

Confianza en las empresas

el desafío de hoy

04 OTIC SOFOFA Y ALMABRANDS
MEDIR Y GESTIONAR LA CONFIANZA INTERNA, UN TRABAJO EN EL CORAZÓN DE LAS EMPRESAS

26 BERNARDO LARRAÍN
"ES VITAL REVERTIR LA CRISIS DE CONFIANZA QUE AFECTA AL ESPACIO DE LO PÚBLICO"

23 SEBASTIÁN CONDE
DESAFÍO LOCAL: UN PROPÓSITO QUE EMOCIONA

29 JUAN MANUEL SANTA CRUZ
"LAS REFORMAS APUNTAN AL CORAZÓN DE CÓMO HACEMOS LAS COSAS EN SENCE"

42 TEXTO INÉDITO DE RAFAEL ECHEVERRÍA
COMPETENCIAS CONVERSACIONALES: LA ESCUCHA Y LA CONFIANZA EN EL QUEHACER DE LAS EMPRESAS.

Contenidos

Junio 2019 · Edición Núm 5 · Revista OTIC SOFOFA Capital Humano.

3 |

Perspectiva por Natalia Lidijover.

4 | 5 | 6 | 7 |

Medir y gestionar la confianza interna, un trabajo en el corazón de las empresas. Almabrans y OTIC SOFOFA Capital Humano.

8 | 9 | 10 |

“La confianza es lo que mueve a las organizaciones y debe estar en su ADN”. Jorge Garcés, Gerente de Gestión Humana Copec.

11 | 12 | 13 | 14 |

“Hay que perder el miedo a pasar de una zona de confort a una zona de transformación”. Andrés Ossandón, Gerente General de Proqualitas.

15 | 16 | 17 |

La confianza como base de la madurez organizacional. Francisco Saumann, Gerente de Desarrollo Organizacional de Arauco.

18 | 19 | 20 |

Confianza lúcida en las empresas: “Estamos en la B, pero nos estamos sacando el velo”. Rodrigo Saa, Director Ejecutivo de Humind.

21 | 22 |

“Sin confianza es muy difícil generar espacios de trabajo colaborativo”. María Paz Vallejos, Jefa de Clima y Cultura Organizacional de Grupo Security.

23 | 24 |

Columna
Desafío Local: Un propósito que emociona. Sebastián Conde, Gerente Corporativo de Recursos Humanos de Cencosud.

26 | 27 | 28 |

Entrevistas
“Es vital revertir la crisis de confianza que afecta al espacio de lo público”. Bernardo Larraín, Presidente de SOFOFA.

29 | 30 | 31 |

Entrevistas

“Las reformas apuntan al corazón de cómo hacemos las cosas en SENCE”. Juan Manual Santa Cruz, Director Nacional de SENCE.

32 | 33 | 34 |

Proyectos OTIC: Mirando al futuro.

35 | 36 | 37 |

Generando Conocimiento.

38 | 39 | 40 |

Liceos SOFOFA

Educación Dual, un modelo replicable. Pablo Kusnir, Gerente de Educación de Corporación SOFOFA.

42 a 51 |

ENTREGA ESPECIAL

Documento inédito de Rafael Echeverría. Competencias Conversacionales: la escucha y la confianza en el quehacer de las empresas.



PERSPECTIVA

Natalia Lidijover
Gerenta Comercial de OTIC SOFOFA Capital Humano.

Comprometidos con la Confianza

Hace 4 años comenzamos una transformación profunda con un norte claro: aportar al desarrollo de capital humano para la industria y el país. Empezamos por lo fundamental, conocer las bases sobre las que íbamos a construir. Para eso fuimos a preguntarle a todos los actores clave sobre el valor central que reconocían en nosotros. Hubo un concepto que se repitió con fuerza, CONFIANZA, justo cuando en el país los diarios nos anunciaban cada semana crisis de confianza.

Decidimos, entonces, comprometernos con la respuesta y pusimos a la confianza en el centro de nuestra propuesta, comenzando así un largo camino en búsqueda de poder gestionarla, aún instintivamente.

Poner la confianza en el corazón del quehacer a veces vuelve más sencillas las decisiones. Parece evidente elegir aquellas que se sustentan en el conocimiento técnico o en la ética declarada y las que cumplen con los compromisos. Pero también obliga a saber gestionar los conflictos, mantener conversaciones difíciles o rechazar algunos proyectos.

Cuando quisimos diseñar productos que nos permitieran aportar al desarrollo de capital humano, nos enfrentamos a la necesidad de invertir en diagnósticos que nos marcaran el norte. Así nacieron, por ejemplo, los Observatorios Laborales Regionales, porque entendimos que para impactar en empleabilidad primero debíamos entender el mercado laboral.

Y cuando abordamos el desafío de agregar valor dentro de las empresas, elegimos partir por complejizar los instrumentos de diagnóstico organizacional. Nuestro rol nos permite ver diseños de soluciones, sobre todo, en el mundo de la capacitación, con pobres diagnósticos e insatisfactorios resultados. Así es como vemos planes de mejora de clima que terminan afectando los resultados de las áreas, masivos cursos de Excel para personas que no tienen competencias básicas de matemática, o personas enviadas al mismo curso cada año con la esperanza de mejorar la calidad de la atención a clientes, pero sin nunca revisar los procesos o incentivos.

Hace un año y medio, aproximadamente, estos dos caminos se juntaron. Allí empezamos las conversaciones que nos llevarían a una muy virtuosa alianza con Almabrand para desarrollar juntas un instrumento de medición de confianza organizacional.

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. Y actualmente, cuando el cambio es la única certeza, el resultado de cualquier empresa está mucho más comprometido en su capacidad de aprender, que en el conocimiento que hoy tiene.

OTIC SOFOFA Capital Humano y Almabrand

Medir y gestionar la confianza interna, un trabajo en el corazón de las empresas

El Icreo organizacional es fruto de un trabajo conjunto que busca ser un aporte para que las empresas puedan identificar sus logros y desafíos en la generación de espacios de confianza que favorezcan la productividad, el sentido de pertenencia, la colaboración, la innovación y el aprendizaje.

“Lo bonito de esta investigación es que estamos pensando nosotros y con otros, sobre la confianza en las organizaciones”.

[Claudia Picero, Jefa de Estudios y DO de OTIC SOFOFA]



¿Qué hace que una empresa sea más productiva, más innovadora, más exitosa hoy? ¿Qué hace que las personas quieran llegar a esas empresas, deseen quedarse allí, se desarrollen en ella y deplieguen su máximo potencial? ¿Qué hace que una empresa sea respetada desde fuera y desde dentro simultáneamente?

Responder a todos estos cuestionamientos podría ser, sin duda, la llave del éxito para cualquier organización, pero la experiencia ha mostrado que las respuestas son más complejas y esquivas de lo que uno imagina.

Una cosa sí parece estar clara, los equipos de alto desempeño tienen ciertas características que no se limitan a un área, sino que integran diversos aspectos de su Estar y Hacer en el trabajo: alto desempeño, satisfacción interna, eficiencia, capacidad para resolver conflictos, retención de talentos, compromiso, etc. Pensar en cómo trabajar y desarrollar todas esas dimensiones en los equipos es un gran dilema de las organizaciones.

En ese trabajo se enfocó hace un tiempo OTIC SOFOFA, que no sólo busca entregar a sus clientes soluciones en capacitación, sino también dotar de sentido a esas capacitaciones.

“Nuestro trabajo lo entendemos como un aporte a nuestros clientes en el mundo de los Recursos Humanos, que trasciende la capacitación aunque también la impacta”, explica Claudia Picero, Jefa de Estudios y Desarrollo Organizacional de OTIC SOFOFA.

Buscando la forma de complejizar diagnósticos organizacionales, para poder enfocar la capacitación y solucionar mejor las

problemáticas que enfrentan las empresas actualmente, este equipo se encontró con preguntas que parecían más profundas, más complejas, más importantes, más basales aún.

Se concentraron entonces en descubrir qué cubría todos estos espacios, los internos, los externos, los resultados, el desempeño, el cliente, el ciudadano, el trabajador-ciudadano, la satisfacción. Ninguna herramienta parecía abarcar tanto: ni la gestión de desempeño, ni la responsabilidad social empresarial, ni las encuestas de clima. Debía haber algo transversal que cruzara y abarcara todos estos aspectos.

“Cómo apoyas a las organizaciones para mirar diagnósticos complejos que permitan diseñar intervenciones integrales. Cómo haces que alguien lidere un equipo de trabajo en donde la gente llegue a los resultados, de buena manera, y teniendo las conversaciones valiosas que hay que tener con cada uno de ellos. Cada vez que intentábamos aplicar esto pensando en la organización como un todo y con el foco en los resultados, los diagnósticos organizacionales nos quedaban cortos”, cuenta Natalia Lidijover, Gerenta Comercial de OTIC SOFOFA.

Fue allí donde se toparon de lleno con un concepto conocido pero poco aplicado: la Confianza. Ya había quienes estaban trabajando hace tiempo con la confianza, mirándola, midiéndola, pero desde fuera, en su impacto con el cliente, con la comunidad, como marca, como reputación. ¿Y si todo eso se pudiera hacer dentro de las organizaciones?, fue la nueva pregunta que surgió instintivamente.

“Esta es una mirada a la organización que se hace cargo de darle a Recursos Humanos herramientas para poder gestionar la confianza de los trabajadores, impactando en: la reputación de la empresa, la capacidad de atraer y retener talentos, el desempeño, la capacidad de innovar y de aprender. Ya que todo esto se construye sobre la capa de confianza. Sin confianza todos los resultados se ven comprometidos”.

[Natalia Lidijover, Gerenta Comercial OTIC SOFOFA]



Encuentro con Almabrand e ICREO

En esa parte del camino fue donde el equipo del OTIC se encontró con la consultora Almabrand, que desde 2014 mide la confianza en las marcas y organizaciones a través de su índice ICREO.

“Chile es uno de los países más críticos y exigentes en temas de confianza. La crisis de instituciones y empresas tradicionales generaron un desencanto importante frente a todo tipo de organizaciones hace alrededor de 6 años”, cuenta Carolina Altschwager, Directora Ejecutiva de Almabrand.

Ella, sin embargo, es optimista pues han sido testigos de un avance, lento pero progresivo, en la dirección de reconstruir y fortalecer las confianzas entre las empresas y los ciudadanos/consumidores. “El ICREO 2018 mejora en casi todos los segmentos evaluados, la tendencia general de las industrias medidas es hacia un fortalecimiento de la confianza y hemos visto un crecimiento interesante en los niveles de Responsabilidad, una de las tres dimensiones más importantes para las personas”, apunta.

Pero el desafío de fortalecer la confianza en las otras dimensiones más importantes para la gente, la Empatía y la Honestidad y Transparencia, sigue pendiente.

Como una forma de llegar a estos espacios la propuesta de OTIC SOFOFA les hizo total sentido y llevó su trabajo a otra dimensión, entendiendo a las empresas como sistemas insertos en sistemas más grandes e interconectados y conformados por trabajadores que a su vez son ciudadanos. Entonces surgió la idea de desarrollar un instrumento para medir también la confianza dentro de las organizaciones, para luego extraer datos para gestionarla.

“Construir confianza no es sólo un trabajo hacia el exterior, implica revisar cómo nos relacionamos al interior de las empresas. Humanizar a empresas y marcas implica salir de la zona de confort, mirar a los trabajadores como personas, a los consumidores como personas y conectarnos con sus preocupaciones, tensiones y conflictos, pero no sólo para generar un mundo con más utilidades sino para hacerlo un mejor lugar”, explica la directora de Almabrand.

El desafío estaba lanzado y el trabajo posterior fue arduo, complicado, a veces, incluso, frustrante, pero la determinación de estos dos equipos era total, porque como asume Natalia Lidijover, la tarea era tan hermosa como importante: “Nos encontramos en la pasión por tratar de entender cómo se construye una calidad de vida mejor o un lugar mejor para todos. Y nos encontramos en el mismo espacio pero desde ámbitos distintos”.

Profunda investigación

El Icreo organizacional es producto de toda esta labor conjunta que se inició con más de un año de investigación. Se consultaron numerosas fuentes para definir, primero, el concepto confianza y, luego, para establecer las 8 dimensiones basales que se podrían medir: 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; Respeto y Ética Organizacional; y Conexión y Compromiso con el Entorno.

Cada dimensión fue incluida a partir del análisis y del diálogo constante con múltiples actores. “Lo que nosotros queríamos era empezar a darle fronteras al concepto de confianza y encontrar de qué estaba compuesto. Hicimos focus con gente de distinta edad, empleados y freelance, de distintos rubros, etc. Teníamos ciertas hipótesis de lo que era confianza, pero hablando con ellos nos dimos cuenta de que la confianza se empezaba a construir desde mucho antes. Y que nosotras estamos súper intelectualizadas al respecto”, dice Claudia Picero, quien cuenta, por ejemplo, que constataron que parte de la construcción de este concepto tiene que ver con condiciones tan básicas como que los trabajadores tuvieran contrato, que se respetaran sus condiciones laborales, o que contaran con un lugar donde comer.

“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”, dice Altschwager.

Pero el trabajo no se detiene y tanto OTIC SOFOFA como Almabrand ya están preparando la segunda etapa de este desafío: lanzar la plataforma de evaluación de confianza para que cada empresa / organización pueda medir su desempeño en las distintas áreas, unidades y/o niveles que la componen.

Este será un instrumento disponible de manera abierta para invitar a las empresas a medir la confianza en profundidad al interior de cada institución y buscar con ello construir mejores lugares para trabajar. ▲



“Construir confianza no es sólo un trabajo hacia el exterior, implica revisar cómo nos relacionamos al interior de las empresas”.

[Carolina Altschwager, Directora Ejecutiva de Almabrandts].



¿Qué aprendimos?

El estudio base de Icreo organizacional, que midió el desempeño de las 8 dimensiones basales, mostró que:

5,2

Es el promedio de la confianza de los trabajadores en Chile, en una escala de 1 a 7; un desempeño aparentemente correcto pero que revela claros desafíos de mejora para las organizaciones.

29 %

De las personas muestra una confianza alta hacia las empresas en las cuales trabajan. [Notas 6 y 7]

47 %

De las personas muestra un bajo nivel de confianza hacia su empresa, con nota de 1 a 4.

En términos de trabajo, las microempresas destacan con un mayor nivel de confianza respecto a las más grandes.

Capacidad de manejar conflictos y conexión/compromiso son las variables medidas con mayor diferencia en el desempeño entre las empresas que logran alta confianza y aquellas con confianza baja.

Competencias y fomento al desarrollo también muestra diferencias importantes que destacan significativamente a favor de las empresas que logran alta confianza.

Cercanía [nuevas expectativas frente a la autoridad], **el rol de integrarlos y conectarlos con el resto de la empresa** a través de información y contenidos relevantes, y el **ser referentes** entre lo que se dice y se hace, son los principales atributos que se esperan de los líderes. ▲

El desarrollo del instrumento consideró una investigación profunda y extensa, que contó con diversas etapas y que incluyó diferentes fuentes de información relevantes.



Jorge Garcés

Gerente de Gestión Humana de COPEC

“La confianza es lo que mueve a las organizaciones y debe estar en su ADN”



Los cambios acelerados en el mundo del trabajo están obligando a las empresas chilenas a establecer nuevas relaciones con sus colaboradores. Pero estas demandas pueden ser también una oportunidad de crecimiento y transformación, siempre y cuando las compañías entiendan que hoy deben ser más, hacer más, comunicar más. “¿Cómo es esta empresa?, ¿en qué cree?, ¿cuál es su mirada?, ¿cómo es el ambiente aquí?, ¿qué consideran importante aquí?, ¿qué concepto tienen de persona?, ¿qué hacen por las personas?”.

Estas son sólo algunas de las preguntas que los trabajadores se hacen hoy al momento de pensar en integrarse a una organización, explica el gerente de Gestión Humana de la empresa COPEC, Jorge Garcés, quien enfatiza que para estas consultas las empresas deben tener respuestas y, por ende, “deben tener visión”.

A juicio de este experimentado ejecutivo, las empresas chilenas deben empezar a cambiar sus focos de atención hacia las personas –dentro y fuera-, pues las altas rentabilidades ya no bastan. Las empresas deben establecer lazos de confianza en múltiples direcciones: hacia sus clientes, hacia la comunidad en que está inserta, hacia sus accionistas y, muy especialmente, hacia sus propios trabajadores, y es enfático en señalar que “hoy la confianza es lo que mueve a las organizaciones y debe estar en su ADN”.

El alto ejecutivo de una de las compañías más icónicas de nuestro país está convencido de que las empresas deben construir lazos de confianza en múltiples direcciones: clientes, comunidades y, por sobre todo, con sus colaboradores. Este trabajo debe partir desde los líderes y permear la esencia de la organización.

Mas allá del resultado

Para Garcés, la confianza es algo que está en todos los ámbitos de una persona y de una organización. “Esto es como el motor de un vehículo, sin confianza no hay movimiento, no hay desplazamiento, no hay dinámica, no hay acción. La confianza es la que, de alguna manera, provoca los cambios, le agrega valor a las organizaciones, es la que genera que las empresas se muevan y, a mayor confianza, hay más dinámica”, explica. Sin embargo, no cree que la confianza sea un simple valor, sino algo mucho más concreto y definitorio.

Cuando la confianza está quebrada, cuando está débil, las organizaciones bajan considerablemente su ritmo, su nivel de desempeño, de eficiencia y, claramente, pueden llegar a desaparecer.

En su amplia experiencia no ha encontrado “receta” para trabajar la confianza al interior de las organizaciones, sino acciones que cada empresa o institución aplica o prueba. Lo importante, dice, es que las empresas asuman el desafío.

En Copec, empresa de larguísima data, la palabra clave es “Coherencia” y sobre ella Garcés explica: “Todo tiene que ver con la coherencia del día a día, entre lo que digo y lo que hago. Tiene que ver con mis actos, con mi conducta visible y con mi conducta invisible. Pero apunta que la confianza interna no está limitada a los éxitos y al logro de los objetivos.

“Es algo que pongo a prueba todos los días, con la actividad, con el accionar, con la conducta. Y, sobre todo en el compromiso, más allá incluso del resultado, porque puedo ver que la persona hizo todo lo que podía, entonces yo confío igual, independientemente del resultado de la labor”, dice.



“

Claramente buscamos que la gente lo pase bien, pero también que se sienta bien. Son cosas que van de la mano pero son diferentes. El pasarlo bien es efímero, pero el sentirse bien es algo más permanente, algo más profundo, es cuando uno realmente llega a la persona”.

Desde los líderes

Para medir la confianza o el clima organizacional esta compañía chilena realiza encuestas de Clima cada dos años aproximadamente, y en ella una de las dimensiones que miden (y a la que más atención ponen) es justamente la confianza interna. “Así, de alguna forma, siempre estamos tomando la temperatura”, dice este gerente, quien explica que en su compañía el índice de confianza es muy alto, supera el 80%. “Yo te diría básicamente que hay confianza en las personas, confianza en la compañía en sí, en que hay coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, indicadores que para nosotros son muy importantes”, asegura.

Además, considera fundamental el rol de los líderes, quienes son capaces de generar una especie de cascada virtuosa de confianza. “Si lo ven en los líderes, la gente empieza a sentir que está en un ambiente donde hay respeto, cuidado, cariño, hay buen ambiente laboral, compromiso”, dice. Añade que todos esos factores establecen un ambiente en que los colaboradores pueden entregar lo mejor de sí pues tienen la certeza de que eso va a ser bien percibido, bien recibido y será valorado. “Todo esto va dándole un estado de tranquilidad a la gente y de satisfacción”, apunta.

Pero lo ideal es que esa satisfacción no sea momentánea sino más permanente y profunda. En la encuesta de clima de Copec se agrega otra pregunta que es muy decisora en ese sentido: ¿Usted le recomendaría esta empresa a otra persona para trabajar? Sobre el 90% responde a esta consulta con un Sí, lo que en la gerencia de Gestión Humana interpretan como un sentimiento de orgullo por la empresa en que trabajan.

OPORTUNIDAD

Si bien es sabido que la sociedad, las organizaciones están cambiando continuamente, las empresas chilenas están cada día más preocupadas de la persona, dentro y fuera de la compañía, aun cuando, todavía hay muchas organizaciones que están ancladas en los números, en los resultados. “No entienden, no son capaces de asociar que buscar la satisfacción de su gente, el desarrollo de su gente, genera estabilidad, genera más productividad, más eficiencia, y a la larga, más felicidad”, dice Garcés.

Y va más allá. Para él las empresas tienen hoy una oportunidad única para desarrollar a sus colaboradores, de buscar su crecimiento integral y de retener sus talentos para el crecimiento de la propia compañía. “Las empresas tienen hoy esa gran oportunidad de ser formadoras, de lo que significa el esfuerzo, lo que significa el rigor, el respeto, lo que significa el ponerse en el lugar del otro, el trabajar en equipo, la colaboración”, añade.

Pero esa vinculación con su público interno no puede quedarse sólo allí, tiene que irradiarse a la comunidad, porque los trabajadores son también ciudadanos. Esa preocupación por la comunidad es lo que en Copec llaman ser “buenos vecinos”. Todo esto es lo que hoy se construye, sí o sí, desde la confianza, según este gerente de Gestión Humana, para quien esta es la gran oportunidad que tienen hoy las empresas de Chile. ▲

“Nosotros buscamos ofrecerles a nuestros trabajadores un lugar de satisfacción, donde se sientan plenos, acogidos, valorados”.



Andrés Ossandón

Gerente General de Proqualitas



“Hay que perder el miedo a pasar de una zona de confort a una zona de transformación”

Este psicólogo y máster en Consultoría Estratégica de las Empresas llama a las organizaciones a preparar terrenos de confianza, tanto hacia los clientes y proveedores, como hacia sus colaboradores. Para esto enumera una serie de actitudes que se deben trabajar pues recalca, **la confianza se co-construye.**

Al psicólogo y estratega organizacional, Gerente General de la consultora Proqualitas, Andrés Ossandón, le incomoda la exposición y prefiere el bajo perfil. Esto le permite, entre otras cosas, instalarse como un observador privilegiado de los discursos oficiales de muchas organizaciones y, en contraste, bucear también en el clima interno de ellas.

Junto a Proqualitas está trabajando hoy con la cultura ética de las empresas y ahí se han encontrado con un sinnúmero de necesidades que deben ser abordadas para dotar a las empresas de ambientes seguros y confiables de trabajo.

En la medida en que se van trabajando temas éticos se van abordando también la confianza laboral y desempeñarse en un lugar que sea capaz de proporcionar seguridad, respeto y confidencialidad en un ambiente protegido. Por eso la confianza y la ética deben estar muy unidas”, estima este experto en innovación organizacional.

Cuenta que en un estudio que realizaron en 2017 sobre el tema ético, el 60% de las personas se sintió representado por los valores que la organización declara. Sin embargo, el 70% de los trabajadores chilenos se encontraba insatisfecho con el comportamiento ético de las organizaciones. “Ahí hay un tema, porque cuando no te sientes satisfecho con el comportamiento ético de otro, se quiebra la confianza”, dice.

En términos teóricos, para Proqualitas la confianza define un propósito, una visión que modela e inspira, y que genera complicitad productiva y virtuosa entre las partes. “Cuando tú vez que los propósitos están desarticulados, o bien, no están declarados por las organizaciones, se tienden a priorizar sólo los ‘Cómo’ de las actividades aumentando el control. En efecto, una variable que está muy relacionada con la falta de confianza es el control. Cuando se observa una organización que tiene altos niveles de control probablemente tiene bajos niveles de confianza”, apunta Ossandón.

Para este especialista, hoy existen muchas iniciativas que las empresas deben estar discutiendo, analizando, asumiendo para poder crecer y adaptarse al entorno, como plasticidad laboral, trabajo flexible, automatización del trabajo, nuevos modelos de negocios que son interpelados en su propósito y sentido, sostenibilidad ambiental y social, el valor de la inter-generacionalidad, el valor de la complementariedad de género y el valor de la diversidad. 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 pueda implementar esos proyectos.

Management del bien común

Pero no sólo de clima se trata la confianza. Las evidencias indican que mientras la marca está más legitimada socialmente en su comunidad de stakeholders (internos y externos) mayor fluidez van a tener sus operaciones y actividades. Por lo tanto, una marca que genera confianza tiene menos probabilidades de que se entorpezcan sus operaciones.

Sin embargo, advierte Ossandón: “No basta con decir: *¡somos confiables!* La confianza se pone en práctica cuando, desde un propósito compartido, se genera una sinergia de intereses, expectativas y necesidades que orientan las decisiones cotidianas en una proyección de mediano y largo plazo. La confianza es como un verdadero pegamento que genera una complicitad productiva y virtuosa. El propósito es una declaración estratégica que logra una conexión emocional y significativa”.

Y para establecer esta confianza en las organizaciones hay que cumplir ciertas condiciones, lo que en Proqualitas llaman las C de la Confianza. Las empresas deben tener **Cumplimiento, Consistencia, Coherencia, Convicción, Conexión, Competencia en lo que se hace, Colaboración, Cuidado y Cercanía, y Comunicación.**

[ver recuadro]

REPORTAJES DE INTERÉS



Trabajando todos estos aspectos, las organizaciones transitarán desde el management restrictivo a un management orientado al bien común. “Tenemos hoy un management que se ve interpelado por muchas fuerzas y está viviendo un punto de inflexión. Y ahí es donde aparece la confianza”, dice Ossandón.

Agrega que este punto de inflexión está empujando a las empresas a hacer las cosas distintas. “De momento, tener un propósito que sustente el ‘Ser’ en el bien común para generar confianza”, apunta.

En ese trabajo Ossandón habla del “Ser”, que es la identidad de la organización; del “Hacer”, que es cómo se hace el trabajo; del “Estar”, cómo te relacionas, y por último, el “Tener”, cómo se gestionan los recursos. Si alguno de estos elementos está mal gestionado, la productividad de la empresa baja.

“Lo que más se valora en una organización es cuando te dicen el ‘Propósito’ de lo que estás haciendo; te definen unos ‘Qué’; te explicitan unos ‘Cómo’ hacerlo, y te dan la oportunidad para que tú ‘Des’ tu opinión. Cuando te faltan la primera y la última, y es sólo el ‘Qué’ y el ‘Cómo’, las organizaciones tienen bajos niveles de confianza, lo que también afecta la productividad.

Estos cuatro elementos son bases de confianza y tienen que estar bien articulados. Pues la confianza no es una declaración, no es un eslogan, es gestión”, resume Ossandón.

Según la experiencia de este consultor, entre las empresas chilenas hay algunas que están transitando muy bien desde una zona de confort hacia una zona de transformación.

“Hay climas laborales y hay líderes muy convencidos, líderes que han tomado la decisión de aperturarse y tener conversaciones difíciles con sus comunidades de stakeholders. Yo creo que hay una buena esperanza”. Pero advierte: “Todavía hay mucho temor y el miedo está en perder el status quo; Hay que perder el miedo”.

Y ese es el desafío que se viene para los próximos años, porque –como indica Ossandón– aún no sabemos bien cómo hacer esto: “Si bien somos analfabetos en el modo de transitar de la zona de confort a la zona de transformación, al menos percibimos un incipiente despertar de conciencia”. ▲

60% de los trabajadores chilenos se siente representado por los valores que la organización declara.

70% de los trabajadores chilenos se encuentra insatisfecho con el comportamiento ético de las empresas de Chile.

“La confianza se pone en práctica cuando tengo un propósito organizacional que es compartido y legitimado por el bien común en una proyección de mediano y largo plazo”.

Las C de la Confianza

- **Cumplimiento:** Lo que se promete se tiene que cumplir.
- **Consistencia:** La organización debe cumplir no sólo una vez, sino en el transcurso del tiempo, porque si cumple una vez y luego no, pierde consistencia frente a la realidad.
- **Coherencia:** Más allá de la promesa de servicio, si una organización tiene una identidad debe ser coherente con ella.
- **Convicción:** La confianza parte de una convicción organizacional, especialmente de los accionistas, del directorio, de los líderes, quienes establecen la forma de “hacer” en la empresa.
- **Conexión:** La empresa debe sintonizar con los valores del entorno, conectándose con la realidad del otro, hacer un ejercicio empático. Si no, ¿cómo podría lograr complicidad virtuosa y productiva?
- **Competencia:** La existencia de un otro invita a las personas y organizaciones a hacerlo mejor, pero no se debe caer en el “gano yo y pierdes tú”.
- **Colaboración:** Sólo se crece con alianzas, generando ventajas colaborativas. La confianza se co-construye con un propósito común compartido.
- **Cuidado y cercanía:** Los colaboradores deben sentirse cuidados por la empresa, pero muchas veces el excesivo control restringe la libertad de las personas y se empieza a gestionar el miedo.
- **Comunicación:** Pocas cosas hay tan importantes para establecer ambientes de confianza que la comunicación, la que debe ser clara y transparente.



Francisco Saumann

Gerente de Desarrollo Organizacional de Arauco

La confianza como base de la madurez organizacional



En esta gigante forestal chilena creen en la madurez, en la coherencia, en la confianza y en la comunicación productiva para crear equipos de trabajo que innoven y crezcan. Proponen, asimismo, que las empresas reconozcan y comuniquen mejor sus propósitos para generar en sus colaboradores sentimientos de orgullo y confianza.

Según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, "madurez" significa: "Buen juicio o prudencia, sensatez". Y así como en nuestro quehacer diario podemos encontrar individuos que presentan diversos grados de esta madurez, también se pueden observar equipos de trabajo más o menos maduros al interior de las organizaciones.

En Arauco saben bien de esto, pues durante los últimos tres años se han dedicado a trabajar la madurez de sus equipos internos, con excelentes resultados.

Como explica Francisco Saumann, Gerente de Desarrollo Organizacional, su compañía lleva años evaluando el nivel de la confianza al interior de la organización a través, principalmente, de encuestas de clima. Y la confianza, advierte, "es la base de las organizaciones más maduras, de las relaciones más maduras".

Cuando se decidieron a pasar de la gestión del clima interno a medir y trabajar la madurez organizacional, se dieron cuenta de que en estos temas es muy complejo saber qué es lo primero que se debe hacer: "¿El huevo o la gallina?". Finalmente, resolvieron que su inicio estaría en la forma de dialogar, pues comprobaron que cuando se trabaja en un ambiente sin confianza o inmaduro una característica crucial es una comunicación distorsionada.

"En un ambiente de desconfianza empiezan a darse una serie de conflictos porque la gente le atribuye significados a actitudes, palabras, que tú no tienes cómo evaluar. ¿No me cumpliste porque me tienes mala, porque no me valoras, porque quieres afectar mi trabajo, o simplemente, porque te faltó tiempo? Empieza la atribución de intencionalidad y eso genera roces y conflictos", cuenta Saumann. Por esto implementaron, por un lado, talleres de Madurez Organizacional, así como talleres de Conversaciones Productivas.

El gerente de Arauco admite que "no es ciencia de la NASA" y que los resultados de estas estrategias siempre dependerán del esfuerzo que le pongan los participantes: "Sólo queremos aumentar la probabilidad de que este tipo de conversaciones mejoren en la organización". Y hasta ahora los resultados son más que positivos, y en la empresa están muy felices con los crecientes índices de satisfacción interna.

Resolución de conflictos

Pero qué es un equipo maduro. Saumann explica, de entrada, que este modelo es “descriptivo” y no habla de equipos maduros o inmaduros, pues prefiere evitar la estigmatización. “La madurez de los equipos es simplemente la que es y desde ahí siempre se puede mejorar. Los equipos con altos niveles de madurez pueden ser aún mejores y proponerse metas más desafiantes. Y los que están más bajos pueden trazar un camino propio que les permita ir dándose cuenta de sus avances”, apunta.

Saumann aclara que la idea es poder definir junto a las jefaturas el nivel de madurez que tiene un equipo y poder decirle qué cosas se pueden hacer en ese escenario y qué cosas no.

Este modelo les ha mostrado, por ejemplo, que existe una alta correlación entre el nivel de madurez de un equipo con su capacidad para resolver sus conflictos. “Es una muy buena herramienta para entender que, si se logra identificar cuán maduro es un equipo podemos ayudarlo a madurar más rápido y, por ende, a solucionar mejor sus problemas”, apunta.

Así, el equipo de Desarrollo Organizacional ha logrado diseñar con las jefaturas estrategias simples para ayudar a que los grupos conversen mejor, a que cumplan sus compromisos y que alcancen sus metas. Este ambiente de superación genera un sentimiento colectivo de compromiso que, con el tiempo, se transforma en ambientes de trabajo con más confianza.

Satisfacción, compromiso, innovación

“Hoy podemos decir por qué hay buen o mal clima en un equipo y cómo manejar el equilibrio para que el sistema madure, y eso ha tenido resultados súper buenos. En las áreas donde intervenimos el clima organizacional con ese foco de fondo los resultados cambiaron mucho, se vio mucha productividad en ese equipo y hoy tenemos una empresa donde la madurez organizacional es súper buena”, explica.

Pero no hay que perder de vista lo que hay detrás de una evaluación de satisfacción. Si tienes en un área específica 65 puntos de satisfacción significa que casi 4 de cada 10 personas no están satisfechas y no hacerse cargo de eso es perder una oportunidad tremenda.

“Es re difícil tener a todas las personas contentas y no es lo que uno busca. Lo que sí buscamos es que exista una masa crítica que diga *Yo estoy contento aquí* y que, debido a eso, estén dispuestos a aportar más, a entregar aquello que no es obligación”, apunta.

“Yo no puedo obligar a nadie a agregar valor; para que agreguen valor deben estar dispuestos. Yo no puedo gestionar que tú te comprometas; tu compromiso es resultado de que la empresa confía en ti, de que la empresa te valora, de que tu jefe te valora. Y gracias a eso estás dispuesto a arriesgarte, a dar ideas que pueden parecer incluso tontas, etc.”, dice Saumann, explicando que eso es confianza y sin ella no se puede ni hablar de innovar, crecer o madurar. ▲

“Los equipos con altos niveles de madurez pueden ser aún mejores y proponerse metas más desafiantes. Y los que están más bajos pueden trazar un camino propio que les permita ir dándose cuenta de sus avances”.





“La confianza no se genera de otra manera más que con acciones, con el cumplimiento de compromisos”

Boom de la colaboración

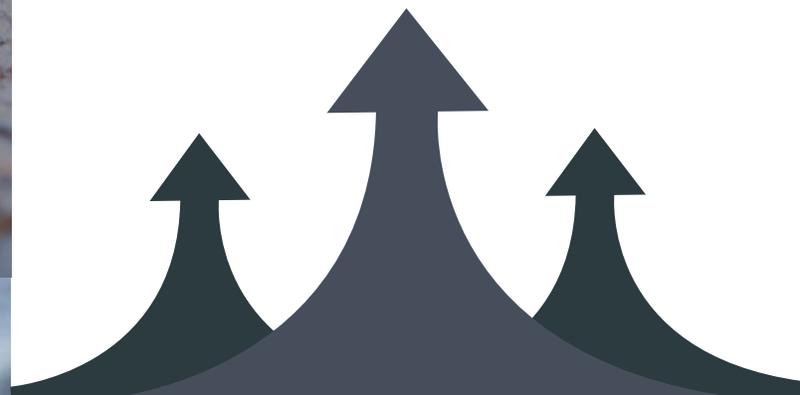
Respecto a la confianza en las organizaciones, Francisco Saumann admite que -aunque suene raro para algunos- la generación más joven es hoy más confiada que la más antigua. “En mi experiencia, el millennial, al que critican en todas partes porque es supuestamente desarraigado y poco comprometido, está mucho más dispuesto a colaborar, pues parte de la base de que colaborar está bien. Y la relación entre colaboración y confianza es muy estrecha”, explica el Gerente de DO de Arauco.

En su opinión, hoy podemos ver un “boom de colaboración” al interior de las organizaciones que es muy interesante, porque se opone a la desconfianza general hacia las autoridades, hacia el poder, no hacia los pares. Y atribuye esta tendencia a que la gente “está pidiendo hoy ser parte de algo y en una empresa ser parte de algo no es simplemente venir obligado al trabajo, es cooperar”.

Coherencia

Para el gerente de Desarrollo Organizacional de Arauco un elemento central para crear equipos de confianza en las empresas es que esas organizaciones sepan y comuniquen bien cuál es su propósito. Si existe coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, hacia afuera y hacia adentro, automáticamente los equipos de trabajo serán más confiados.

“La confianza no se genera de otra manera más que con acciones, con el cumplimiento de compromisos”, apunta Francisco Saumann.



Confianza lúcida en las empresas:

**“Estamos en la B,
pero nos estamos
sacando el velo”**

Rodrigo Saá

Director Ejecutivo de Humind



Este consultor de Innovación en Gestión de Personas y Propósito apela a la humanización de los espacios de trabajo, donde se entrenen las habilidades sociales y emocionales básicas que permitan lograr acuerdos, cumplirlos y saber enfrentar los conflictos. Esto no sólo beneficia la calidad de vida de los integrantes de la organización, sino que hace a todo el sistema más eficiente y económico.

Rehumanizar el mundo del trabajo, esa es la meta de mediano plazo que deberían plantearse hoy todas las empresas chilenas, de cualquier rubro o tamaño, que busquen ser exitosas y perdurar. Así lo estima el Director Ejecutivo de Humind, Rodrigo Saá, quien trabaja justamente con organizaciones que desean desarrollar espacios de colaboración, los que debe cimentar –asegura– entrenando habilidades sociales y estableciendo una “confianza lúcida”.

Para Saá, desarrollar esas habilidades no es un lujo, no es algo valórico, ni un tema de moda, es una necesidad tangible. “Las empresas están insertas en una aldea global, donde todos requerimos inteligencia colectiva. Y es ahí donde necesitamos que la gente pueda deliberar con confianza y sepa cómo hacerlo”, afirma.

Asimismo destaca que los costos que un ambiente de desconfianza tiene son tanto emocionales como económicos: “Aquí hay dinero de por medio, porque es más caro un mundo desconfiado, es menos innovador y humanamente es más tóxico y menos colaborativo”. Un ejemplo claro de esto es el Control de Gestión.

“Todo sistema de control nace de pérdidas de confianza. Nosotros no estamos diciendo que hay que llevar el control a cero, pero sí es evidente que, en un país como el nuestro, ponemos exagerados sistemas de control porque desconfiamos de todo”, afirma el especialista.

Entrenar habilidades

Pero cómo enfrentar estos temas, cómo disminuir la desconfianza y superar temas que parecen tan arraigados culturalmente. En Humind proponen comenzar por el principio, es decir, enfocarse en las personas. “Hay que entrenarse de nuevo. Hay que meterse al gimnasio y entrenar las habilidades de confianza”, dice Saá.

Los equipos deben trabajar en construir habilidades muy específicas: **ser claros para establecer acuerdos, respetar dichos acuerdos y enfrentar el conflicto.**

“Con estas tres habilidades te pegas un salto cualitativo en relaciones. Ahora, antes, debió haber habido un propósito común y la validación de las fortalezas para cada colaborador”, apunta.

Pero no son las únicas carencias que hay que enfrentar, hay muchos temas culturales y emocionales que deben ir siendo trabajados en este proceso en la medida en que aparezcan, como la forma de discutir o la tendencia a “ningunear” técnicamente a los demás. A su juicio, la gente no sabe enojarse, no sabe distinguir entre enojo, rabia, frustración.

Otro tema es el empoderamiento. “Para que alguien gane poder otro tiene que perderlo. Cuando le decimos eso a los ejecutivos ellos responden que el problema no es de ellos, sino de su equipo. Pero es él el que tiene el problema porque no quiere ceder poder”, precisa Saá.



Confianza lúcida v/s Confianza ciega

Y cómo están las empresas chilenas hoy en todos estos aspectos. El director ejecutivo de Humind tiene una visión optimista: “Yo te diría que vamos muy bien. Aunque estamos en B, súper en la B, nos estamos sacando el velo, estamos abriendo los ojos”.

Explica que varias empresas ya están trabajando estos temas, aunque muchos deben partir muy de cero, desde la definición misma de Confianza. Al respecto Humind propone una definición elaborada por José Andrés Murillo: Confianza Lúcida. Esta Confianza Lúcida es una opción a lo que durante mucho tiempo se cultivó en muchas organizaciones, la Confianza Ciega.

“Hay ejemplos típicos de intervención de team building en este sentido, como vendarse los ojos y tirarse para atrás o hacer rafting en grupo. Creo que son experiencias súper positivas para darle una recarga de energía positiva a un equipo, pero lamentablemente promueven la confianza ciega porque hay un experto y da órdenes. Eso es lo terrible, porque depositar la voluntad de manera irreflexiva y pasiva puede conducir a que ese otro pueda hacer uso y abuso de las personas que estamos involucradas en ese proceso”, dice Saá.

“

El desafío hoy es entender que hay un montón de personas que se formaron para ser el mejor robot posible y dejar sus emociones en la casa”.

Por dónde empezar



Lo primero es evaluar y saber qué es lo bueno que tiene la empresa para conservarlo y definir qué es lo que se quiere cambiar. Este rol le corresponde a los líderes, especialmente el encargado de Recursos Humanos, que son los promotores naturales y clave de estos cambios. Son ellos los que primero deben convencerse de la necesidad de establecer espacios de confianza abandonando sus tradicionales sistemas de relaciones donde buscan tener "seguidores". "Hoy todo apunta a tener una incubadora y para evaluarte como líder debes saber cuánta gente te pasó, cuánta gente de la que tú fuiste jefe hoy tiene cargos mejores que el tuyo", asegura el asesor de Humind.

Y siendo muy específico, Saá destaca dos líneas de trabajo por las que se podría comenzar esta labor: la capacitación y el desarrollo tecnológico.

Él los llama Caballos de Troya con lo que los encargados de RRHH o Personas pueden enfocarse en trabajar las habilidades emocionales y sociales de sus colaboradores y colaboradoras, escuchándolos, rehumanizando la capacitación, abriendo las discusiones con las redes de comunicación, dejando atrás los miedos a la tecnologización.

Sin embargo, hay que tener en cuenta: Primero, que este es un proceso largo que hay que sostener en el tiempo y, por tanto, debe ser entendido como una meta a mediano plazo; y segundo, que construir confianza implica conversar más y esas conversaciones pueden postergar la solución.

Rodrigo Saá quiso cerrar destacando una frase de Patty McCord, consultora de Recursos Humanos y ex directora de Talento de Netflix, quien lideró la transformación desde el DVD al streaming en esa exitosa compañía: **"Hay que entender que nuestros colaboradores son todos adultos"**.

A juicio del consultor chileno de Humind se deben abandonar las metáforas paternalistas y asumir que los colaboradores y colaboradoras pueden escuchar las buenas y las malas noticias, pueden entender las características del negocio, pueden entender los cambios, pueden aceptar las críticas, pueden entender que hay que irse de la compañía. No son niños irreflexivos a los que se les deben dar instrucciones, sino que es gente a la que puedes y tienes que seducir y convocar a cosas muy atractivas. ▲

Ejemplos de desconfianza en una empresa

Según el director ejecutivo de Humind en toda organización hay ejemplos de desconfianza :

- - El líder que no delega por no perder poder.
- - El jefe o jefa que quiere hacer el trabajo solo y recibir puros "like" de su equipo.
- - El que no entrega la información a tiempo o el que incumple con los plazos.
- - El que se equivoca y, en vez de comunicar y resolver, lo oculta y evade hasta que el problema explota.

Seguridad Psicológica

Un punto en el que Rodrigo Saá quiso detenerse especialmente fue en la necesidad de cuidar a los colaboradores como condición básica para crear espacios laborales más humanos, y para eso citó estudios del prestigioso Massachusetts Institute of Technology (MIT) y del revolucionario Google: "El proyecto Aristóteles habla de la inteligencia colectiva, entendida como la capacidad que tiene un equipo de resolver problemas nuevos y demuestra que uno de los principales elementos para su desarrollo es la seguridad psicológica de la gente".

De acuerdo a Saá, en una empresa donde no hay confianza la seguridad psicológica tiende a cero y si no hay seguridad psicológica, el MIT y Google demuestran que no van a poder desarrollar inteligencia colectiva como equipo y así enfrentar problemas nuevos e innovar. Casi una sentencia de muerte para cualquier empresa.

María Paz Vallejos

Jefa Clima y Cultura Organizacional
de Grupo Security



No existe una receta que permita a las empresas transformarse automáticamente en organizaciones donde abunde la confianza entre sus empleados. Se trata de un tema complejo, que implica largos procesos y un trabajo permanente y consistente a lo largo del tiempo.

Pese a esto existen algunas empresas chilenas que se han anticipado a los cambios sociales y culturales, y apostaron –ya hace tiempo– por enfocarse en las personas, tanto en sus clientes como en sus propios empleados. Un buen ejemplo de ello es Grupo Security.

Esta empresa, tiene la convicción de que para generar cambios importantes al interior de las organizaciones se debe trabajar con una mirada de futuro. De hecho, desde sus inicios ha existido un claro compromiso de la alta gerencia con una cultura que pone a las personas al centro del negocio, resguardando los valores de la empresa e instalando como pilar importante la conciliación trabajo, familia y vida personal. Esto ha traído por consecuencia obtener importantes reconocimientos. Uno de ellos fue ser destacado con el tercer lugar en el ranking de Great Place to Work en noviembre pasado, como nos cuenta María Paz Vallejos, Jefe de Clima y Cultura de Grupo Security.

“Llevamos 18 años siendo reconocidos en la encuesta de clima Great Place to Work. Todo este tiempo de medición y gestión del clima ha permitido que el cuidado de las personas y del ambiente laboral estén arraigados como temas centrales de nuestra cultura”, sostiene María Paz.

¿Y por qué Grupo Security parece ir un paso adelante en estos temas? Sencillamente porque ha transmitido exitosamente los valores organizacionales y logrado permear a toda la comunidad con ellos. Cada uno de los líderes y empleados ha internalizado estos conceptos, según explica la Jefa de Clima y Cultura Organizacional.

“Sin confianza es muy difícil generar espacios de trabajo colaborativo”

Durante los últimos 18 años Grupo Security se ha medido con la encuesta de clima de Great Place to Work®, instalando a las personas en el centro del negocio.

“

Trabajar el clima en las empresas es una labor constante y para que tenga frutos debe hacerse de manera personalizada.

”

“Todos entendemos lo mismo y estamos alineados respecto de la importancia del cuidado de las personas. Los jefes y la alta gerencia están convencidos de eso. Por lo tanto, nadie duda o nadie está escéptico frente a alguna intervención de nuestra área. Todos están dispuestos a aportar y abiertos a recibir lo que hacemos en este campo porque tendrá beneficios”, explica.

Asimismo, es enfática en señalar que el cuidado de un buen ambiente laboral es trascendental en el funcionamiento de cualquier empresa: “No importa de qué rubro seas, hoy en día lo que realmente diferencia a una empresa de otra son las personas y equipos que la conforman. Ellos son quienes marcan la diferencia dentro de la empresa y también con el cliente”.

GESTIONAR EQUIPOS

Para gestionar dichos equipos se requieren espacios internos de confianza que no se logran de la noche a la mañana. “Sin confianza es imposible generar un trabajo colaborativo y hoy la colaboración interáreas es clave para el logro de objetivos”, asegura la especialista en clima y cultura.

Hoy en día tenemos estructuras organizacionales donde conviven distintas generaciones, grupos etarios, personas con diversos talentos e intereses, etc. Según María Paz Vallejos, estos grupos heterogéneos enriquecen a las empresas y las impulsan a desarrollar estructuras de trabajo más flexibles y horizontales.

TRABAJO EN TERRENO

María Paz nos explica que trabajar el clima en las empresas es una labor constante y para que tenga frutos debe hacerse de manera personalizada.

“Nosotros trabajamos en un proceso uno a uno, porque cuando trabajas confianza y clima, no puedes armar un proceso común para todos”, explica.

Agrega que los buenos resultados logrados en este ámbito por Grupo Security son fruto de “una cultura robusta que no se ha improvisado, sino que ha sido pensada y resguardada por todas las áreas, partiendo por la alta gerencia”.

Existen algunas acciones concretas que –a su juicio– pueden implementar las organizaciones, encabezadas por los líderes, para mejorar los equipos de trabajo y que se traducen en una mayor confianza interna y equipos más colaborativos.

Pero aclara que muchas veces se trata de acciones simples, como fomentar el *Agradecer* y promover una comunicación clara y efectiva donde *Escuchar* es fundamental.

Por esto destaca como central contar con un líder inspirador que, además de conocer muy bien a todos en su equipo, sea capaz de transmitirle a cada uno de ellos un sentido de pertenencia y de orgullo por el trabajo que realiza.

Finalmente, María Paz Vallejos comenta que una organización siempre debe buscar que los empleados estén contentos, tengan libertad para poder aportar desde su *individualidad* y perciban que existe proyección para ellos.

“El bonito desafío que tenemos por delante es cuidar el sello que nos ha distinguido a lo largo del tiempo y que todos los empleados continúen sintiendo, en todo momento, que están en un gran lugar para trabajar”, asegura. ▲



Desafío local:

Un propósito que emociona



Sebastián Conde

Gerente Corporativo de Recursos Humanos,
Cencosud S.A.

A través de un ejemplo concreto de voluntariado corporativo, Sebastián Conde nos muestra el poder del propósito colectivo para motivar y comprometer a los Equipos y hacerlos, no solo productivos, sino también solidarios.

Son las 8:00 de la mañana y será un día radiante. Unos 2.500 colaboradores de la empresa Easy, junto con colaboradores de otras 25 empresas proveedoras y voluntarios de Desafío Levantemos Chile llegan a 36 casas del Servicio Nacional de Menores (SENAME) para transformarlas en 36 hogares.

Es día laboral y en las tiendas Easy el resto de los colaboradores están enfocados en cubrir a sus colegas, apoyando a miles de clientes a construir el hogar de sus sueños.

Un equipo de voluntarios llega a la casa Cardenal José María Caro del SENAME ubicada en La Pintana. Los muros desgastados tienen un color rojizo. Los voluntarios descargan sus cajas de herramientas, tarros de pintura, cerámicas y equipos. Saben lo que hay que hacer y empiezan de inmediato. Las horas previas de capacitación y prevención empiezan a dar fruto.

El propósito de Easy es "Ayudamos a las personas a construir el hogar de sus sueños". Hoy la misión es convertir la casa Cardenal José María Caro en un hogar. Sabemos que una casa se construye, pero un hogar nace. Casas hay muchas, el hogar es único.

Avanza el día y una cobertura suave y blanca oculta los muros antiguos. Las paredes interiores están recién pintadas. Una cadena humana traslada colchones nuevos desde el camión a la casa mientras un voluntario corta el pasto transformando el patio en un jardín. Carla abre el cajón del mueble de la cocina que tiene olor a nuevo y sonríe; al cerrar el cajón, nota que no mete ruido. Ella camina hacia el dormitorio y mira los nuevos estantes blancos; ahí guardará su ropa esta noche.



Desafío Local

Aprendizajes de equipo

Un propósito alinea a la organización y un propósito compartido inspira al equipo. Cuando el propósito es transformar una casa en un hogar para los niños de Chile, el propósito emociona.

Ignacio cuenta que el voluntariado Desafío Local ha sido la mejor forma de enseñar a la organización acerca de su misión. Esto es reforzado por Felipe que entrega datos concretos: las metas exigentes de venta y rentabilidad se están cumpliendo. Y Raúl hace notar que en el equipo se ha transitado desde la desconfianza a la confianza.

Los integrantes del equipo Easy saben que juntos podrán cumplir sus objetivos, lo que Marcia destaca afirmando que “construir el hogar de los sueños” es ya el propósito de todos.

Es tarde, piernas y brazos se sienten pesados. El Hogar Cardenal José María Caro brilla con la luz del atardecer.

El equipo de voluntarios junta sus herramientas, equipos y los tarros y cajas vacías. Antes de partir, se despiden y los abrazos se multiplican. Carla, que se queda dice: “Me siento hasta millonaria; por supuesto que lo vamos a cuidar, quién no cuidaría algo que quedó tan lindo”. ▲



Hoy el proyecto interno “Desafío Local” es el voluntariado de hogar más grande de Chile, llegando a más de 11.500 personas.



36 casas del SENAME
fueron parte del proyecto



11.500
personas beneficiadas

Nº 5

Revista
Capital Humano

SJFJFA
Capital Humano

Entrevistas

Bernardo Larraín

Presidente de SOFOFA

“Es vital revertir la crisis de confianza que afecta al espacio de lo público”



El reelecto presidente del gremio agradeció el apoyo recibido en sus dos años de gestión y adelantó que durante su siguiente período intentará consolidar el rol protagónico logrado por los empresarios en la vida pública del país, promoviendo más diálogo y acuerdos que contribuyan a dinamizar la economía.

Bernardo Larraín ha sido gerente general, presidente y director de varias empresas. Asegura que su vocación empresarial sigue intacta, pese a que durante los dos últimos años se ha dedicado casi exclusivamente a su rol de presidente de la Sociedad de Fomento Fabril F.G. (SOFOFA). Y lo seguirá haciendo, pues durante la Asamblea Anual 2019 de SOFOFA, resultó reelecto en el cargo e inició un nuevo período de trabajo, reforzando sus convicciones de que el empresariado chileno debe dejar la inercia y ser protagonista del debate público.

Al asumir la presidencia de la entidad en junio de 2017, Larraín llamó al mundo empresarial a entrar a la cancha del debate público sin inhibición ni complejo alguno, aún en un contexto de desconfianza y crispación. Dijo que ese contexto es propio de una sociedad moderna que ha evolucionado, integrado por ciudadanos más empoderados y escrutadores. “Esta sociedad hay que tomarla más como una oportunidad, que como una amenaza”, dijo.

“Es vital revertir la crisis de confianza que afecta a muchos de esos espacios, pues sólo así podremos volver a dialogar sin crispación y estridencia. No soy de los que cree que los ciudadanos quieran retro excavar las actuales instituciones, sino de los que desea que estén a la altura de los ideales que promueven”, declaró el empresario de 52 años.

Durante la reciente Asamblea Anual de SOFOFA, Larraín aseguró que las instituciones chilenas no deben ser vistas como víctimas de una ciudadanía empoderada que quiere derrumbarlas, “sino como espacios en los que los ciudadanos cifran altas expectativas, las que, en ciclos de cambio social, por una parte, e inercia institucional por la otra, se ven frustradas”.

“Si la cancha donde transcurre lo público está deteriorada y prevalece la desconfianza, no hay sociedad que pueda evolucionar, ni empresas que puedan desarrollarse, ni economía que pueda crecer”, destacó Larraín, e insistió en que las instituciones y regulaciones deben evolucionar y modernizarse para aumentar su capacidad de procesar la diversidad de causas e intereses existentes hoy, para que prevalezca el interés general por sobre la estridencia. De esta forma, “la principal reforma estructural que debemos realizar es aquella para bajar ese impuesto llamado desconfianza”, apuntó.

“La principal reforma estructural que debemos acometer es aquella para bajar ese impuesto que se llama desconfianza”.



Continuidad y profundización

Reforzando su propuesta de una mayor y más decidida participación pública de los empresarios, el presidente del gremio destacó los logros de su primer mandato en ese sentido.

“Hemos estado en todos los foros, medios y espacios de debate para expresar con orgullo lo que somos y la motivación que nos alienta para hacer empresas cada día. Hemos planteado sin inhibición ni complejo alguno los que creemos son los diseños regulatorios e institucionales para el Chile del siglo XXI”, explicó Larraín, y advirtió que continuarán con esa empresa de manera sistemática, aunque saben que las dinámicas políticas sólo permitirán avanzar parcialmente en esa búsqueda.

En términos de iniciativas se refirió a los proyectos colaborativos que han convocado a empresas, organizaciones de la sociedad civil y de la academia, para enfrentar de manera colectiva aquellos desafíos sociales que tienen relevancia empresarial. Así, mencionó al proyecto Protagonistas que conecta a jóvenes que desertaron del sistema escolar con la educación técnica y el trabajo; REPosicionando, con el que se está capacitando y certificando a recicladores de base; y el proyecto REDES de Compromiso País, que conecta a jóvenes de educación media técnica de sectores vulnerables, con oportunidades de trabajo. Todos estos proyectos han sido desarrollados en alianza con la Corporación Educacional y el OTIC SOFOFA.

También adelantó el pronto lanzamiento del proyecto SOFOFA Hub que buscará conectar los desafíos y fricciones de las principales empresas del gremio con soluciones tecnológicas que probablemente se encuentran fuera de su perímetro, en ecosistemas de emprendimiento, centros de investigación o en la academia.

“Son muchos los desafíos, tanto en la consolidación de lo ya iniciado, como de proyectarnos hacia nuevos temas. Algunos propiamente empresariales, y otros asociados a nuestro Estado, sus regulaciones e instituciones. Pero todos enmarcados en el desafío de mejorar la cancha de lo público y aumentar la confianza”, comentó el timonel. ▲

PILAR ESTRATÉGICO TRIDIMENSIONAL

De acuerdo al presidente de SOFOFA, lo que inspira el segundo pilar estratégico es la promoción de una evolución empresarial en tres dimensiones:

1.- Ámbito interno de la empresa. Debemos conectar el ADN de nuestras empresas con sus diversos stakeholders. Ese ADN debe salir de los códigos y políticas, y desplegarse en cada interacción que tenga lugar en la empresa. Debe estar vivo en prácticas y procesos. Ser coherente con los incentivos y sistemas de evaluación de desempeño, con el desarrollo del talento y de nuevos liderazgos, con generar espacios de colaboración con todos los stakeholders de la empresa.

2.- Nuevos espacios que demandan protagonismo empresarial. Tenemos que mover a las empresas hacia esos nuevos espacios sociales, medio ambientales y de innovación, que demandan de nuestras capacidades empresariales. En el mundo empresarial chileno no tenemos suficientemente desarrollada una cultura colaborativa, como la que observamos en otras latitudes. En SOFOFA queremos romper esta inercia. Tanto para compartir las buenas prácticas de evolución empresarial, como para ofrecer soluciones privadas a desafíos públicos (sociales o medio ambientales), y profundizar una cultura innovadora.

3.- El entorno institucional y lo público. Debemos pensar en cómo asumir un rol en mejorar nuestro marco institucional y regulatorio. En definitiva, pensarnos no solo como generadores de valor privado, sino que también de valor público.

Agenda Pública

Entre los anuncios hechos por el reelecto presidente de SOFOFA, varios se concentraron en la agenda pública del gremio.

Un punto importante durante los próximos dos años será poner en el debate los pisos que vienen. “Desde el primer día pusimos en la discusión una agenda de simplificación regulatoria, +SIMPLE=MEJOR. Es menos rimbombante, pero no por eso menos relevante. Es una agenda que creemos muy coherente con las iniciativas desarrolladas por el Ministerio de Economía en el contexto de su revolución micro-económica. Debe ser una agenda sistemática, que trascienda la voluntad de un gobierno o de un ministro. El gran desafío es, por lo tanto, institucionalizar esta cultura en el Estado”, explicó Bernardo Larraín.

Agregó la agenda de Modernización del Estado, para que exista un servicio público profesional, en donde la eficiencia y eficacia en el servicio a los ciudadanos sea un imperativo ético.

También habló de la importancia de que las entidades públicas que deben tener una mirada de largo plazo gocen de mayor autonomía del ciclo político, en un contexto en que pareciera que basta crear nuevas agencias, entes o ministerios, para dar resolución a desafíos tan complejos como el de mejorar las pensiones o el de La Araucanía.

Asimismo, anunció que se impulsará una agenda de remoción de barreras a la competencia y la innovación, así como también iniciativas de política pública –responsables y costo eficientes– que faciliten el tránsito hacia una economía circular y baja en carbono.

Crecimiento

A propósito de la economía y su crecimiento, Bernardo Larraín destacó el magro crecimiento del primer trimestre, la guerra comercial entre Estados Unidos y China, las estimaciones de crecimiento que bajan al 3% y el debilitamiento de las reformas anunciadas.

“Estamos tocando muchas teclas para salir de este escenario y quizás lo que debemos hacer es tomar una pausa, poner la pelota sobre el piso y, sobre todo cuando algunos vuelven a relativizar su importancia, es bueno preguntarse ¿por qué es importante el crecimiento? No sólo lo es en un sentido económico o entendido como la fuente de recursos para financiar los crecientes bienes públicos que la sociedad demanda. Tenemos la convicción que está en la esencia del ser humano alcanzar nuevas cumbres o abrazar nuevas oportunidades, las que sólo existirán con una economía en marcha”, afirmó.



Juan Manuel Santa Cruz

Director Nacional del Servicio Nacional
de Capacitación y Empleo



“Las reformas apuntan al corazón de cómo hacemos las cosas en SENCE”

El Director Nacional nos cuenta sobre las motivaciones de la autoridad para modernizar el Servicio en pro de la transparencia y la eficiencia, poniendo a las personas, especialmente a las más vulnerables, en el centro de su quehacer.

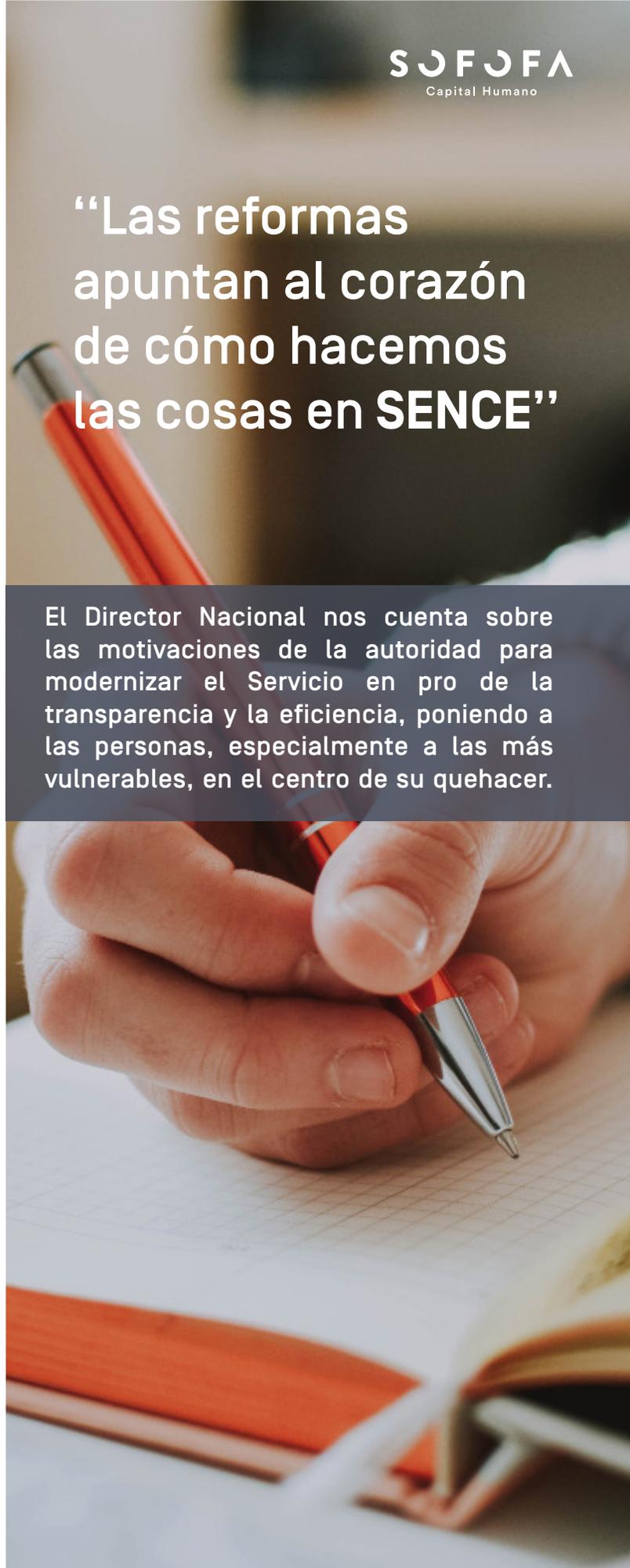
Juan Manuel Santa Cruz ama la montaña y desde hace 12 años es miembro de la Federación de Andinismo de Chile. Quizá por eso los grandes desafíos no le asustan y hace exactamente un año aceptó asumir la Dirección Nacional del SENCE con el explícito propósito de reformarlo y adecuarlo a los desafíos que enfrenta hoy el mundo del trabajo.

Oriundo de Concepción, este ingeniero comercial de 33 años, master en Administración Pública [MPA] de la Universidad de Harvard y magister en Economía y Políticas Públicas de la Universidad Adolfo Ibáñez, es considerado un especialista en innovación en políticas públicas, pero destaca también por una especial sensibilidad por los temas sociales.

“Modernidad” y “Transparencia” fueron las banderas de lucha que adoptó para iniciar su gestión en SENCE y hasta hoy las defiende como las bases del iniciado proceso de transformación del Servicio.

El proyecto de modernización del SENCE entró en marzo al Congreso para su tramitación y actualmente se está discutiendo. Ni las críticas ni las dudas han menguado el entusiasmo de Santa Cruz en defensa de un SENCE que –dice– debe reenfocarse hacia la empleabilidad de todos los chilenos, especialmente de los más vulnerables.

“Con la persona como centro, buscamos mejorar la empleabilidad y la calidad de vida de los trabajadores de Chile. Especialmente queremos preparar y acompañar a las personas más vulnerables, preocuparnos de su inserción, reinserción y continuidad laboral”, asegura el Director Nacional. Y recalca que todos los cambios que se están impulsando hoy “apuntan al corazón de cómo hacemos las cosas en SENCE”.



- ¿Por qué es necesario reformar el Servicio?

- El SENCE acaba de cumplir 43 años y se ha hecho urgente modificarlo, modernizarlo, pues en todo este tiempo no había tenido ningún cambio a su esencia. E imagínense lo distinto que era el contexto nacional hace 43 años, lo diferente que era el mercado laboral y, por lo tanto, las expectativas de desarrollo de nuestros trabajadores. Antes vivíamos en el paradigma de que bastaba con aprender un oficio, muchas veces heredado de nuestros padres o abuelos, y en eso nos íbamos a desempeñar el resto de nuestras vidas. Hoy, nos damos cuenta que cambiaremos de trabajo cada vez con más frecuencia y que tendremos que estar constantemente formándonos y aprendiendo. Fenómenos como la automatización, la digitalización del trabajo o el envejecimiento acelerado de nuestra población nos plantean desafíos de los que debemos hacernos cargo.

- ¿Qué se espera lograr con todos estos cambios?

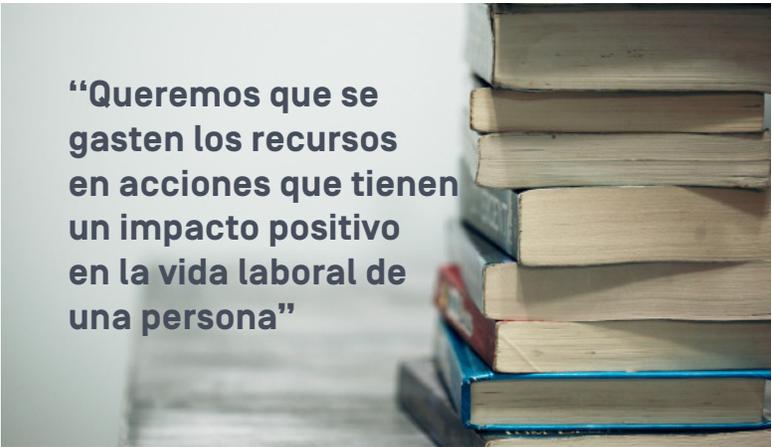
- Primero que todo queremos hacer bien lo que por mandato debemos hacer, esto es, que a través de los instrumentos de SENCE una persona que tenga trabajo pueda mejorar su trayectoria laboral futura y que una persona que no lo tenga, pueda conseguir uno. No queremos capacitar por capacitar, queremos capacitar para lograr mejores empleos. Que no se nos olvide nunca que el SENCE es el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

- ¿Y ese objetivo básico no se estaba cumpliendo?

- Tras más de 40 años de trabajo el SENCE parece haberse enfocado en la Capacitación y olvidado un poco el Empleo. La Capacitación no es un fin en sí mismo sino que es un medio; para qué, para conseguir mejores trabajos, con más futuro, con mejores remuneraciones, que generen mejor calidad de vida. Y eso se estaba cumpliendo sólo a veces. Las capacitaciones no siempre eran adecuadas para los requerimientos del mercado laboral o no tenían la calidad necesaria. Son esos los vicios que queremos superar, no queremos un SENCE debilitado o mal evaluado, queremos un Servicio que cumpla mejor que nunca su rol, en sintonía con la dinámica evolución del mercado laboral actual.

- ¿Qué características tendrá este nuevo SENCE?

- Este nuevo SENCE que lanzamos en marzo junto al Presidente Sebastián Piñera tiene tres pilares muy claros: Un SENCE con resultados, que hace bien lo que tiene que hacer; Un SENCE orientado hacia el empleo, en donde la capacitación es sólo un medio, y, Un SENCE para el futuro, preparándonos para lo que viene, poniendo la tecnología al servicio, no sólo de nuestro trabajo, sino también de todos los ciudadanos. Por esto hemos mejorado nuestra oferta, para llegar a las personas que más lo necesitan, creando nuevos programas que apuntan directamente a mejorar la empleabilidad. Al mismo tiempo que estamos mejorando los mecanismos de acceso a ellos, ampliando las ferias laborales en cada región, creamos el Móvil Busca Empleo, oficinas móviles que llegan directamente a las personas donde ellas están, ge-



“Queremos que se gasten los recursos en acciones que tienen un impacto positivo en la vida laboral de una persona”

neramos mejoras en nuestra página web, incluyendo plataforma con más información de los cursos que tienen franquicia tributaria, oferta más accesible y clara, y por último, creamos una oferta abierta a cursos gratuitos en línea.

- ¿Qué modificaciones se contemplan respecto al tema del financiamiento de capacitación?

- Lo primero que quisiera aclarar es que en SENCE hay dos mundos: Lo que se financia por Ley de Presupuesto cada año y que está destinado principalmente a personas desempleadas, y lo que se financia a través de Franquicia Tributaria para las empresas, destinado a personas empleadas. En cuanto a lo que hace SENCE por las personas desempleadas, el cambio más relevante es que antes se pagaba a los proveedores por asistencia de los participantes a los cursos y ahora pagaremos por empleabilidad, es decir, por el impacto en empleo que genera esa capacitación. Además, sumamos a los adultos mayores permitiéndoles acceder, sin límite de edad, a cualquier programa de SENCE, que ahora están enfocados a los sectores con mayor empleabilidad en las diferentes regiones del país.

- ¿Y cómo definen qué programas tienen más empleabilidad?

- Nos estamos enfocando en promover cursos pensados en áreas productivas que tienen alta empleabilidad. Para ello le hemos dado la libertad a las OTEC para que nos propongan en qué capacitar dada las necesidades locales de trabajo. Además, contamos con los Observatorios Laborales Regionales, que este año contemplan la aplicación de una encuesta Nacional de brechas de capital humano por primera vez. Gracias a ello avanzamos en entender qué necesidades hay en el territorio.

- ¿Cuáles son los cambios respecto a lo que hacen las empresas con la Franquicia Tributaria?

- El proyecto de Ley regula lo que pueden o no hacer las empresas con su Franquicia Tributaria. Los distintos diagnósticos que se han hecho hasta ahora sobre el uso de la Franquicia Tributaria apuntan a que se utiliza en cursos que no son de calidad ni pertinentes a lo que el trabajador necesita y, por lo tanto, no tienen impacto en el trabajador. Por lo mismo, la propuesta busca alinear los incentivos de quienes toman decisiones, de manera que estas sean en favor de buenos cursos para sus trabajadores. Así se gastan los recursos en acciones que tienen un impacto positivo en la vida laboral de una persona.

“Un sistema mejor regulado permitirá que trabajadores, empresarios, OTEC, OTIC y el Gobierno contribuyamos más y de mejor manera a los cambios en el mundo del trabajo que vemos hoy”.



- ¿En concreto, qué cambiará en el uso de la Franquicia para capacitación?

- Primero, buscamos que los recursos se gasten bien y que lleguen a donde no estaban llegando, como a las Pymes. Este proyecto de ley propone un nuevo fondo concursable para Pymes, donde puedan financiar íntegramente sus proyectos de capacitación, haciéndose cargo de los problemas de liquidez que no les permite acceder a capacitación hoy día. También se propone un copago para las empresas de un 20% en el tramo de ingresos en el que hoy no hay copago, es decir, para sueldos menores a 25 UTM. Los otros tramos de franquicia se mantienen con los copagos actuales.

- ¿Qué se persigue con la instauración de este copago?

- Lo que buscamos con esta medida es que la empresa ponga atención en qué está usando los recursos. Que se evite enviar a un trabajador a un curso que no tiene utilidad o que se mande a un mismo trabajador varias veces a un mismo curso en un año, como ocurre hoy.

- ¿Qué responde a las críticas que dicen que medidas como el copago podrían afectar el sistema de capacitaciones?

- En este tiempo he conocido muchas iniciativas de capacitación en diversas empresas, siendo testigo de la calidad e innovación de muchos de los programas que ellas desarrollan y he evidenciado que las empresas que están disponibles a invertir en la formación de sus trabajadores hacen un muy buen uso de la franquicia tributaria, como uno de los recursos que permiten desarrollar sus proyectos. Pero también hemos sido testigos de múltiples casos en que sólo se compran cursos, sin que ellos aporten efectivamente a la empresa o el trabajador. Creemos que el copago apoya a que tengamos más incentivos para la buena elección de los programas de capacitación.

Esta medida mejora el sistema de capacitación, en el mediano plazo y, de ser efectivas las medidas propuestas, queremos ir levantando las burocráticas restricciones que tiene hoy el sistema y que no han ayudado a que haya más innovación en la capacitación de los trabajadores, como es la restricción de franquiciar sólo cinco mil pesos la hora curso, por ejemplo: Si la empresa le ve valor a cursos más caros que eso -y nos lo demuestra pagando 2 pesos de cada 10 de ese curso- entonces, ¿por qué no permitir cursos más caros? Estas medidas se sustentan bajo el principio de que tanto empresa como trabajadores saben mejor qué es lo que necesitan para enfrentar sus desafíos laborales; y de que un sistema mejor regulado permitirá que trabajadores, empresarios, OTEC, OTIC y el Gobierno contribuyamos más y de mejor manera a los cambios en el mundo del trabajo que vemos hoy. ▲

Mirando al futuro

Como parte de nuestra labor y compromiso con el desarrollo integral del capital humano de nuestros clientes y del país, OTIC SOFOFA busca siempre mejorar y aumentar sus servicios.

En ese marco ha desarrollado diversos proyectos que buscan ser un aporte concreto a la capacitación de las personas, a su empleabilidad futura y al crecimiento de las empresas.

Te presentamos aquí sólo algunos de ellos para que los conozcas y puedas sumarte. Y Si quieres conocer más visita nuestro sitio www.oticsofofa.cl o nuestras cuentas en Twitter, LinkedIn o YouTube.



Voluntariado Corporativo

OTIC SOFOFA elaboró y puso a disposición de sus clientes y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), una plataforma que busca promover y facilitar el acercamiento entre las empresas y las distintas OSC, generando un espacio de confluencia entre las necesidades y oportunidades de voluntariado.
Más en www.voluntariadooticsofofa.cl

Talento Digital

Es una iniciativa país que integra al sector público, empresa privada, mundo formativo y a las personas para acelerar la transición de Chile a la economía digital. El objetivo es formar en cuatro años a unas 16.000 personas en competencias digitales, con un 70% de éxito, considerando mejor empleo, emprendimientos o continuidad de estudios.
Más en www.talentodigitalparachile.cl

**TALENTO
DIGITAL**
INTELIGENCIA
HUMANA



Observatorios Laborales

Esta iniciativa de SENCE apoyada por OTIC SOFOFA tiene como objetivo producir conocimiento pertinente y de calidad del mundo laboral de las distintas regiones del país, identificando sectores productivos con alta empleabilidad y brechas existentes entre oferta y demanda de capital humano capacitado en esas áreas.

Más en www.observatorionacional.cl

Manual de buenas prácticas en RR.HH.

Este trabajo colaborativo entre la Universidad de Chile y nuestro OTIC se construyó gracias a la sabiduría y generosidad de más de 40 ejecutivos de 23 empresas, de diferentes sectores y tamaños. Busca ser una herramienta de apoyo en la gestión y desarrollo del Capital Humano en las empresas. Y tras un largo trabajo, en junio hicimos el lanzamiento oficial del manual ante nuestros clientes, en conjunto con Uchile. [Descargar en www.oticsofofa.cl/estudios.html](http://www.oticsofofa.cl/estudios.html)



Charlas y eventos OTIC SOFOFA Capital Humano



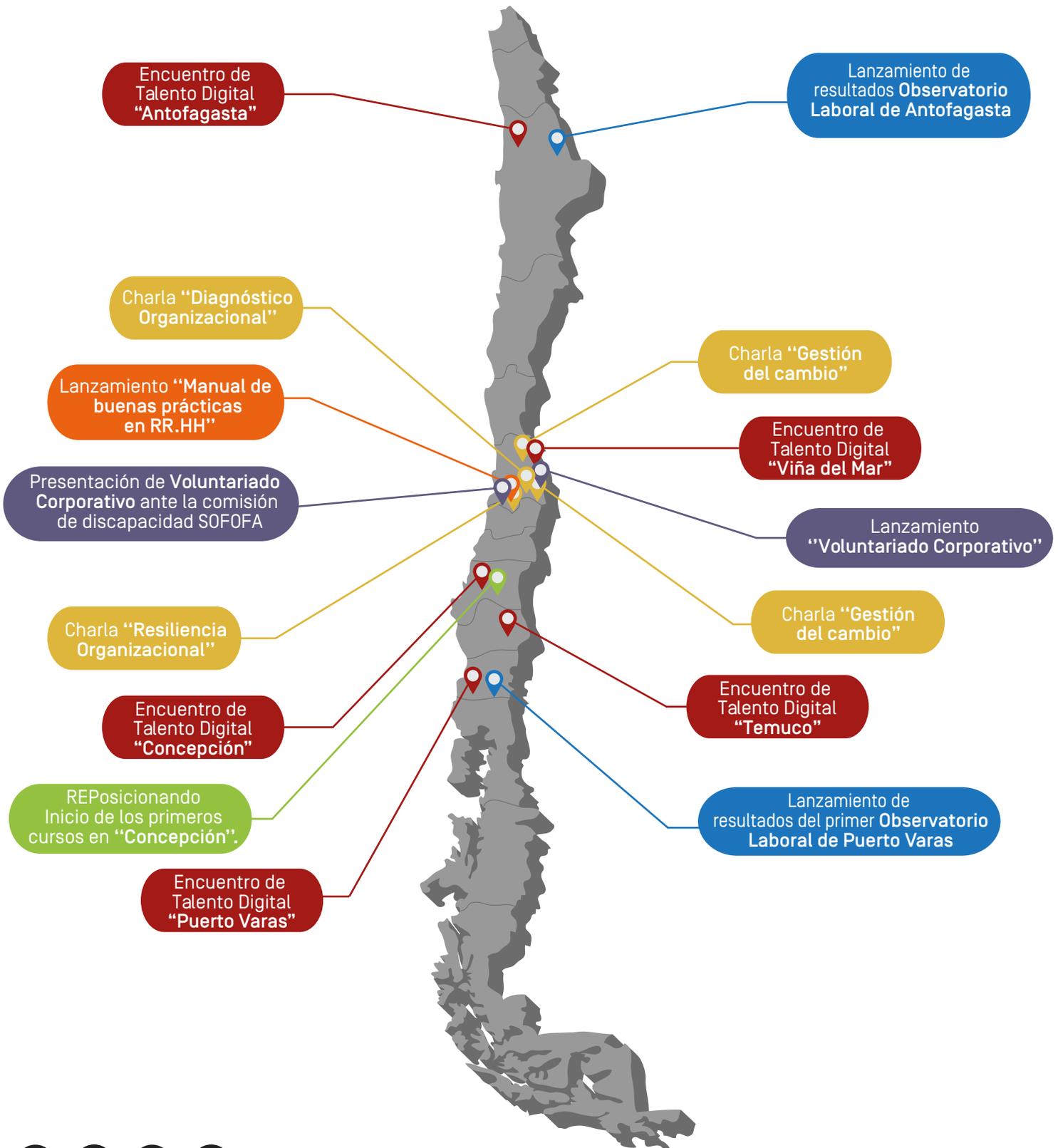
Como parte de nuestra misión de apoyar a nuestros clientes en diversos ámbitos de la formación de su capital humano, nuestro OTIC organiza periódicamente eventos, charlas y encuentros con las más diversas temáticas de interés y actualidad, desde Franquicia Tributaria hasta Resiliencia Organizacional. [Más información en www.oticsofofa.cl](http://www.oticsofofa.cl)

REPosicionando

Este proyecto, que reúne los esfuerzos de SOFOFA, OTIC SOFOFA, Fundación Emplea del Hogar de Cristo y el Movimiento Nacional de Recicladores de Base de Chile, además de SENCE, busca capacitar y certificar a recicladores de base de todo el país. La idea es visibilizar y profesionalizar a este sector para que asuma un rol primordial en el sistema de reciclaje nacional que impulsa la ley REP. Hoy se encuentra en marcha un piloto en Concepción y pronto se iniciará otro en la región de Valparaíso. [Conoce más en www.oticsofofa.cl](http://www.oticsofofa.cl)



| Algunos hitos de nuestro primer semestre



Generando conocimiento



Charla Diagnóstico Organizacional

Sylvia Kramp insta a replantear los modelos de diagnóstico organizacional: "La mayor parte de los desafíos actuales dependen de gestionar soluciones de manera participativa". Esa es una de las conclusiones del análisis que la especialista en diagnóstico organizacional realizó en la charla dictada en nuestra Agencia Metropolitana.



Exitosa charla de Resiliencia Organizacional se realizó en Agencia Metropolitana.

Interesante y dinámica charla se desarrolló en OTIC SOFOFA Agencia Metropolitana, organizada en conjunto con la Universidad Andrés Bello en la cual se exploró la Resiliencia Organizacional, el cómo entender el impacto en el desempeño personal o profesional de condicionar estructuras internas que nos permiten desarrollar resiliencia, entre otras aristas.





RESUMEN NOTICIAS Y EVENTOS

Charla "Gestión del Conocimiento"

[Desarrollada en Santiago y en Viña del Mar].

Con gran éxito se llevó a cabo en Viña del Mar la charla organizada por OTIC SOFOFA Capital Humano y dictada por el relator internacional, Javier Martínez, quien se refirió a los desafíos que hoy tienen las organizaciones en la Gestión del Conocimiento.





Agencia Metropolitana realiza Charla de Franquicia Tributaria

Agencia Metropolitana organiza continuamente charla "Operación y Uso de la Franquicia Tributaria", que busca reforzar las distintas herramientas de la normativa, a través de casos y ejemplos prácticos.



Pablo Kusnir

Gerente de Educación de Corporación SOFOFA

Educación Dual, un modelo replicable

El proyecto “100 Liceos” y la distinción como Liceo Bicentenario de uno de los 5 establecimientos técnicos de SOFOFA son sólo algunos de los reconocimientos y proyectos más visibles de un largo trabajo de nuestra Corporación por relevar la Educación Técnica Profesional en Chile.

¿Cómo impactar positivamente en la educación técnica profesional y cómo mejorar la forma de aprender en Chile?

Esta es la pregunta que Corporación SOFOFA y, en particular, su Gerente de Educación, Pablo Kusnir, se han hecho desde hace ya varios años. Ha sido un tiempo de intensa labor para relevar la importancia de la Educación Técnica Profesional chilena, en que ha recibido el apoyo de Cristóbal Philippi, Gerente General de SOFOFA Capital Humano.

Durante más de tres décadas SOFOFA ha trabajado por dar visibilidad y destacar el valor que tiene para el país la educación técnica, ya que “ha estado relegada por muchos años”, asegura Kusnir. En esta área los Liceos SOFOFA son pioneros, por ejemplo, en el Modelo de la Educación Dual, que permite a estudiantes desde Tercero Medio vivir la experiencia de trabajar apoyados de un profesor guía, o en los proyectos de robótica en los que han tenido una participación destacadas, llevando a jóvenes a competir fuera de Chile.

Y hoy un nuevo desafío apareció en el horizonte. La adjudicación de la categoría “Liceo Bicentenario” al Liceo de Electro-tecnia Ramón Barros Luco de La Cisterna dio un nuevo impulso al proyecto de reforzar y “exportar” el modelo Educación Dual. Con el proyecto “100 Liceos” la red de establecimientos SOFOFA busca llevar el Modelo Dual a otros liceos técnicos del país.

Es en este contexto que Pablo Kusnir nos contó detalles de estos proyectos y del impacto que tendrán en la comunidad de los liceos e, incluso, en el país.



REPORTAJES
DE INTERÉS

Space working y Aprendizaje Basado en Proyectos

“Liceo Bicentenario”, reconocimiento entregado por el Ministerio de Educación, es un proyecto que tiene muy orgullosos a los alumnos, docentes y a la comunidad del Liceo Ramón Barros Luco. Refleja el intenso y comprometido trabajo que el equipo de educación de la Corporación ha puesto en estos 5 Liceos Técnicos Profesionales administrados por SOFOFA.

“Pretendemos replicar este proyecto en toda la red de Liceo SOFOFA, pues tiene aristas muy claras y definidas”, nos explica Kusnir.

Por un lado, y en términos de infraestructura, se desarrollarán espacios que les permitirán, tanto a los alumnos como a la comunidad, aprender en espacios que inviten a la creatividad y al desarrollo de las potencialidades, fomentando los distintos talentos. Además, para los docentes contempla la capacitación y la formación del seguimiento y diseño de las clases.

Pero sin duda, el gran impacto de este proyecto es el centro de innovación pedagógica y tecnológica que ya se construye en el Liceo Ramón Barros Luco y que estará abierto a la comunidad. “Es una especie de cowork, donde los jóvenes pueden asistir a realizar sus clases en un ambiente distinto, además de una metodología de Aprendizaje Basada en Proyec-

to”, dice el Gerente de Educación de la Corporación SOFOFA.

Recalca, eso sí, que este espacio buscará el beneficio de toda la comunidad: “No sólo queremos que nuestros estudiantes se formen ahí, sino también los docentes y todas las personas que quieran acceder a la tecnología, a las herramientas y máquinas que van a estar disponibles en nuestros laboratorios”.

La idea, según Kusnir, es cambiar las tradicionales formas de enseñanza-aprendizaje en la educación chilena. “Tenemos que romper con las verticales de conocimiento, es decir, que en las asignaturas de Matemática se enseña sólo matemáticas y que en Lenguaje y Comunicación se enseña sólo lenguaje, y que las disciplinas no están relacionadas entre ellas. La vida no es así, tenemos que tener la suficiente ductilidad como para adaptarnos a los desafíos multivariados, eso es lo que nosotros queremos transportar e implementar dentro de nuestros liceos”, asegura.

Es un proyecto ambicioso que busca cambiar el paradigma de la Educación Técnico Profesional en nuestro país, permitiendo que los estudiantes puedan enfrentarse a diferentes escenarios, respondiendo asertivamente a los desafíos y preparándose integralmente para la vida.



100 LICEOS



“Nosotros, a partir de nuestra experiencia y de todo el trabajo acumulado desde el año 1981, hemos diseñado distintas metodologías, distintas fases de funcionamiento que ahora se engloban en una certificación internacional, que nos fija un estándar de calidad para nuestros liceos”.

Si bien el proyecto de Liceo Bicentenario y su importante centro de innovación puede cambiar la forma de estudiar y trabajar de toda una comunidad, la iniciativa de la Corporación denominada “100 Liceos” busca impactar más allá de los cinco liceos administrados por SOFOFA. “El Ministerio quiere pilotear nuestro proyecto de Liceo Bicentenario y está bastante encima de él, para también ir identificando cuáles son los nudos críticos, cuáles son las problemáticas para después poder diseñar algo que sea replicable y aquí yo lo ligo con nuestro propio proyecto de los “100 Liceos”, explica Kusnir.

Como cuenta el Gerente de Educación, “100 liceos” surge principalmente del interés de SOFOFA por mostrar que con los recursos del Estado se puede hacer una gran gestión en la educación técnica profesional.

Por eso se han tomado todos los resguardos y buscado todas las certificaciones que permitan replicar los buenos resultados a otros liceos técnicos. “SOFOFA administra 5 liceos, recibimos aportes del Estado, y ese aporte comparativamente es muy similar al que reciben colegios municipales de nuestro país, no hay aportes extras, porque queremos que sean replicables”, sostiene.

Kusnir asegura que es justamente la experiencia ganada en todos estos años de trabajo en la formación Técnica Profesional, durante los cuales SOFOFA ha crecido en conocimientos y aprendizajes, la que hoy les permite compartirlas, apoyando y asesorando a otros liceos.

“Nosotros, a partir de nuestra experiencia y de todo el trabajo acumulado desde el año 1981, cuando empezamos con la administración de los liceos, hemos diseñado distintas metodologías, distintas fases de funcionamiento que ahora se engloban en una certificación internacional que es la ISO 29.990 que nos fija un estándar de calidad para nuestros liceos”, afirma.

De acuerdo a lo comentado por Pablo esta iniciativa ha sido muy bien valorada por muchos liceos Técnicos-Profesionales, pues les entrega herramientas para mejorar el modelo de aprendizajes con experiencias prácticas comprobadas y con los mismos recursos que tienen a la mano.

“La educación TP ha estado algo relegada, por lo tanto, que llegue alguien específicamente a ofrecerte algo para la educación Técnico-Profesional ya es novedad, porque generalmente todos los planes de asesoramiento o acompañamiento que están diseñados para la educación científica humanista”, comenta.

Kusnir se muestra muy orgulloso de los logros obtenidos, pero, al mismo tiempo, sabe que se abren nuevos y grandes desafíos.

Destaca, eso sí, que lo que los motiva no son los reconocimientos, sino el asegurar que quienes egresen de los liceos técnicos de Chile puedan tener la misma preparación y las mismas oportunidades que todos nuestros jóvenes. ▲

TEXTO INÉDITO

Rafael Echeverría nos regaló un texto inédito para compartir con nuestros clientes.

[Tómese un tiempo y disfrute...]

Rafael Echeverría

Filósofo, coach y socio fundador de Newfield Consulting

Competencias conversacionales: la escucha y la confianza en el quehacer de las empresas

Los nuevos tiempos

Vivimos en tiempos sin precedentes. El mundo no sólo se ha globalizado, ha generado también un incremento inédito de la libertad individual y de la competencia. Ello se ha traducido en un salto cualitativo en la conectividad social entendida como la capacidad de transformación mutua que exhiben los miembros de un determinado sistema social [de manera que un cambio particular desencadena cadenas de cambios en el resto de los miembros del sistema, cambios que terminan por afectar al propio agente inicial], como de su dinámica de interacción.

Ello se ha traducido en olas masivas de transformación y de obsolescencia que rompen los marcos a los que estábamos acostumbrados. Los marcos de relativa estabilidad en los que antes nos protegíamos, desaparecieron. Para dar cuenta de este nuevo escenario, se sostuvo que actualmente lo único constante es el cambio. Pues bien, esa frase perdió totalmente vigencia. El propio cambio cambió. De ser lineal y acumulativo, devino exponencial y sistémico. Este nuevo escenario enfrenta a las empresas con desafíos radicalmente distintos.

La única manera de sobrevivir y de prosperar que hoy disponen las empresas consiste en estar en un proceso de permanente transformación, de manera no sólo de adecuarse a los cambios en el entorno, sino de poder incidir en ellos y participar en su conducción. Esto se traduce no sólo en nuevas exigencias frente al desempeño, sino en la necesidad de desplegar una capacidad de aprendizaje (autotransformación) y de innovación permanentes. Estamos lejos de cumplir con esta exigencia.

Cabe preguntarse, ¿cuál es el problema? Éste no reside en las transformaciones del entorno y en sus efectos de obsolescencia, los que, por lo demás, no podemos detener. El problema reside en nosotros mismos [individuos y empresas]. El problema se encuentra en nuestra incapacidad para responder adecuadamente a las transformaciones a las que estamos sometidos. Éste es un tema que durante el último tiempo hemos abordado en diferentes instancias y desde distintos ángulos. En esta oportunidad, nos concentraremos tan sólo en algunos de ellos.



El creador de la Ontología del Lenguaje y uno de los máximos exponentes del Coaching Ontológico, reflexiona sobre las empresas como sistemas conversacionales.

“

La confianza representa hoy en día uno de los activos más importantes de las empresas. Ella está en el centro del concepto de 'capital social', a través del cual se apunta a un activo que ha devenido tanto o más importante que el capital financiero”.

La dinámica de interacciones



Una empresa, como todo sistema social humano, es un sistema conversacional. Toda empresa es una red dinámica de conversaciones, en conversación con un entorno. Su desempeño y, por consiguiente, sus resultados [en términos de rentabilidad, competitividad, capacidad de sobrevivencia, etc.] depende de la dinámica de sus conversaciones. Lo dicho no es trivial pues cambia nuestro foco de atención. Nos obliga a atender no sólo a las competencias individuales de sus miembros, sino a examinar la dinámica de conversaciones [de interacciones] en la que ellos participan.

Por lo general tenemos limitaciones para observar estas dinámicas y desarrollamos cegueras frente a ellas. Sin negar la importancia de las competencias individuales, éstas son hoy insuficientes para asegurar el adecuado desempeño de la empresa. Lo que estamos sosteniendo es que el desempeño de una empresa no es una función directa del nivel de competencias individuales de sus miembros, sino que éste está mediado al menos por tres factores: el desempeño de equipos y de procesos de trabajo y el tipo de gestión que ella se otorga.

Lo central de la gestión empresarial es precisamente asegurar una dinámica de interacciones que garantice no sólo los resultados que la empresa se plantea, sino los mejores resultados posibles. No se trata, por lo tanto, tan sólo de coordinar un conjunto de actividades, sino de instituir una dinámica apropiada para alcanzar esos resultados. La pregunta clave es: ¿estamos realmente alcanzando el potencial efectivo del que somos capaces? Este potencial no sólo comprende los objetivos que nos proponemos, sino aquellos que podríamos ser capaces de inventar. Ésta es la vara que hoy mide el desempeño y la sobrevivencia de las empresas.

Si la dinámica de interacción del sistema resulta determinante, ello implica que debemos poner atención a un tipo de competencias hasta ahora escasamente reconocidas. Cuando nos preocupamos por evaluar la idoneidad de los miembros de una organización, nos concentrábamos fundamentalmente, en sus conocimientos, sus competencias técnicas y sus experiencias pasadas. Hoy debemos reconocer que todas ellas están crecientemente afectadas por las olas de obsolescencia a las que nos hemos referido. Los conocimientos y las competencias técnicas del pasado dejan de servirnos. El apego a las experiencias del pasado suele conducirnos al fracaso.

**“El propio cambio cambió.
De ser lineal y acumulativo,
devino exponencial y sistémico.
Este nuevo escenario enfrenta
a las empresas con desafíos
radicalmente distintos”.**

Las competencias conversacionales

En este contexto, se ha puesto crecientemente atención en lo que algunos llaman las “competencias blandas”. Pero ese mismo nombre exhibe la dificultad que tenemos para identificarlas con precisión. Nosotros proponemos hablar de “competencias conversacionales”.

Ellas incluyen tres dominios distintos, todos los cuales participan en nuestras interacciones con los demás: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad. Estos tres dominios mantienen, por lo demás, un alto nivel de coherencia entre ellos, operando cada uno como un atractor de los otros dos.

¿De qué tipo de competencias estamos hablando? Demos algunos ejemplos. A nivel del lenguaje, apuntamos, por mencionar algunas, a la capacidad de escucha mutua; de aprender a fundar los juicios a partir de los cuales definimos nuestras acciones; de operar con impecabilidad en el cumplimiento de nuestras promesas; de disolver los obstáculos que nos conducen a callar cuando encaramos situaciones delicadas; de saber diseñar conversaciones conducentes a resolver problemas y lograr los objetivos que nos planteamos.

A nivel de la emocionalidad, la capacidad, por ejemplo, de crear espacios emocionales expansivos, que amplifiquen nuestros umbrales de posibilidades; a disolver emociones tóxicas, tales como la resignación y el resentimiento, que comprometen tanto el desempeño, la dinámica de interacciones y bloquean el aprendizaje y la innovación; a generar climas de confianza que nos impulsen a construir mejores futuros.

En la corporalidad, el aprendizaje se dirige a la gestualidad, posturas y movimientos. La corporalidad no es sólo la expresión de lo que acontece en los dos primeros dominios, también induce y habilita comportamientos lingüísticos y condiciones emocionales. Todo lo que hacemos remite y se sustenta en el cuerpo. Algunos ejemplos de aprendizajes corporales son la presencia corporal del líder, la gestión de la atención, el desarrollo de la propiocepción, la capacidad de operar desde el centro.

Cuando redirigimos nuestra mirada de las competencias técnicas a las competencias conversacionales, descubrimos algo importante. A diferencia de las primeras, hoy sujetas a los estragos de la obsolescencia, estas últimas poseen algunos rasgos especiales. Primero, exhiben una alta resistencia a la obsolescencia. Saber escuchar, fundar juicios, crear espacios emocionalmente expansivos, etc., no es algo que vaya a devenir obsoleto. Donde hay seres humanos, independientemente del tiempo o del espacio, estas competencias serán importantes, pues remiten al hecho de que somos seres conversacionales. Al eludir los efectos de la obsolescencia, estas competencias conversacionales representan un recurso indispensable para enfrentar las olas de transformaciones que hoy encaramos y para mejor adaptarnos a ellas.

Pero, en segundo lugar, ellas son fundamentales en nuestra capacidad de desplegar prácticas transformacionales. ¿De qué estamos hablando? De prácticas tan concretas como nuestra capacidad de aprendizaje (de autotransformación), de creatividad e innovación, de emprendimiento, de liderazgo y de la propia capacidad de gestión que somos capaces de desplegar. Todas estas prácticas se sustentan en competencias conversacionales. En éstas últimas reside el secreto de cada una de ellas. Desde hace ya un tiempo, hemos realizado un trabajo sistemático por mostrar cómo ello sucede.

So far, so good. Pues bien, las competencias conversacionales específicas que conforman cada uno de los dominios particulares mencionados, no tienen el mismo peso en su incidencia en nuestras dinámicas de interacciones. Unas son más importantes que otras y, por lo tanto, registran una ponderación mayor. En el dominio del lenguaje, la competencia clave es la capacidad de escucha mutua. Ello implica no sólo aprender a escuchar a los demás, sino también a hablarles de una forma tal que genere en ellos una mejor escucha a lo que decimos. Resulta sorprendente el nivel de ignorancia que exhibimos sobre ella, dada la incidencia que ésta ejerce en el conjunto de nuestras relaciones, en nuestro desempeño y, en general, en nuestras vidas.

“Nosotros proponemos hablar de **Competencias Conversacionales**. Ellas incluyen tres dominios distintos, todos los cuales participan en nuestras interacciones con los demás: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad”.



“Esta estrecha relación entre la escucha, en el dominio del lenguaje, y la confianza, en el dominio de la emocionalidad, genera un efecto virtuoso que incide en nuestra capacidad de aprendizaje”.

LA CONFIANZA

En el dominio de la emocionalidad la competencia más destacada, por su impacto en nuestras dinámicas de interacciones, es la confianza. Ella mantiene una estrecha relación con la escucha. Quien despliega una efectiva capacidad de escucha hacia los demás, desarrollará en ellos confianza. Y, viceversa, quienes se tienen confianza entre sí exhibirán una mayor capacidad de escucha mutua. Esta estrecha relación entre la escucha, en el dominio del lenguaje, y la confianza, en el dominio de la emocionalidad, genera un efecto virtuoso que incide en nuestra capacidad de aprendizaje. Ello implica que, al aprenderlas, no nos limitamos al aprendizaje de ellas mismas, sino que nos abrimos al aprendizaje de múltiples otras cosas más. Esto nos conduce a reconocer que nuestra capacidad de aprendizaje no es fija y predeterminada, sino que podemos expandirla [o restringirla] al incidir en nuestras competencias conversacionales.

La confianza representa hoy en día uno de los activos más importantes de las empresas. Ella está en el centro del concepto de “capital social”, a través del cual se apunta a un activo que ha devenido tanto o más importante que el capital financiero. Hoy existe abundancia de capital financiero. Éste último dejó de ser escaso. Pero para acceder a él, las empresas deben ser capaces de generar confianza en quienes pueden proporcionárselo; deben hacer creíble las posibilidades que encarna su proyecto empresarial.

Hemos sostenido que una empresa es una red dinámica de conversaciones en conversación con un entorno. Ello involucra dos ámbitos diferentes de conversaciones. Por un lado, aquel ámbito externo conformado por las conversaciones que la empresa mantiene con su entorno y a partir del cual construye su identidad. Ello apunta a la manera en cómo la empresa se posiciona en su entorno para que sus productos (bienes o servicios) sean vistos por los miembros de la comunidad a la que accede, como ofertas atractivas que se hacen cargo de manera efectiva de necesidades. La identidad no es la proyección de una determinada imagen producida a través del marketing. Es el resultado de la valoración que el entorno hace del producto que la empresa ofrece en función de las necesidades de los potenciales clientes y de la manera como ésta cumple con las expectativas que ellos tienen cuando los compran y consumen, en un marco competitivo. En otras palabras, la identidad es función de la confianza que la empresa genera en torno a sí misma y sus productos.

Pero, por otro lado, está el ámbito de las conversaciones al interior de la empresa y que definen su dinámica interna de relaciones. El proyecto empresarial que ella encarna se sustenta también en la efectividad de estas conversaciones. Ellas son las que determinan, en último término, el nivel de productividad de su desempeño y la competitividad y rentabilidad de la empresa. Nos interesa profundizar en este ámbito interno de conversaciones. Para tales efectos, nos referiremos a la gestión interna, el carácter actual del trabajo y al desempeño de los equipos.



“ El desempeño del trabajador de conocimiento es función, tanto de sus conocimientos y competencias técnicas, como de sus competencias conversacionales”.

Sobre la gestión interna en la empresa

En el ámbito de la gestión interna, uno de los temas recurrentes de discusión de las últimas décadas ha sido el reconocimiento de que el modelo tradicional de gestión, todavía dominante en las empresas, devino obsoleto. Éste se desarrolló hace más de un siglo, cuando el trabajo manual era preponderante y a partir de la resolución ofrecida por Taylor para resolver el problema de su productividad.

Dicho modelo tiene dos rasgos importantes. En primer lugar, su efectividad depende del cumplimiento de las instrucciones que la autoridad imparte a los trabajadores. Mientras más fiel sea el cumplimiento de la instrucción, mejor. La instrucción define lo que hay que hacer, cómo hay que hacerlo y el tiempo en el que debe ejecutarse. Ella determina los desempeños óptimos, los techos del desempeño, en la medida que es deducida del diseño efectuado por el ingeniero industrial que establece la adecuada combinación de movimientos y tiempos. En la medida en que el trabajador se aleja de la instrucción, comete errores, reduce su productividad y ello se manifiesta en la evaluación que de él se hace y en las sanciones positivas o negativas que recibe.

El temor de los trabajadores a ser negativamente sancionados los conduce a cumplir la instrucción que fue recibida. Éste es su segundo rasgo. Se trataba de un modelo de gestión sustentado en el miedo: en el temor a las consecuencias que resultan de no cumplir con lo instruido. Ello se expresa en su nivel de remuneración, en sus posibilidades de promoción, en la posibilidad de optar o no a estímulos financieros, en mantener el empleo, etc. Es el miedo, por lo tanto, el factor que garantiza la efectividad de la gestión. Sin las consecuencias negativas que resultan del incumplimiento, las instrucciones impartidas no logran asegurarse.

El miedo es una emoción poderosa. Se ha demostrado que ella incrementa el despliegue de fuerza física en la medida que aquello conduce a sortear las amenazas que lo generan. Con trabajadores manuales, cuyo trabajo descansa precisamente en su fuerza física, ello es, sin duda, efectivo. Pero bajo el miedo, restringimos nuestra capacidad de asumir riesgos, de abrirnos a nuevas posibilidades, de aprender, de innovar, de poner atención a otros estímulos. Bajo el miedo, el mundo asume la estructura de un túnel, en el que se iluminan dos puntos: el punto de la amenaza y el punto de la huida. Nuestra capacidad de desplazamiento en el eje que une ambos puntos se incrementa. Sin embargo, el resto del mundo y de sus demás ejes se oscurecen.



Cambio en el carácter del trabajo: El trabajador de conocimiento

Mientras el trabajador manual era el trabajador preponderante en las empresas, este modelo de gestión funcionó bien. Pero desde hace algunas décadas, el carácter del trabajo ha sufrido importantes transformaciones. Los trabajadores manuales dejaron de ser preponderantes y ese rol fue asumido por los trabajadores de conocimiento. Independientemente del hecho de que en muchas empresas no son mayoría, ellos son los que actualmente inciden de manera determinante en su capacidad de agregación de valor.

El propio trabajo físico ha sido transferido progresivamente a las máquinas, las que requieren de trabajadores con un nivel de formación que no era habitual encontrar en las antiguas líneas de ensamblaje. Ello se ha incrementado con los avances en automatización, robótica e inteligencia artificial. Por lo tanto, nos encontramos con un modelo de gestión que en su momento fue diseñado para garantizar la productividad de un tipo de trabajador que hoy está en proceso de extinción.

Ello compromete los dos rasgos mencionados del modelo tradicional de gestión. Con la emergencia y expansión de los trabajadores de conocimiento, los gestores, quienes hoy detentan la autoridad y asumen la responsabilidad de regular su productividad, se encuentran con subordinados que, en sus respectivos campos de experticia, saben más que ellos. Bajo estas condiciones, las instrucciones que ellos imparten dejan de ser el óptimo, dejan de ser el techo del desempeño, y se convierten tan sólo en el piso. De hacerse lo que los jefes instruyen, dado que éstos saben menos que sus subordinados, la instrucción se aleja de los niveles óptimos de desempeño.

Tampoco cabe confiar en las soluciones diseñadas por los ingenieros industriales en el modelo tradicional de gestión que combinaban movimientos y tiempos. Esto no es lo que hacen los trabajadores de conocimiento. Los procedimientos que ellos utilizan corresponden a sus áreas respectivas de experticia. Por lo tanto, nadie sabe mejor sobre tales procedimientos que ellos mismos.

Lo que los jefes hoy esperan de sus subordinados no es que éstos hagan lo que ellos les instruyen, sino que éstos los sorprendan con soluciones que ellos no son siquiera capaces de identificar y con acciones que no tienen cómo instruir. Mientras en el modelo tradicional, al jefe le interesa que su instrucción sea adecuadamente escuchada por sus subordinados, hoy descubre que requiere aprender a escucharlos a ellos. Muchos deben reconocer que no lo saben hacer. Cuidado, no los juzguemos mal. Aprender a escuchar no es algo fácil. Por lo general somos tremendamente incompetentes en ello.

Pero hay algo adicional. Con los trabajadores de conocimiento nuestro énfasis no puede estar puesto sólo en su capacidad presente de desempeño. En un mundo en transformación como el que hoy enfrentamos, es indispensable que ellos se comprometan con el aprendizaje de nuevos conocimientos y competencias, con desplegar capacidad de creatividad y de innovación, con participar en la generación de nuevas oportunidades de negocio, etc. Pues bien, el miedo, rasgo del modelo tradicional de gestión, inhibe que ello suceda. Ello implica la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión que se sustente la emoción opuesta al miedo. Ésta es la confianza.



Ello implica un perfil de autoridad muy diferente del que estamos acostumbrados. Uno que, para asumir la responsabilidad de regular la productividad del trabajo, responsabilidad inherente a toda modalidad de gestión, debe ser capaz de crear a la vez las condiciones de confianza que la incrementen. Tal como lo planteáramos previamente, para que el modelo de gestión cumpla con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo no basta con una gestión sobre cada uno de los trabajadores individuales. Es preciso gestionar la dinámica de las interacciones que éstos mantienen entre sí.

Dejemos a un lado, por un momento, el modelo de gestión y concentramonos en el trabajo que hoy devino preponderante, el trabajo de conocimiento. ¿Cómo trabaja el trabajador de conocimiento? Dicho de otra forma, ¿cómo se convierte el conocimiento en trabajo? Esta no es una pregunta trivial. Para que el conocimiento se convierta en trabajo, es preciso ir más allá del conocimiento y entrar en el ámbito de las conversaciones. Si le preguntamos al trabajador de conocimiento cómo hace lo que hace y, luego, cómo hace lo que posiblemente, en una primera instancia, nos responderá, llegaremos muy pronto a reconocer que el conocimiento se convierte en trabajo a través de prácticas conversacionales. Si le preguntamos a este trabajador en qué invierte su tiempo laboral, tarde o temprano reconocerá que prácticamente la totalidad de su tiempo está invertido en prácticas conversacionales: en conversaciones orales con otros, en interacción con otros por escrito, incluso en conversaciones consigo mismo. Su trabajo se lleva a cabo conversando. El trabajador de conocimiento es, simultáneamente, un agente conversacional.

Esto nos muestra que el fundamento de la productividad del trabajador de conocimiento no remite sólo al conocimiento que éste posee, sino también a sus competencias conversacionales. Ello nos lleva a comprender por qué muchas veces los que más saben (y, por lo tanto, los que poseen mayores conocimientos y competencias técnicas) no son los que exhiben los mejores desempeños. Disponiendo de los conocimientos y las competencias técnicas necesarias, no poseen las competencias conversacionales que el trabajo les exige. Ello nos conduce a sostener que el desempeño del trabajador de conocimiento es función, tanto de sus conocimientos y competencias técnicas, como de sus competencias conversacionales.

Lo que acabamos de señalar en relación con el trabajador de conocimiento es igualmente válido para quienes asumen labores de gestión. El ejecutivo, el gerente, el supervisor o el capataz, todos ellos desempeñan sus respectivas tareas en prácticas conversacionales y su efectividad depende también de sus competencias conversacionales. Pues bien, siendo éstas indispensables para avanzar hacia modelos de gestión más eficaces, cabe reconocer que es muy poco lo que se suele saber sobre ellas y, en los procesos de formación gerencial, ellas no suelen ser enseñadas. En rigor, no tenemos donde aprenderlas.

Mientras no nos hagamos cargo de esta situación no estaremos en condiciones de alcanzar el potencial productivo de los trabajadores de conocimientos, ni tampoco de quienes deben gerenciarlos. Esta es una buena noticia. Significa que disponemos de un potencial productivo mucho mayor del que frecuentemente nos atribuimos. El problema consiste en determinar cómo podemos conectarnos con él.

“ En un equipo de alto desempeño, los resultados alcanzados por el equipo superan significativamente la mera suma de las competencias individuales”.



El secreto del desempeño de los equipos de trabajo

Hasta ahora hemos examinado la gestión empresarial y el carácter del trabajo. Sin embargo, el desempeño global de la empresa no es sólo función de los atributos de sus trabajadores y de la gestión que sobre éstos se ejerce, sino del desempeño de dos unidades intermedias: equipos y procesos. Para los efectos de ilustrar la importancia de lo dicho, nos concentraremos tan sólo en examinar el desempeño de los equipos. Podríamos haber escogido los procesos.

El desempeño de un equipo de trabajo ha sido un tema de complejo entendimiento. Ello, por cuando sus claves no residen en las competencias de sus miembros, sino en la dinámica de interacciones que ellos mantienen entre sí. Cuidado. No estamos señalando que estas competencias no sean importantes. Lo son. Equipos que reúnen a miembros más competentes suelen exhibir niveles de desempeños mejores. A lo que estamos apuntando es al hecho de que, en un equipo de alto desempeño, los resultados alcanzados por el equipo superan significativamente la mera suma de las competencias individuales. A la inversa, un equipo de bajo desempeño genera resultados por debajo de la suma de esas competencias.

Cuando nos referimos al desempeño de un equipo, por lo tanto, estamos poniendo el énfasis en el diferencial que en sus resultados exhiben equipos cuando hacemos abstracción del efecto de las competencias individuales. Al mantener constantes las competencias individuales y a pesar de ello se detectan diferencias en los desempeños de los equipos, cabe reconocer que debe haber algún otro factor que explique tal diferencial. Este factor es su dinámica de interacciones. Por lo tanto, nos referimos a algo cualitativamente distinto de los desempeños individuales.

No es fácil estudiar dinámica de interacciones. Para hacerlo se requiere de una formación adecuada y de instrumentos más sofisticados que los habituales. Consciente de ello, Google decidió intentarlo. Se trata de una empresa que tiene una inmensidad de equipos, que los evalúa periódicamente en su desempeño y que cuenta con un elevado número de ingenieros y matemáticos. La mesa estaba servida. Era cosa de utilizar estas experticias y procurar descubrir los factores que discriminaban en los desempeños ya evaluado de tales equipos. Ello dio lugar a lo que se llamó el Proyecto Aristóteles. Los resultados fueron dados a conocer en el 2016. [1]

Resumiendo, tal investigación concluye que el factor determinante en el desempeño de los equipos era una dinámica que garantizaba la "protección emocional" de sus miembros. Ello se traducía en disminuir los niveles de temor entre ellos, en disolver los mecanismos defensivos y en permitir interacciones espontáneas, abiertas, sinceras, sin preocuparse por las eventuales represalias que ellas pudieran generar. En pocas palabras, disolución de miedo y generación de confianza.

“Desde nuestra perspectiva, el factor determinante en la dinámica de interacción de los equipos de alto desempeño es, en primer lugar, lo que desde el enfoque sistémico se conoce como su nivel de conectividad”.

No está mal. Considero, sin embargo, que hay que ir bastante más lejos de lo que nos ofrece la investigación de Google. Sin desmerecer sus resultados, desde nuestra perspectiva, el factor determinante en la dinámica de interacción de los equipos de alto desempeño es, en primer lugar, lo que desde el enfoque sistémico se conoce como su nivel de conectividad. [2] Como hemos dicho antes, ella da cuenta de la capacidad de afectación mutua que las interacciones producen entre sus miembros, de manera de transformar progresivamente sus formas de pensar y las acciones que, a partir de éstas, ellos emprenden. En segundo lugar, es también importante la diversidad en la composición del equipo, de manera de integrar a personas que tienen formaciones, sensibilidades y experiencias diferentes. Las diferencias de género son importantes. El género femenino no sólo aporta sensibilidades no siempre frecuentes en los hombres, también contribuye a un mayor cuidado de la calidad de las relaciones.

La diversidad, sin embargo, suele comprometer la conectividad. Venimos de una tradición en la que la diferencia tiende a generar la descalificación e invalidación del otro. Nos cuesta conferirle legitimidad a quien es y piensa distinto de nosotros y ello evidentemente compromete la conectividad. El secreto del desempeño de los equipos es precisamente la conectividad. Para combinar ambos factores tenemos que llevar a cabo un aprendizaje que disuelva aquellos elementos que nos conducen a discriminar a los demás por tan sólo ser diferentes. Sin este aprendizaje, la conectividad se bloquea.

Pero es necesario bastante más. La conectividad es sólo un bonito nombre para designar un resultado que vemos ligado al desempeño de los equipos. Sin embargo, ¿qué es aquello que genera conectividad? ¿Cuáles son las acciones que al ejecutarse producen precisamente esto que llamamos conectividad? Mi respuesta es categórica: la capacidad de escucha mutua que logren despegar los miembros del equipo. Desde mi perspectiva, éste es el gran secreto del desempeño de los equipos. Y aunque lo he revelado, es posible que la gran mayoría de quienes lo lean no logren comprender lo que decimos, pues estamos atrapados en una concepción de la escucha completamente inadecuada. Sólo lo entenderemos, si somos capaces de modificar esa concepción.

Lo dicho pudiera hacernos creer que para generar equipos de alto desempeño es preciso asegurarse de que sus miembros dispongan de esta capacidad de escucha antes de ingresar en ellos. Eso no es así. La capacidad de escucha puede ser aprendida, puede ser enseñada. Sabemos lo que hay que hacer para desarrollarla. Sabemos lo que nos impide alcanzarla. Nos es posible acceder a ella, sin incluso tener que dedicarnos a aprenderla. Una de las premisas básicas de nuestra propuesta es que el lenguaje es acción y que, por serlo, tiene un gran poder de transformación. Pues bien, la manera como le hablamos a los demás tiene el poder de abrir o de cerrar sus respectivas escuchas. Si al hablarles los descalificamos y no los respetamos, ellos muy posiblemente bloquearán su escucha frente a lo que les decimos. Si, por el contrario, nos abrimos a comprender las diferencias que mantenemos, su capacidad de escucha hacia nosotros se generará.

Ahora comprendemos mejor la importancia de la “protección emocional” de la que nos habla la investigación de Google. Entendemos, de igual forma, el papel fundamental que le cabe a la confianza. Volvemos a reconocer la importancia del conjunto de las competencias conversacionales. Y captamos, por último, que los factores requeridos para alcanzar los más altos niveles de desempeño en los equipos no son una precondición de su dinámica de interacción, sino que puede ser también un resultado de esta misma, una vez que ella incorpora las competencias conversacionales pertinentes.

Nuestra conclusión principal es una: cualquier equipo, dadas las competencias técnicas y los conocimientos de sus miembros, si invierte en el desarrollo de sus competencias conversacionales, puede producir un salto cualitativo en su capacidad de desempeño.

[1] Charles Duhigg, *Smarter, Faster, Better*, Random House, N.Y., 2016.

[2] Ver a este respecto, Stephen Johnson, *Emergence: The Connected Lives of Ants, Cities, Brains, and Software*, Scribner, N.Y., 2001.

Revista
Capital Humano
N° 5 |

**CONFIANZA
EN LAS EMPRESAS
el desafío de hoy**

SOFOFA
Capital Humano

Revista Capital Humano, prohibida su reproducción
parcial o total del contenido sin la expresa autorización de
SOFOFA Capital Humano.
www.oticsofofa.cl