



EL DESAFÍO PENDIENTE DE LAS EMPRESAS

## La brecha entre **cumplimiento** y **preocupación**

El Índice de Confianza de Clientes (ICC) 2024 ha revelado un fenómeno persistente en el tiempo: una marcada brecha entre la capacidad de las empresas para cumplir operativamente lo prometido (Cumplimiento: 55 puntos netos) y su habilidad para demostrar interés genuino por las necesidades de sus clientes (Preocupación: apenas 39 puntos netos).

**Por: Patricio Polizzi R., director de Estudios CES UAI y director general de Visión Humana.**

**Esta brecha no es coyuntural, sino que parece ser una condición estructural en las relaciones empresa-cliente en Chile.**

Sabemos que la confianza requiere tanto de un desempeño competente como de una intencionalidad positiva, manifestándose en dos dimensiones complementarias: una pragmática/racional (Cumplimiento) y otra relacional/afectiva (Preocupación). Es importante reconocer que estas dimensiones no son excluyentes, sino complementarias, y sugieren una progresión natural en la maduración de la relación cliente-empresa. Las organizaciones tienden a establecer primero una base de confiabilidad operativa (Cumplimiento) para luego desarrollar conexiones más profundas a través de la demostración de interés genuino hacia los clientes (Preocupación).

### Causas de la brecha

¿Por qué las empresas han desarrollado esta asimetría en estas dimensiones de la confianza? A partir del análisis de los resultados del ICC 2024, podemos plantear algunas hipótesis sobre este desequilibrio:

**Asimetría de poder:** Mercados con alta concentración y barreras de salida reducen la presión competitiva para desarrollar preocupación genuina, ya que la retención



de clientes puede lograrse solo con cumplimiento operativo.

**Marco normativo:** El sistema normativo ha enfatizado tradicionalmente aspectos operativos, estableciendo estándares y sanciones para el cumplimiento, sin exigencias equivalentes para dimensiones más relacionales.

**Enfoque transaccional:** Prevalece una visión del cliente como generador de transacciones más que como socio relacional, con sistemas de gestión orientados a métricas objetivas que descuidan lo emocional.

**Paradigma de evolución:** Las empresas chilenas han priorizado primero la infraestructura básica y la eficiencia operativa, dejando para después capacidades relacionales avanzadas que muchas aún no han desarrollado.



**Patricio Polizzi R.**, director de Estudios CES UAI y director general de Visión Humana.

“Las organizaciones tienden a establecer primero una base de confiabilidad operativa (Cumplimiento) para luego desarrollar conexiones más profundas a través de la demostración de interés genuino hacia los clientes (Preocupación)”.

### Consecuencias para las empresas

Las implicaciones de esta brecha son importantes y afectan múltiples aspectos de la relación cliente-empresa, entre las cuales destacamos las siguientes:

**Lealtad comportamental sin lealtad actitudinal:** clientes que permanecen por inercia o costos de cambio, sin vinculación emocional, vulnerables ante ofertas competitivas.

**Amplificación de crisis:** clientes sin percepción de preocupación genuina tienden a magnificar y difundir incidentes negativos con las empresas.

**Barreras para la innovación:** mayor suspicacia o resistencia a compartir información y participar en procesos de co-creación.

**Desconfianza comunicacional:** los mensajes sobre propósitos trascendentes son recibidos con escepticismo cuando existe esta brecha.

### Estrategias para lograr un equilibrio

Abordar este desequilibrio requiere de acciones en múltiples niveles:

**Nivel estratégico:** Reformular propuestas de valor equilibrando beneficios funcionales y relacionales; evolucionar

modelos operativos que integren confiabilidad técnica y conexión emocional; estilo de liderazgo y cultura con foco en la preocupación genuina por los otros.

**Nivel táctico:** Desarrollar prácticas de comunicación más empáticas; identificar momentos clave de vulnerabilidad en el viaje del cliente; empoderar a la primera línea; asegurar consistencia relacional a nivel multicanal.

La tecnología, utilizada correctamente, puede apoyar cerrando esta brecha mediante soluciones que potencien, no reemplacen, interacciones humanas significativas.

### Una oportunidad de diferenciación

En un mercado donde las capacidades operativas se comoditizan rápidamente, la excelencia en la dimensión relacional de la confianza emerge como terreno fértil para la diferenciación. Las organizaciones capaces de integrar armoniosamente competencia técnica con genuina preocupación por el cliente construirán ventajas competitivas sostenibles basadas en relaciones más confiables y profundas.

El verdadero arte de construir confianza reside precisamente en lograr y sostener este equilibrio.