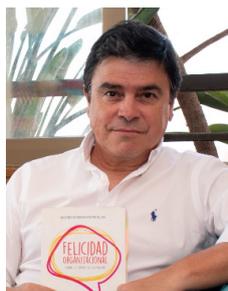


# Reflexiones Internacionales

## La mejor experiencia del trabajador en la organización: Confiar



### Rodrigo Rojas Focillas

Consultor en gestión de felicidad organizacional, transformación cultural y Liderazgo coherente. Coach y mentor ejecutivo. Docente postgrados. Socio de beside® consultores.

Autor libro «Felicidad organizacional. Cuando el camino son las personas». 2da edición. RIL.

Email: rodrigo@beside.cl

**Palabras clave:** Confianza, Seguridad psicológica, Liderazgo, Experiencia del trabajador, Felicidad

**Cómo citar este artículo:** Rojas Focillas, R. (2025) La mejor experiencia del trabajador en la organización: confiar. Revista En la mira. La educación superior en debate. 6(9), p 106-108.

### Resumen

La confianza sigue siendo un tema en la sociedad. Cada vez más nos cuesta confiar en el otro y en las instituciones. Escuchamos declaraciones poderosas que al poco andar no se ejecutan. Observamos inconsistencias (el cerebro humano es bueno para detectar el peligro, y la falta de confianza es un mar de peligros). En este artículo revisaremos brevemente algunas ideas de cómo organizacionalmente generar un espacio de trabajo confiable y cómo este atributo es esencial para lograr una experiencia del colaborador superior.

La confianza organizacional es el pilar sobre el cual se construyen relaciones sólidas en la vida y también dentro de una empresa o institución. No es solo un valor intangible, sino un factor determinante en el compromiso, productividad y bienestar de los trabajadores y por supuesto, los clientes de esta. Cuando las personas confían en su organización -en sus líderes, en sus compañeros y en los procesos que se ejecutan en ella- se genera un entorno donde la colaboración, la innovación y el desempeño prosperan de manera natural. En un ambiente donde se vive la confianza, los trabajadores podrán sentir altos niveles de seguridad psicológica para expresar sus ideas, tomar riesgos y aprender de los errores sin temor a represalias. Esto no solo fortalece la cultura organizacional, sino que también impacta en la experiencia del trabajador, haciéndola más enriquecedora y significativa. Esto es libertad.

Cuando la confianza está en un bajo nivel o definitivamente no existe, los equipos operan desde el miedo, se sienten controlados y la burocracia normas y reglas abundan, lo que deteriora la satisfacción laboral y vínculo con la marca empleadora y, en última instancia, los resultados del negocio o servicio.

Podemos hablar de varios tipos de confianza. En este caso solo hablaremos de la confianza fundada en hechos donde la persona -u organización- es confiable cuando es competente en lo que hace y cuando es coherente en su decir y hacer. No basta declarar algo para ser confiable. Hay que hacerlo.

Autores como Warren Bennis, pionero en estudios sobre liderazgo, señala que las organizaciones que prosperan son aquellas donde los líderes inspiran confianza a través de la autenticidad y la visión compartida. Para él, la confianza no se impone, se *gana* con el tiempo y con *acciones consistentes*. Nos habla de la *predictividad* en el cómo la institución y sus líderes operan en el día a día. Yo lo llamo liderazgo coherente.

Por su parte, otro reconocido autor en el tema, Stephen M. R. Covey, nos señala que la confianza no solo mejora el ambiente laboral, sino que también acelera procesos, reduce costos y potencia resultados. Cuando la confianza es alta, la burocracia disminuye -menos controles y sistemas de revisión- y las empresas operan con mayor agilidad. Otro punto que nos hace ver la confianza como diferenciador de éxito en las empresas es, entonces, la agilidad que genera. Y Jacob Morgan, experto en temas respecto al futuro del trabajo, sostiene que la experiencia del empleado se construye sobre tres pilares: la cultura, la tecnología y el espacio físico. La confianza organizacional es la base de la cultura, ya que, sin ella, cualquier esfuerzo por mejorar la experiencia del trabajador será poco sostenible y parcial.

En mi libro<sup>1</sup> comento respecto a cómo generar espacios laborales felices donde las personas se comprometan con la marca empleadora y hago referencia a que la confianza es el mayor diferenciador que las empresas e instituciones pueden desarrollar y promover para fidelizar y encantar a sus trabajadores, sus clientes y sus *stakeholders*. Las personas necesitamos -y buscamos- entornos donde no solo se les valore por nuestros resultados, sino también se nos aseguren condiciones de trabajo en las que sintamos que podemos confiar.

La confianza, tanto en uno mismo como en el entorno laboral, desempeña un papel crucial en el rendimiento individual de los equipos. Diversos estudios han evidenciado que niveles elevados de confianza están estrechamente relacionados con un desempeño laboral superior. Asimismo, la retroalimentación positiva se ha identificado como una herramienta efectiva para fortalecer la confianza y, por ende, el rendimiento. Reconocer logros y esfuerzos contribuye a un ambiente laboral motivador, incrementando la productividad y el compromiso de los empleados. Las personas necesitamos sentirnos reconocidos por nuestro trabajo y aporte al equipo y en esto el rol del líder es vital.

Reconocer es valorar a la persona por su aporte y disposición. Sin embargo, la evidencia demuestra que aún tenemos que mejorar organizacionalmente en mostrar aprecio y reconocimiento a las personas de nuestros equipos. Las empresas y sus líderes sienten que si reconocen pueden abrir espacios de conversación para, por ejemplo solicitudes de incremento salarial, desarrollo y movilidad que sienten -los líderes- no tienen a mano. En un reciente programa de formación de habilidades directivas que realizamos para una empresa sus líderes señalaban que les gustaría reconocer mucho más a sus equipos «pero» les causaba cierto temor sentir que podrían generar conversaciones que excedieran sus capacidades decisionales. Cuando hicimos el ejercicio (y trabajo previo con ellos) de salir a reconocer a quienes efectivamente serían merecedores de su saludo, cuando llegaron a al taller varios de ellos decían que había sido una experiencia maravillosa haber generado estos espacios conversacionales porque simplemente habían visto la alegría «en los ojos de sus trabajadores» al momento de haberles agradecido por su trabajo.

Además, la autoconfianza influye directamente en la capacidad de los individuos para ejecutar tareas con éxito. En el ámbito deportivo, por ejemplo, se ha observado que la confianza en las propias habilidades mejora el rendimiento en competencias, sugiriendo que este vínculo es aplicable también en contextos laborales.

---

<sup>1</sup> Felicidad organizacional. Cuando el camino son las personas (2da edición. RIL. 2023)

En resumen, la construcción y mantenimiento de la confianza, tanto personal como organizacional, son fundamentales para potenciar el rendimiento individual. Empresas e instituciones que fomentan un entorno de confianza y ofrecen retroalimentación positiva tienden a observar mejoras significativas en la productividad y satisfacción laboral de sus empleados.

### **Generar confianza en la organización**

Para fortalecer la confianza dentro de una institución es sumamente relevante enfocarse en, al menos, estos tres aspectos:

1. **Transparencia y comunicación efectiva:** la organización por medio de sus líderes y áreas responsables tienen que compartir información de la realidad, desafíos y oportunidades que tienen, de manera clara y honesta. Esto fortalecerá la percepción de credibilidad y sinceridad que se necesita para confiar. Ser honesto aumenta la confianza.
2. **Coherencia entre discurso y acción:** por supuesto, comunicar el sentido de las acciones o iniciativas que se generan es relevante para reforzar la claridad y la coherencia. En este sentido, los líderes deben ser los primeros en modelar los valores organizacionales a través de sus decisiones y conductas. Estudios indican que las personas serán más productivas y estarán más alienadas con la marca solo en la medida que sientan que sus líderes son coherentes entre lo que declaran y hacen.
3. **Empoderamiento y autonomía:** Permitir que los trabajadores tomen decisiones y tengan control de su trabajo fomenta un sentido de pertenencia, responsabilidad y confianza. Los trabajadores que sienten que su empleador les entrega «un claro rayado de cancha» para hacer lo que se tiene que hacer sin controlar y evaluar las acciones o hacer microgestión, ganan en respeto y alineación a la marca empleadora. El sentimiento es «confían en mí».

Cuando la confianza es parte del ADN en la cultura organizacional, la experiencia del trabajador deja de ser solo una cuestión de una relación transaccional. Se convierte en un espacio donde las personas pueden desarrollarse, conectar con otros y aportar lo mejor de sí mismas. Nosotros hablamos de cultura próspera y utilizamos un modelo de trabajo llamado LIBERA, donde la confianza es transversal en todas las acciones, más bien la estrategia, que definen las empresas implementar para trabajar, mejorar o potenciar su oferta de valor interna.

### **Al cierre**

A la luz de los cambios que ya llegaron (el futuro del trabajo es hoy) y la arremetida de la IA y otras herramientas de productividad y eficiencia organizacional, es más necesario que nunca avalar y trabajar en la generación de espacios de trabajo donde las personas confíen unos con otros. El camarín organizacional como señalo es clave. Las personas podemos trabajar mejor si confiamos en nuestro empleador, nuestro líder y nuestros pares. Y este mejor escenario si nos podrá asegurar mejores resultados y rendimiento sostenible porque sentiremos la libertad para hacer lo que es correcto.

El trabajo es parte de nuestra vida y como tal cuando las organizaciones se ocupan de propiciar espacios laborales óptimos para todos, estamos construyendo un mejor país y mundo tanto para nosotros como para las generaciones siguientes.