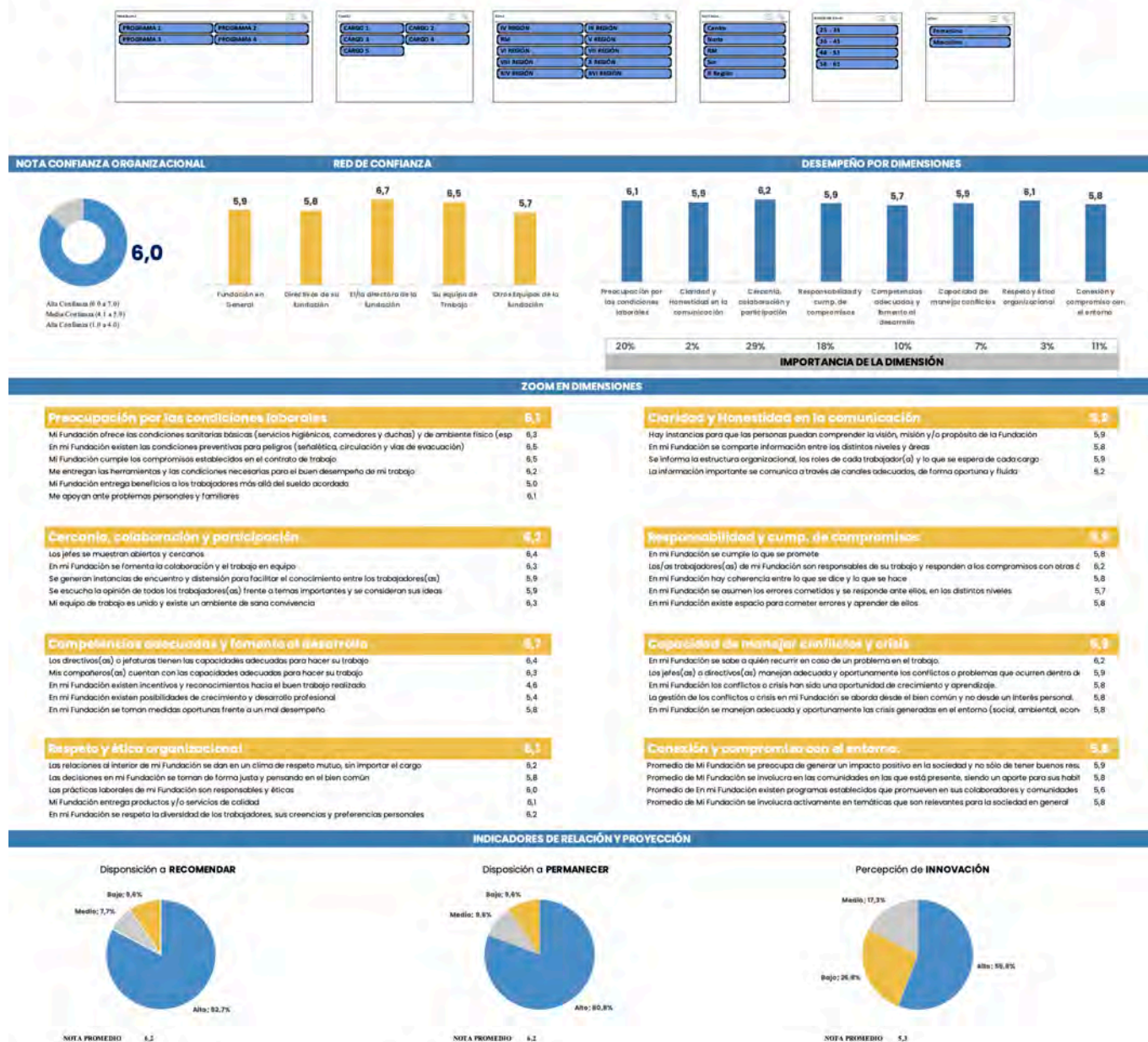
Este archivo Excel, que presenta dashboards adicionales a la plataforma web, se comparte a los usuarios que la organización desee, previo a la realización de una breve capacitación a los equipos que harán uso de la información.

IMAGEN N°13

DASHBOARD CONFIANZA ORGANIZACIONAL

OTIC
SOFIFA
Capital Humano

alma
brands





Confianza Organizacional

La empresa representa un lugar de encuentro, donde la calidad de los vínculos entre las personas tienen el inmenso potencial de facilitar su adaptabilidad frente a un contexto líquido y en permanente transformación. De allí la trascendencia de la confianza y su gestión como el cimiento para la construcción de certeza organizacional ante un contexto de incertidumbre.

Con esa convicción, nació en 2019 el modelo de Confianza Organizacional, creado por OTIC SOFOFA y Almabrand, que propone una metodología de análisis para determinar y entender el grado de confianza que tienen las personas en sus empresas, equipos y líderes, identificando las variables y condiciones que tienen mayor impacto hoy en su desarrollo.

El presente libro recoge los resultados de la investigación realizada en 2023 para medir el estado de la confianza organizacional a nivel nacional y observar sus transformaciones a partir de fenómenos de alto impacto en Chile y el mundo, como la pandemia de Covid-19.

De esta forma, el texto integra las reflexiones generadas a través de un modelo orientado a analizar, pero sobre todo, a gestionar la confianza, en un esfuerzo que busca entregar nuevas herramientas a todas las organizaciones que buscan seguir avanzando frente a los desafíos que plantea el futuro del trabajo.

OTIC
SOFOFA
Capital Humano

alma
brands

sence

abra
Laboratorio de Aprendizaje

confianza
organizacional