



# PANEL LABORAL UNAB

## LA CONFIANZA COMO ACTIVO CLAVE EN LAS ORGANIZACIONES Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO

RESULTADOS ENCUESTA N°33

MARZO 2026

Autora:

Sandra Bravo

La confianza ha dejado de limitarse al plano interpersonal para constituirse en un activo intangible con efectos directos sobre la eficiencia organizacional. La evidencia muestra que altos niveles de confianza contribuyen a reducir los costos de transacción y de supervisión, favoreciendo una coordinación más expedita y menos dependiente de controles burocráticos. En Chile, esta dimensión adquiere especial relevancia, ya que diversos estudios advierten que la desconfianza funciona como un verdadero “impuesto oculto” sobre la productividad: incrementa la necesidad de control, ralentiza la toma de decisiones y debilita la capacidad de adaptación de las organizaciones en entornos cada vez más exigentes.<sup>1</sup>

Los datos más recientes confirman la persistencia de este problema. En el ámbito empresarial, si bien el índice agregado de confianza se mantiene en niveles neutros (55 puntos), persisten señales de fragilidad estructural. En particular, se observa un retroceso en la confianza hacia las empresas respecto del año anterior, especialmente en su relación con los trabajadores, mientras que la confianza interpersonal continúa en niveles críticos de desconfianza (12 puntos). Este deterioro se intensifica en el ámbito laboral: el índice de confianza laboral registra una caída significativa, situándose en 44 puntos, asociada a una menor confianza en jefaturas, compañeros de trabajo y en las propias organizaciones (Barómetro de Confianza en las Empresas, 2025).<sup>2</sup>

A nivel país, esta situación se inserta en un escenario más amplio de debilitamiento de la confianza. Los indicadores muestran una disminución sostenida de la confianza en las instituciones públicas durante la última década, en línea con tendencias regionales y globales. Este proceso se desarrolla en un contexto de mayores expectativas ciudadanas, junto con las exigencias de las transiciones digital y ambiental, y en un entorno caracterizado por la desinformación, la polarización y la creciente desvinculación de los procesos democráticos tradicionales. Todo ello dificulta la construcción de consensos y la implementación de reformas. A esto se suma un bajo nivel de confianza interpersonal, lo que profundiza las dificultades de coordinación social y refuerza dinámicas de fragmentación.

<sup>1</sup> En Chile, este “impuesto oculto” se manifiesta con mayor fuerza en sectores donde la interacción con el Estado es intensiva, donde los ciclos de inversión son largos o donde la informalidad fragmenta el mercado. OCDE (2024) “Los determinantes de la confianza en las instituciones públicas de Chile”. OECD Publishing, Paris.  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/11/drivers-of-trust-in-public-institutions-in-chile\\_ab22c269/9cdf8865-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/11/drivers-of-trust-in-public-institutions-in-chile_ab22c269/9cdf8865-es.pdf)

<sup>2</sup> El Barómetro de Confianza en las Empresas (SOFOPA-CEP) utiliza una escala de 0 a 100, donde 60 puntos marcan el umbral de entrada al nivel de confianza.

## MARCO CONCEPTUAL

Desde una perspectiva de medición, la confianza se entiende como un fenómeno multidimensional que combina la evaluación de la capacidad y coherencia de los liderazgos con la experiencia concreta de prácticas organizacionales, tales como el trato justo, la consistencia en las decisiones y la transparencia.

En esta línea, la evidencia internacional muestra que la confianza organizacional se sustenta en la percepción de competencia, integridad y apertura del liderazgo (OCDE, Perspectivas de anticorrupción e integridad 2026). Esto implica que no solo es relevante la capacidad técnica para la toma de decisiones, sino también la consistencia entre el discurso y la acción, junto con la disposición a comunicar de manera transparente. En consecuencia, la confianza no se configura a partir de declaraciones formales, sino que se construye en la experiencia cotidiana de las personas, donde factores como el trato justo, la previsibilidad en las decisiones y la calidad de la relación con las jefaturas directas resultan determinantes.

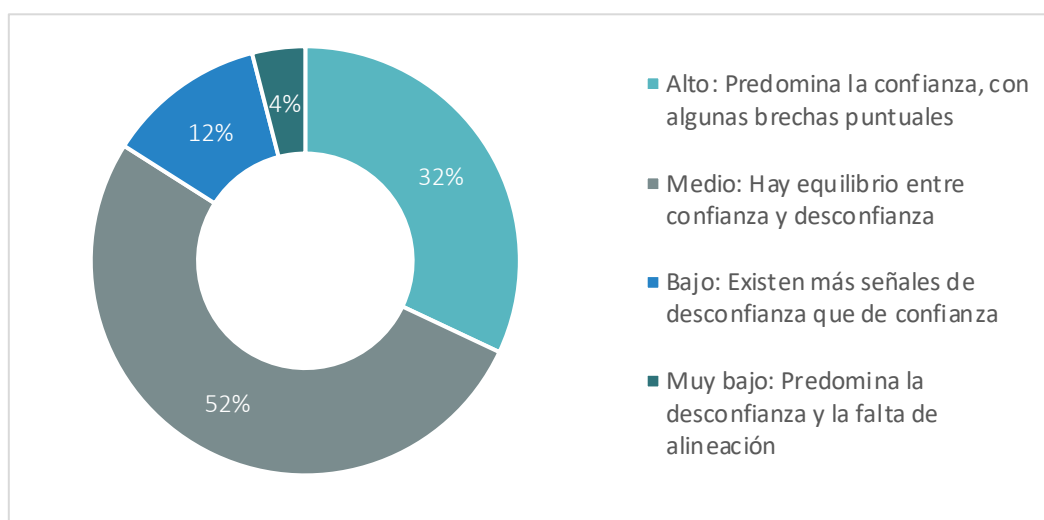
Sobre esta base, la encuesta del Panel Laboral UNAB N°33 fue diseñada para captar estas dimensiones desde la experiencia de los headhunters, abordando la confianza en tres niveles: relaciones interpersonales dentro de los equipos, jefaturas directas y organización en su conjunto. Los resultados permiten identificar brechas, tensiones y oportunidades de mejora, aportando evidencia sobre cómo se configura la confianza en las organizaciones y cómo puede ser fortalecida en la práctica.

## RESULTADOS

La Encuesta N°33 del Panel Laboral UNAB recoge la percepción de 25 profesionales, en torno al rol de la confianza en las organizaciones, abordando dimensiones clave como la confianza interpersonal, en la jefatura y en la organización. El cuestionario fue aplicado entre el 19 y el 26 de marzo, alcanzando una alta tasa de respuesta de 83%<sup>3</sup>, lo que permite contar con una base sólida de análisis.

A continuación, se presentan los principales resultados y reflexiones derivadas de este levantamiento, que buscan aportar una mirada experta sobre cómo se configura hoy la confianza en el mundo laboral y sus implicancias para el desempeño organizacional.

### **Pregunta N°1: Desde su experiencia, ¿cómo evaluaría actualmente el nivel de confianza entre líderes y equipos dentro de las organizaciones?**



Fuente: Encuesta N°33 Panel Laboral UNAB.

Para la mayoría de los encuestados (52%) existe un equilibrio entre confianza y desconfianza, que sugiere que no hay una base sólida de confianza instalada, sino más bien un estado intermedio, susceptible de avanzar o deteriorarse según las prácticas organizacionales.

*“Actualmente en Chile predomina un nivel de confianza razonable entre líderes y equipos, especialmente en la relación con jefaturas directas, en casi todas las industrias. Sin embargo, aún existen brechas puntuales, principalmente asociadas a comunicación, transparencia en la toma de decisiones y coherencia entre el discurso organizacional y las acciones”.*

Ana María Icaran, Icaran Head Hunters

Un 32% evalúa el nivel de confianza como alto, aunque con brechas puntuales, lo que indica que, si bien hay experiencias positivas, estas no son homogéneas ni completamente consolidadas.

<sup>3</sup> El panel está compuesto por 30 integrantes. Anexo 1

*“Hoy en Chile podemos observar un avance en la confianza entre equipos y líderes, donde el principal desafío está en la consistencia del liderazgo. La confianza no se instala solo desde la cultura declarada, sino desde las acciones concretas del día a día y hoy es una capacidad estratégica que impacta directamente en el desempeño y compromiso de las personas”.*

Patricia Codecido, Global Jobs

*“En general, se observa un escenario intermedio, donde conviven señales de confianza con dinámicas de desconfianza. Si bien hay avances en liderazgo y 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. En este contexto, más que una confianza sólida, predomina un equilibrio inestable, que depende del liderazgo, la cultura organizacional y la coherencia en la gestión”.*

Cecilia Besa, TestaNova

*“Destacamos que a medida que los Ejecutivos progresan en sus posiciones gerenciales al interior de las organizaciones, sus líderes o jefaturas se transforman en relaciones claves para el desarrollo, autonomía y espacio para propuestas. Si esta relación virtuosa no ocurre, los profesionales tienden a rotar en búsqueda de vínculos de confianza y alineamientos estratégicos comunes”.*

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

En contraste, un 16% percibe niveles bajos o muy bajos de confianza, evidenciando que en ciertos contextos predomina la desconfianza y la falta de alineación.

*“Vivimos en un país que ha mostrado importantes fisuras en la confianza a todo nivel desde hace años, lo que se acentuó fuertemente desde el año 2019. La política ha irradiado sus luchas a la sociedad en general y la inseguridad ha desarrollado miedo y ansiedad en la ciudadanía, todo agravado por diversos episodios de corrupción en que se han visto involucrados funcionarios públicos a todo nivel, empresarios y hasta altos miembros del poder judicial”.*

Cristian Duarte, Transearch Chile

*“Aún predomina un nivel relevante de desconfianza entre líderes y equipos, especialmente en contextos de cambio e incertidumbre. Esto suele reflejarse en brechas de comunicación, baja autonomía y cautela en la toma de decisiones. Abordarlo requiere liderazgo consistente, mayor transparencia y espacios reales de escucha y desarrollo de las personas”.*

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

En conjunto, los resultados evidencian la persistencia de brechas importantes que impiden que la confianza se instale de manera sólida y transversal en las organizaciones. Esto sugiere que su fortalecimiento no ocurre de forma automática, sino que requiere acciones concretas y sostenidas, especialmente en el ejercicio del liderazgo, en la coherencia entre lo que se declara y lo que se hace, y en las prácticas organizacionales del día a día.

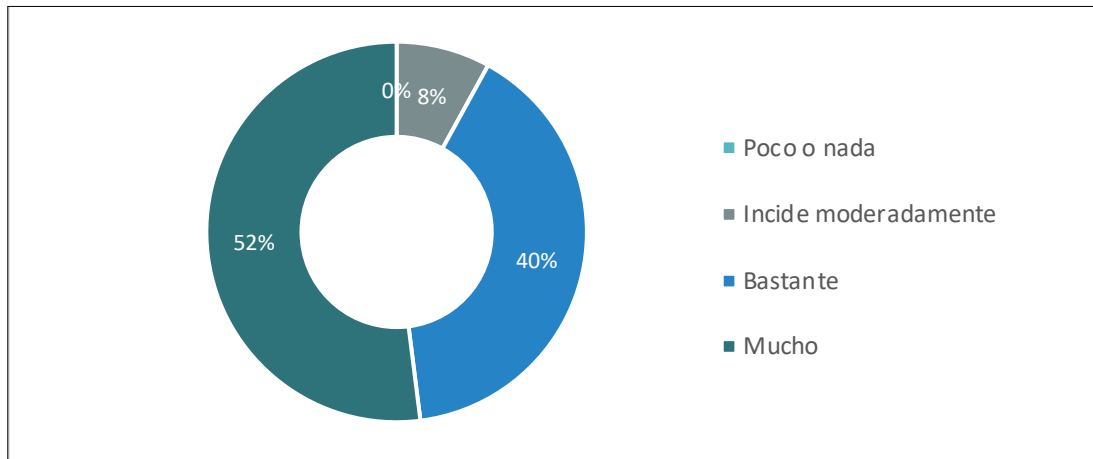
*“El retroceso del teletrabajo podría estar asociado, en parte, a una falta de confianza por parte de los líderes en sus equipos, particularmente en la capacidad de cumplir con sus responsabilidades sin necesidad de presencialidad y supervisión constante. Esto constituye una señal preocupante en términos de confianza y autonomía al interior de las organizaciones”.*

María Jesús García Huidobro, Trabajando.com

*“Somos culturalmente muy desconfiados, nos cuesta decir lo que realmente pensamos y eso genera dudas y desconfianza”.*

Rose Marie Blanc, C-Group

### **Pregunta N°2: ¿En qué medida el nivel de confianza entre líderes y equipos incide en el desempeño organizacional?**



Fuente: Encuesta N°33 Panel Laboral UNAB.

Los resultados muestran que la confianza es percibida como un factor altamente determinante del desempeño organizacional. Un 52% señala que incide mucho y un 40% que incide bastante, lo que suma un 92% de evaluaciones en niveles altos de impacto. 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.

*“El nivel de confianza es un factor crítico: determina la velocidad de ejecución, la calidad de las decisiones y el nivel de compromiso del equipo. En organizaciones lideradas por ingenieros civiles industriales y comerciales, impacta directamente en la coordinación y eficiencia operativa. Alta confianza reduce fricción, aumenta accountability y mejora sostenidamente los resultados”.*

Felipe Arteaga, Uno A Uno Head Hunter

*“Absolutamente, el desempeño de una organización está determinado por sus colaboradores y la cultura que hay detrás. Si en la cúpula existe un clima de acuerdos, confianza y beneficios mutuos, el éxito natural de la compañía crece en conjunto con el compromiso y el bienestar de quienes la componen”.*

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

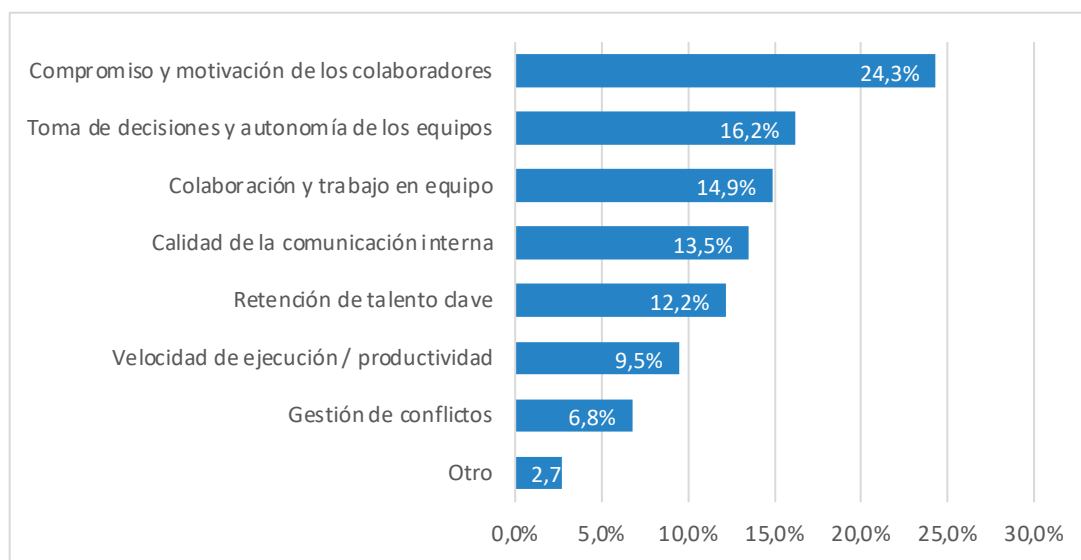
*“Según nuestra experiencia, el nivel de confianza entre líderes y equipos es un factor crítico y determinante en el desempeño organizacional, ya que influye directamente en el compromiso, la colaboración, la velocidad en la toma de decisiones, la innovación y la productividad. Organizaciones con altos niveles de confianza tienden a mostrar mejores resultados, menor rotación y equipos más comprometidos, mientras que bajos niveles de confianza impactan negativamente en el clima, la eficiencia y el logro de objetivos”.*

Ana María Icaran, Icaran Head Hunters

*“Altos niveles de confianza impulsan la colaboración, la agilidad en la toma de decisiones y el compromiso, impactando positivamente en los resultados. Por el contrario, su ausencia tiende a frenar la ejecución y limitar el potencial de los equipos”.*

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

**Pregunta N°3: Desde su experiencia, ¿a través de qué mecanismos la confianza (o desconfianza) impacta con mayor fuerza el desempeño organizacional? (Marque hasta 3 opciones).**



Fuente: Encuesta N°33 Panel Laboral UNAB.

Los resultados muestran que la confianza impacta principalmente en dimensiones humanas y relacionales del trabajo:

- El factor más relevante es el compromiso y la motivación (24,3%), seguido por la toma de decisiones y la autonomía (16,2%) y la colaboración en equipo (14,9%).
- En un segundo nivel aparecen la calidad de la comunicación interna (13,5%) y la retención de talento (12,2%).
- Mientras que aspectos más operativos, como la productividad (9,5%) y la gestión de conflictos (6,8%), tienen menor peso relativo.

En conjunto, esto sugiere que la confianza influye primero en cómo las personas se vinculan, se comprometen y trabajan juntas, y desde ahí impacta, de manera indirecta, en los resultados organizacionales.

Al respecto los panelistas comentan lo siguiente:

*“La confianza impacta principalmente a través de la velocidad de toma de decisiones. Cuando existe, se reducen fricciones y aumenta la autonomía; cuando no, se sobre controla y se hace más lenta la ejecución. En roles ejecutivos, esto se traduce directamente en productividad y resultados”.*

Felipe Arteaga, Uno A Uno Head Hunter

*“La confianza impacta el desempeño al habilitar decisiones más rápidas, mayor autonomía y colaboración efectiva. Cuando falta, aparecen controles excesivos, menor fluidez en la comunicación y lentitud en la ejecución, afectando directamente los resultados”.*

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

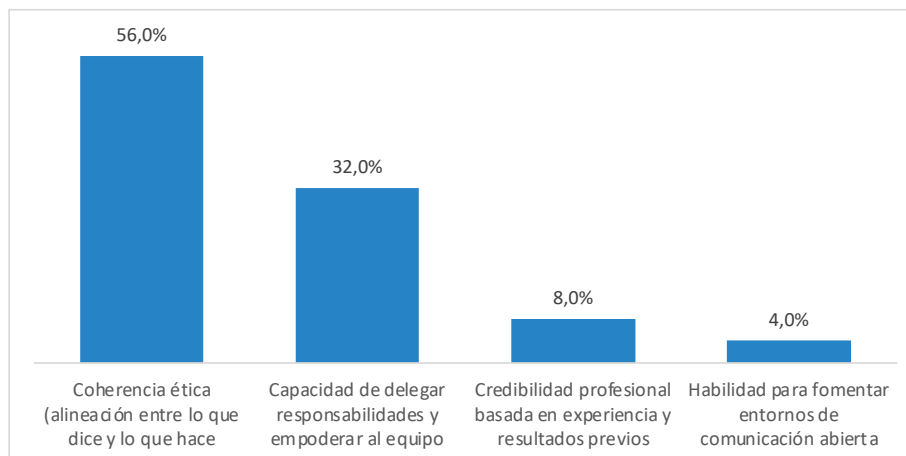
*“En la práctica, vemos que la confianza impacta directamente en la capacidad de ejecución de las organizaciones. Cuando existe, se habilita la autonomía, se fortalecen los niveles de compromiso y se acelera la toma de decisiones. La desconfianza, en cambio, tiende a generar mayor control, fricción y lentitud, afectando directamente la productividad y los resultados”.*

Patricia Codecido, Global Jobs

*“La confianza actúa como un habilitador organizacional: mejora la comunicación interna, acelera la toma de decisiones con autonomía y sostiene el compromiso de los equipos. Su ausencia, en cambio, introduce fricción, reduce iniciativa y debilita la alineación colectiva, sólo genera costos”.*

Cecilia Besa, TestaNova

#### **Pregunta N°4: ¿Cuál de las siguientes definiciones se acerca más a lo que las empresas entienden hoy por “confianza” en el liderazgo?**



Fuente: Encuesta N°33 Panel Laboral UNAB.

Los resultados evidencian que, actualmente, la confianza en el liderazgo se construye principalmente a partir de la coherencia ética. Un 56% señala que lo más relevante es la alineación entre lo que el líder dice y lo que hace. En segundo lugar, aparece la capacidad de delegar y empoderar al equipo (32%), lo que refleja la importancia de generar autonomía como base de la confianza. En contraste, aspectos más tradicionales como la credibilidad basada en la experiencia (8%) y la habilidad para fomentar la comunicación abierta (4%) tienen una incidencia mucho menor.

En conjunto, los comentarios muestran que la confianza en el liderazgo se construye desde la coherencia, la solidez profesional y la capacidad de delegar. Cuando estos elementos están presentes, se fortalece el compromiso y el desempeño organizacional:

*“En la medida que una compañía cree en la capacidad de sus ejecutivos y equipos, y a su vez, los integrantes de esta empresa perciben reconocimiento y apoyo para tomar decisiones estratégicas desde la línea, automáticamente se genera sinergia e involucramiento. Los Directorios son capaces de empoderar a los líderes que han elegido, y validar la performance de quienes implementan dichas decisiones”.*

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

*“Cuando los líderes entregan responsabilidad real, fomentan autonomía, aceleran la toma de decisiones y desarrollan capacidades en sus equipos. En cambio, la falta de delegación suele reflejar desconfianza, genera dependencia y limita tanto el desempeño como el crecimiento, sin mencionar el daño que ocurre a nivel de clima”.*

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

*“Además de la dimensión asociada a la confianza en la persona, es necesario incorporar la confianza en el profesional, ya que ambos aspectos están estrechamente vinculados y no pueden separarse. Esta se expresa en la calidad y el criterio de sus decisiones, en su capacidad para desempeñar sus funciones de manera sólida, incluso más allá de lo esperado y en un desempeño integral que articula lo personal y lo profesional”.*

Diego Hurtado, Excellentium

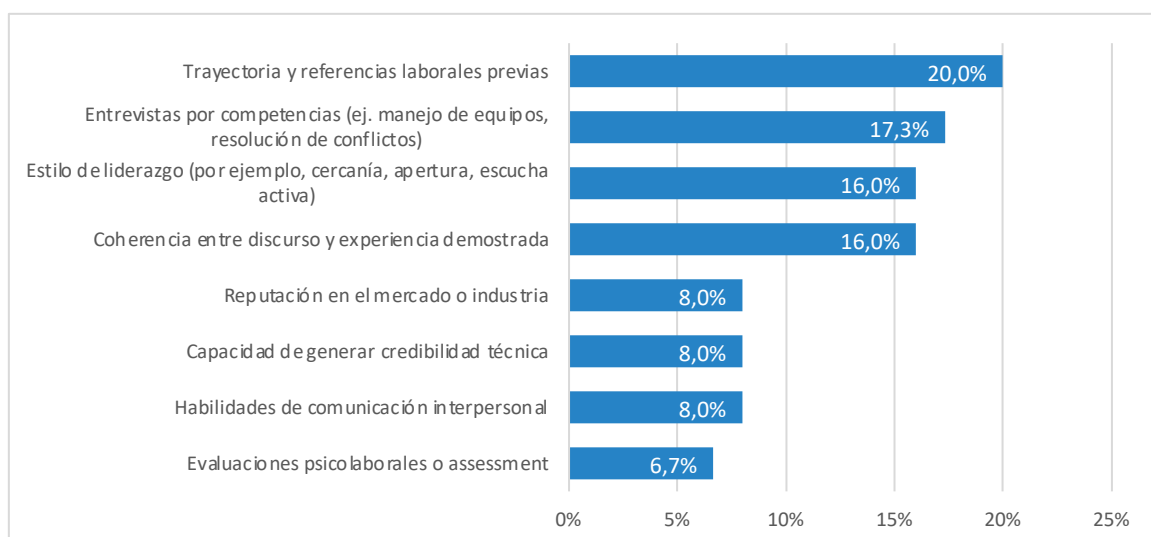
*“Hoy, cuando las empresas hablan de confianza en el liderazgo, suelen referirse sobre todo a la consistencia, integridad y congruencia del líder: que cumpla lo que promete, actúe con transparencia y tome decisiones alineadas con sus valores”.*

Cecilia Besa, TestaNova

*“En el trabajo con organizaciones, vemos que hoy la confianza en el liderazgo se construye principalmente desde la coherencia. Más allá de las capacidades técnicas o de gestión, las personas valoran líderes consistentes entre lo que dicen y hacen”.*

Patricia Codecido, Global Jobs

**Pregunta N°5: ¿Cómo suelen evaluar las empresas la capacidad de un candidato para generar confianza en equipos de trabajo? (Seleccióne hasta 3 opciones).**



Fuente: Encuesta N°33 Panel Laboral UNAB.

Los resultados reflejan que las empresas evalúan la capacidad de generar confianza principalmente a partir de evidencia concreta y trayectoria previa. El criterio más relevante es la trayectoria y referencias laborales (20%), seguido por entrevistas por competencias (18%), lo que indica un fuerte énfasis en experiencias pasadas y comportamientos observables. En un segundo nivel aparecen aspectos vinculados al estilo de liderazgo y la coherencia entre discurso y experiencia (ambos en torno al 16%), lo que refleja que la confianza también se asocia a cómo el candidato se relaciona y actúa en la práctica. En cambio, factores como la reputación, la credibilidad técnica, las habilidades comunicacionales y las evaluaciones psicométricas tienen menor peso relativo.

En síntesis, los panelistas coinciden al igual que la pregunta anterior, en que la confianza se construye desde la coherencia entre lo que se dice y se hace, y se valida tanto en la experiencia previa como en el estilo de liderazgo. Además, su evaluación requiere una mirada integral, más allá de pruebas formales, que considere contexto, trayectoria y capacidades relacionales.

*“Las personas capaces de generar confianza tienen conductas consistentes y alineadas entre lo que dicen y lo que hacen. Cumplen sus compromisos en sus ámbitos de especialidad, transmitiendo seguridad, escuchando y entregando consejo criterioso a sus grupos de interés”.*

Ornella Bono, Humanitas Executive Search

*“La experiencia nos dice que los talentos no cambian de compañía, sino de jefaturas o estilos de gobierno corporativo. En las empresas con directorios más innovadores, se privilegian liderazgos cercanos y participativos, que primero se validan técnicamente y luego sostienen el compromiso con sus equipos, manteniendo coherencia entre su discurso y su comportamiento”.*

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

*“Sin lugar a duda, la trayectoria junto con una buena entrevista por competencias te entrega una foto muy fidedigna en cuanto a la capacidad de la persona de generar confianza, y eso luego se conjuga o complementa con el estilo de liderazgo, y ahí entran las personas (entrevistadores, head hunters, jefaturas) a tomar un rol importante en los procesos de selección. Solo las pruebas no te podrán decir qué tan cercana es la persona, o qué tan empático puede ser”.*

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

*“Desde nuestra experiencia, evaluar la capacidad de generar confianza requiere ir más allá de la intuición, combinando entrevistas por competencias, evaluaciones estructuradas y un levantamiento riguroso de referencias. Este análisis debe ser siempre contextualizado, entendiendo la cultura y desafíos de cada organización para asegurar un adecuado match entre la persona y el entorno. Cuando este atributo se mide con metodología y foco en el contexto, es posible anticipar no solo el estilo de liderazgo, sino también su impacto real en los equipos y en los resultados”.*

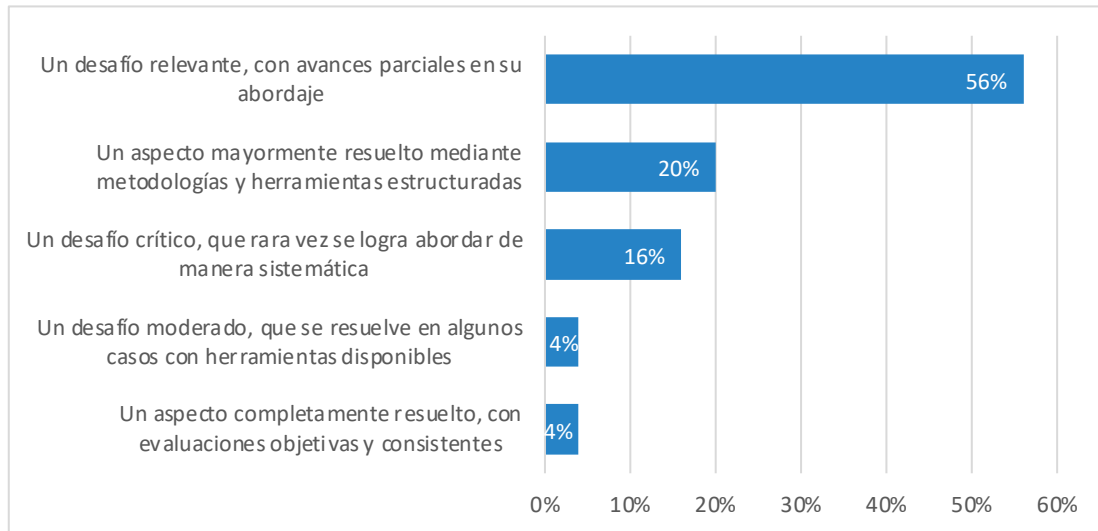
Patricia Codecido, Global Jobs

*“Creo que muchas empresas todavía evalúan esta capacidad de forma parcial, dándole demasiado peso a la entrevista. Sin embargo, generar confianza en un equipo no debería medirse solo por el discurso, sino con una mirada más integral: trayectoria, referencias, coherencia*

entre lo que la persona dice y lo que efectivamente ha demostrado en su experiencia. Quienes trabajamos en evaluación solemos considerar indicadores más amplios y comprobables, porque la confianza se construye en la práctica, no solo en cómo alguien se presenta en una instancia de entrevista”.

Cecilia Besa, TestaNova

**Pregunta N°6: En su experiencia, transformar la intuición en métricas objetivas para evaluar la capacidad de un líder de generar confianza en la alta dirección (C-Suite) es:**



Fuente: Encuesta N°33 Panel Laboral UNAB.

El gráfico muestra que existe un consenso claro en que la medición objetiva de la confianza en líderes, especialmente en la alta dirección, sigue siendo una tarea pendiente más que un proceso consolidado. El 56% de los encuestados lo define como un desafío relevante con avances parciales, lo que sugiere que, si bien hay intentos por sistematizar esta evaluación, aún predominan aproximaciones incompletas o en desarrollo. A esto se suma un 16% que lo considera derechamente un desafío crítico, indicando que en varios contextos ni siquiera se logra abordar de manera estructurada. En contraste, solo un 20% percibe que este aspecto está mayormente resuelto mediante metodologías y herramientas.

Los resultados evidencian que la capacidad de traducir la confianza en métricas objetivas sigue siendo una debilidad estructural en los procesos de evaluación de liderazgo, en los que predomina una lógica aún más cualitativa o intuitiva que sistemática, lo que limita la comparabilidad, la toma de decisiones basada en evidencia y la profesionalización de los procesos de selección y desarrollo en niveles ejecutivos.

*“En el trabajo con alta dirección, vemos que si bien existen herramientas y metodologías que permiten avanzar en esta línea, aún es un desafío relevante para muchas organizaciones. La capacidad de generar confianza sigue evaluándose, en gran parte, desde la intuición”.*

Patricia Codecido, Global Jobs

*“Es un desafío permanente y el problema muchas veces es una evaluación poco conectada con los valores y cultura de la empresa. El calce tiene varios aspectos esenciales: la cultura, el equipo, el desempeño esperado y el liderazgo que esa empresa necesita”.*

Cristian Duarte, Transearch Chile

Los panelistas coinciden en que el principal desafío ya no es la falta de instrumentos, sino su uso sistemático y su adecuada articulación con la cultura y necesidades de cada organización. En este contexto, evaluar la confianza en el liderazgo requiere avanzar hacia modelos más integrales que combinen datos, experiencia y comprensión del entorno, permitiendo decisiones más consistentes y efectivas.

*“Si bien sigue siendo un desafío relevante, hoy existen avances para medir esta dimensión con mayor objetividad. Hay más métricas y evidencias, como evaluaciones 360°, trayectoria, referencias o rotación de equipos, que permiten complementar la intuición. El desafío ya no es la falta de instrumentos, sino su integración sistemática para evaluar de forma más consistente la capacidad de un líder para generar confianza”.*

Cecilia Besa, TestaNova

*“Es complejo evaluar a profesionales responsables de una estrategia, ya que la soledad del poder o un feedback real no comulga con la autocrítica. Sin embargo, es posible establecer mecanismos que permitan someter el liderazgo a una revisión sistemática y continua. Entre ellos, destacan las evaluaciones 360°, el seguimiento de indicadores como la rotación de los equipos directos y la incorporación de procesos de coaching periódico, que contribuyen a una evaluación más objetiva y sostenida en el tiempo”.*

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

*“La intuición es una guía relevante, pero requiere ser complementada con datos. Las decisiones, especialmente en niveles C-Level, deben sustentarse en evidencia, incorporando la intuición como expresión de la experiencia. En este contexto, aquello que no se mide difícilmente puede gestionarse de manera efectiva”.*

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

### **Pregunta N°7: ¿Por qué considera relevante (o no) abordar la confianza en las organizaciones hoy?**

Las respuestas evidencian un consenso claro: la confianza es un activo estratégico que impacta directamente en el desempeño organizacional y en la capacidad de adaptación. Los panelistas coinciden en que fortalece el liderazgo, el compromiso y la retención de talento, al tiempo que facilita la toma de decisiones y la innovación. En este sentido, Claudia Montedónico, de HR Burô, señala que *“la confianza es un indicador de la calidad del liderazgo y un habilitador directo de resultados. Acelera la toma de decisiones, reduce errores y potencia la colaboración”*, reflejando su impacto transversal en el funcionamiento de las organizaciones. Complementariamente, María José Greene, de Grupo Cinco, destaca que *“si no existe confianza en los equipos, éstos no son capaces de desarrollar todo su potencial (...) y obtener los mejores resultados”*, reforzando su incidencia directa en el desempeño.

Junto con lo anterior, las respuestas enfatizan que la confianza constituye un elemento estructural de la cultura organizacional. No solo habilita relaciones laborales más saludables y colaborativas, sino que también se construye y sostiene a través de prácticas cotidianas. Así lo plantea Mónica Zepeda, de Ebro Consultores, al señalar que *“la confianza es el elemento central en la construcción de relaciones laborales saludables y colaborativas”*. En la misma línea, Rose Marie Blanc, de C-Group, subraya su carácter dinámico: *“la confianza no es un activo inamovible, se construye cada día (...) y la coherencia entre lo que se dice y se hace es clave para un clima organizacional sano”*, destacando la importancia de la consistencia del liderazgo en su desarrollo.

Asimismo, los panelistas sitúan la confianza como un factor crítico en contextos de creciente incertidumbre. En entornos más dinámicos, con mayor autonomía y menor control directo, la confianza permite sostener la coordinación, la ejecución y la toma de decisiones. Como indica Leslie Cooper, de HK Human Capital Chile, *“la confianza en las organizaciones hoy es especialmente relevante, ya que es un habilitador crítico para la ejecución, colaboración y toma de decisiones en contextos de mayor incertidumbre a nivel global”*. En este contexto, Rodrigo Herrera, de B2B Trust Consulting, agrega que *«la mayor ambigüedad en los roles y estructuras requiere confianza mutua entre líder y equipo, para que la navegación en aguas más turbulentas resulte y vaya en una dirección deseada»*, evidenciando su rol en la adaptación organizacional.

Finalmente, surge una mirada que amplía el análisis hacia el plano social. Se reconoce que la desconfianza no es solo un fenómeno organizacional, sino también institucional, lo que refuerza el rol de las empresas como espacios relevantes para la reconstrucción de vínculos. Como señala Bernardita Mena, de Stanton Chase Chile, *“la (des)confianza en las instituciones es hoy un desafío crítico a nivel país (...) en ese contexto, las organizaciones tienen un rol clave”*, destacando que el trabajo es uno de los principales espacios donde las personas construyen sentido de pertenencia. En este marco, abordar la confianza no solo responde a un imperativo ético, sino también estratégico, ya que *“impacta directamente en el compromiso, la colaboración y los resultados de las empresas. Por eso, las organizaciones que logran construir confianza, desde el liderazgo, la coherencia y la transparencia, no solo son más efectivas, sino también contribuyen a recomponer la confianza a nivel social, que es algo que tenemos pendiente como país”*.

# CONCLUSIÓN

Los resultados confirman que la confianza se ha consolidado como un activo estratégico con efectos directos sobre el desempeño organizacional, la productividad y la capacidad de adaptación. Más que un atributo intangible, su presencia (o ausencia) incide de manera decisiva en la calidad de las decisiones, la coordinación interna y el logro de resultados.

Al mismo tiempo, si bien existe una base de confianza en muchas organizaciones, esta aún no se encuentra plenamente consolidada. Predomina un equilibrio inestable, donde coexisten dinámicas de confianza y desconfianza, fuertemente condicionadas por el liderazgo, la coherencia organizacional y las prácticas cotidianas.

La evidencia muestra que la confianza impacta principalmente a través de dimensiones relacionales, como el compromiso, la autonomía, la colaboración y la motivación, que actúan como mecanismos intermedios del desempeño. En este marco, el liderazgo emerge como un factor crítico, particularmente en su capacidad de sostener coherencia entre discurso y acción, delegar con autonomía y generar entornos de trabajo predecibles y justos.

No obstante, su medición continúa siendo un desafío. A pesar de los avances en herramientas y metodologías, predomina un enfoque más intuitivo que sistemático, especialmente en niveles de alta dirección, lo que limita la toma de decisiones basada en evidencia.

En un contexto de creciente incertidumbre, la confianza adquiere un rol central como mecanismo de coordinación y adaptación organizacional. Su relevancia, además, trasciende el ámbito empresarial, proyectándose al plano social como un componente clave para fortalecer la cohesión y la gobernanza. En el caso de Chile, donde persisten brechas significativas de confianza, su fortalecimiento no solo constituye un desafío organizacional, sino también una condición habilitante para el funcionamiento del sistema institucional y el desarrollo del país.


**Tabla N°1: Participantes del Panel Laboral UNAB.**


	<b>Integrante</b>	<b>Firma</b>
1	Ariela Dymensztain	AD Consulting
2	Angélica Álvarez	Afinis
3	Juanita Aguirre	Aguirre & Asociados Head Hunting
4	Francisca López	Althus Partners
5	Rodrigo Herrera	B2B Trust Consulting
6	Rose Marie Blanc	C-Group
7	Mónica Zepeda	Ebro Consultores
8	Pamela Jiménez	Equation Partners
9	Vanesa Rosales	Eurofirms
10	Diego Hurtado	Excellentium
11	Mario Mora	FirstJob
12	Paola Briano	GEN Consultores
13	Patricia Codecido	Global Jobs
14	María José Greene	Grupo Cinco
15	Leslie Cooper	HK Human Capital Chile
16	Paz Ovalle	Hochschild Ovalle Partners SPA
17	Claudia Montedonico	HR Burô
18	Ornella Bono	Humanitas Executive Search
19	Ana María Icaran	Icaran Head Hunters
20	Angélica Mena Ovalle	Intertrust Headhunting
21	Franco Toselli	IT HUNTERS
22	Raimundo Villarino	Laboral Net
23	Joana Martínez	Mandomedio
24	John Byrne	Odgers Berndtson Chile
25	Felipe Cosialls	Shilton Consulting
26	Bernardita Mena	Stanton Chase Chile
27	Cecilia Besa	TestaNova
28	María Jesús García Huidobro	Trabajando.com
29	Cristián Duarte	TRANSEARCH Chile
30	Felipe Arteaga	Uno a Uno Head Hunter



 @ippunab

 @ippunab

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

 <https://ipp.unab.cl/>