

# Del cumplimiento al cuidado: el nuevo desafío de la confianza en Chile



**Por: Claudio López M. Director Ejecutivo CES UAI**

Durante años, muchas empresas construyeron su propuesta de valor bajo una lógica relativamente clara: ser eficientes, rápidas, competitivas y resolver correctamente las necesidades de sus clientes. Y aunque esos factores siguen siendo importantes, los resultados del Índice de Confianza de Clientes (ICC) 2025 del CES UAI parecen mostrar que algo más profundo está comenzando a cambiar en la relación entre personas y empresas en Chile.

El dato más evidente es contundente: el ICC alcanzó 58 puntos netos, el resultado más alto en los diez años de medición del estudio, con una mejora de 12 puntos respecto a 2024. Pero quizás lo más interesante no es únicamente que la confianza subió. La verdadera pregunta es por qué hoy la confianza parece haberse convertido en uno de los activos más relevantes para las organizaciones.

La respuesta probablemente tiene relación con el momento que vivimos como sociedad y consumidores. Durante mucho tiempo, las empresas han tratado de competir principalmente por atención. Más estímulos, más canales, más velocidad, más personalización. Sin embargo, en un entorno marcado por la sobreenformación, la incertidumbre y la fatiga relacional, la atención dejó de ser suficiente. Hoy las personas no sólo buscan soluciones; buscan señales de seguridad, coherencia y humanidad.

Como plantea Rodrigo Morrás en el análisis complementario del ICC, estamos transitando desde una "economía de la atención" hacia una "economía de la conexión humana y la confianza".

Y ahí aparece uno de los hallazgos más relevantes del estudio: las empresas chilenas parecen estar mejorando en aquello que podríamos llamar la dimensión funcional de la confianza, pero todavía enfrentan dificultades en la dimensión emocional.

El atributo mejor evaluado del ICC 2025 fue "Cumplimiento", con 63 puntos netos, mientras que "Preocupación" obtuvo sólo 51 puntos. La diferencia es importante porque revela algo muy humano: los clientes reconocen que muchas empresas están funcionando mejor, pero todavía no sienten necesariamente que esas empresas se preocupen genuinamente por ellos. En otras palabras, cumplir ya no basta.

Y probablemente ahí está el gran desafío estratégico para los próximos años.

Durante mucho tiempo, la experiencia de clientes fue entendida principalmente como una disciplina orientada a optimizar interacciones: reducir tiempos de espera, simplificar procesos, mejorar canales digitales o resolver fricciones operacionales. Todo eso sigue siendo necesario. Pero el ICC 2025 instala una conversación más profunda: confianza y experiencia no son lo mismo.

La experiencia responde a una pregunta transaccional: "¿Cómo me fue?". La confianza responde a una pregunta mucho más relacional: "¿Puedo contar contigo?".

La diferencia parece sutil, pero cambia completamente la naturaleza del vínculo.

Una buena experiencia puede generar satisfacción. Pero sólo la confianza genera permanencia, tolerancia al error, recomendación y vínculo de largo plazo. De hecho, el es-

tudio plantea que, en contextos de confianza, los clientes interpretan las ambigüedades a favor de la empresa, son más receptivos y toleran mejor las fallas operacionales. En cambio, cuando la confianza no existe, incluso una buena experiencia puede ser insuficiente para construir lealtad.

Esto obliga a las organizaciones a mirar la experiencia desde otro lugar. Ya no basta con diseñar interacciones eficientes; ahora es necesario diseñar relaciones consistentes. Y ese es un desafío mucho más complejo.

Porque la confianza no se construye únicamente desde campañas, discursos o promesas de marca. Se construye desde comportamientos sostenidos en el tiempo. Desde la coherencia entre lo que una organización dice y lo que realmente hace cuando enfrenta errores, crisis o momentos difíciles.

Por eso el estudio también muestra algo particularmente interesante: las industrias con mejores resultados no necesariamente son las que tienen menos problemas, sino aquellas que han logrado construir marcos más estables de predictibilidad y vínculo. Financieras y Retail lideran nuevamente el ranking, mientras Transporte y Logística y Telecomunicaciones continúan rezagadas.

Pero incluso ahí aparece otra señal relevante: todas las industrias mejoraron simultáneamente respecto a 2024. Eso podría indicar que las empresas están comenzando a comprender que la confianza dejó de ser un tema reputacional para convertirse en un tema estratégico.

Porque en el futuro cercano, probablemente las organizaciones no competirán únicamente por precio, cobertura o tecnología. Competirán por algo mucho más escaso: la disposición emocional de las personas a vincularse con ellas.

Y esa disposición no se compra. Se construye. Lentamente. Consistentemente. Interacción tras interacción. Ahí parece estar el verdadero desafío de esta década.