



POR CAROLINA LEÓN

La confianza dejó de ser un atributo de los llamados blandos dentro de las organizaciones y, en el último tiempo, se ha consolidado como un factor determinante en productividad, coordinación y capacidad de adaptación de los equipos. Así lo constató la última edición del Panel Laboral UNAB elaborada por el Instituto de Políticas Públicas de la citada casa de estudios entre reclutadores de ejecutivos.

La medición, que se hace en colaboración con la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Alumni de la Universidad Andrés Bello, mostró que un 52% de los consultados señaló que la referida competencia interpersonal, social y emocional incide mucho en los resultados y un 40% que incide bastante.

“Esto indica que la confianza no es un elemento accesorio, sino un motor central del funcionamiento organizacional, directamente vinculado a resultados, coordinación y productividad. La prácticamente nula proporción que considera que incide poco o nada (0%) refuerza esta idea”, dijo el análisis.

Para Ana María Icaran, de Icaran Headhunters, la confianza entre líderes y equipos “es un factor determinante en el desempeño organizacional, ya que influye directamente en el compromiso, la colaboración, la velocidad en la toma de decisiones, la innovación y la productividad”.

La ejecutiva agregó que las compañías con altos niveles de confianza “tienden a mostrar mejores resultados, menor rotación y equipos más comprometidos”, mientras que ambientes con baja confianza terminan afectando el clima interno y el cumplimiento de objetivos.

Sin embargo, pese a la alta relevancia que se le da al tema, sigue siendo una materia aún frágil. Reflejo de ello es que un 52% de los panelistas dijo ver un equilibrio intermedio entre confianza y desconfianza, mientras que un 32% percibe niveles altos, aunque con brechas relevantes. En tanto, un 16% identificó niveles bajos o muy bajos.

Cecilia Besa, de TestaNova, señaló que actualmente predomina “un equilibrio inestable” que depende del liderazgo, la cultura organizacional y la coherencia en la gestión. “Persisten brechas entre el discurso y la experiencia real. A esto se suma la incertidumbre generada por cambios normativos recientes, que dificulta la claridad y afecta la toma de decisiones”, afirmó.

“El retroceso del teletrabajo podría estar asociado, en parte, a una falta de confianza por parte de los líderes en sus equipos, particularmente en la capacidad de



## La confianza se consolida como pilar del desempeño laboral

■ La última edición del Panel Laboral UNAB mostró que se trata de un tema cada vez más relevante en las empresas por su impacto en resultados y productividad. Pese a eso, es una variable difícil de medir.

nalmente asociados al liderazgo ejecutivo, como la experiencia o las habilidades comunicacionales, registraron una incidencia considerablemente menor.

“Cuando los líderes entregan responsabilidad real fomentan la autonomía, aceleran la toma de decisiones y desarrollan capacidades en sus equipos. La falta de delegación suele reflejar desconfianza y limita tanto el desempeño como el crecimiento”, dijo Felipe Cosialls, de Shilton Consulting.

Desde la mirada de los headhunters, el principal mecanismo mediante el cual la confianza impacta el desempeño organizacional es el compromiso y la motivación de los trabajadores, con un 24,3% de las menciones. Le siguió la toma de decisiones y autonomía (16,2%), la colaboración en equipo (14,9%), la comunicación interna (13,5%) y la retención de talento (12,2%).

### Un desafío difícil de medir

El estudio también evidenció que

**De acuerdo con el sondeo, más de la mitad de los encuestados (56%) sostuvo que el citado atributo depende principalmente de la coherencia ética entre lo que el líder dice y lo que hace.**

medir la confianza dentro de las organizaciones sigue siendo una tarea pendiente.

Un 56% de los participantes sinceró que transformarla en métricas objetivas es un desafío relevante, aunque con avances parciales.

Además, un 20% dijo que es un tema “mayormente resuelto” mediante metodologías y herramientas estructuradas.

En una vereda distinta, un 16% lo definió derechamente como un reto crítico.

Para la economista e investigadora del Instituto UNAB de Políticas Públicas, Sandra Bravo, la confianza “hoy es una condición habilitante para el funcionamiento de las organizaciones”.

A juicio de la académica, la ausencia de este atributo “introduce fricción, ralentiza la toma de decisiones y limita el potencial de los equipos”. Por lo mismo, recalzó que avanzar en su fortalecimiento es “un activo estratégico que requiere incorporar herramientas que permitan medirla y gestionarla de manera sistemática, especialmente en niveles de alta dirección”.

cumplir con sus responsabilidades sin necesidad de presencialidad y supervisión constante. Esto constituye una señal preocupante en términos de confianza y autonomía al interior de las organizaciones”, agregó María Jesús García Huidobro, de Trabajando.com.

### Liderazgo y coherencia

Pero ¿qué es lo que entienden las empresas como confianza en los liderazgos?

De acuerdo con el sondeo, más de la mitad de los encuestados (56%) sostuvo que este atributo depende principalmente de la coherencia ética entre lo que el líder dice y lo que hace.

Más atrás aparece la capacidad de delegar y empoderar equipos (32%). En contraste, aspectos tradicio-

JULIO CASTRO