

CUADERNOS DEL CPI

ENCUESTA DE CONFIANZA 2025

Para la recuperación
de la certeza

REUNIÓN CONSEJO CPI



CPI CONSEJO POLÍTICAS DE INFRAESTRUCTURA

El Consejo ampliado del CPI, realizado el 3 de septiembre de 2025, estuvo dedicado a conocer los resultados de la Encuesta de Confianza Empresarial 2025 desarrollada por la Universidad Diego Portales (UDP) y PwC, y a un diálogo posterior entre los expositores y asistentes.

Nicolás Hardy, académico e investigador de la Facultad de Economía de la UDP expuso los resultados de la Encuesta. Tras su presentación, se contó con la intervención especial del Rector de la Universidad Diego Portales, Carlos Peña.

El CPI agradeció la presencia de los participantes y asistentes, la hospitalidad de la UDP y la oportunidad de conocer de primera mano los resultados de la Encuesta.

CONTENIDO

Introducción Carlos Cruz	4
Presentación Estudio de Confianza 2025 - Nicolás Hardy	5
Presentación Carlos Peña	9
Diálogo	11
Cierre Eduardo Frei R-T.	13
Conclusiones	15

INTRODUCCIÓN CARLOS CRUZ

Director Ejecutivo CPI

Para el CPI es fundamental expresar en la práctica la colaboración entre las políticas públicas y el sector privado, se trata de avanzar en la elaboración de políticas de infraestructura que se transformen en propuestas dotadas del suficiente sustento de análisis. El estudio que se presenta hoy es especialmente importante para el CPI y sus propuestas, en tanto identifica las condiciones básicas de confianza al nivel de las empresas. Sus resultados son un ingrediente esencial para trazar el camino que creemos debiera tomar el país y, desde la infraestructura, el rol del CPI para colaborar en su viabilidad. Los instrumentos de política pública, vale recordar, finalmente siempre son ejecutados por empresas del sector privado.

La invitación a este encuentro es a conocer con detalle este estudio sobre confianza. Sus resultados entregan una buena señal para la conformación de un sector privado que no solo se presente como un colaborador del sector público -en el sentido de acoger las demandas de políticas públicas, tanto en su dirección como en su diseño y mejoría- sino también en asumir la responsabilidad de estar en primera línea en la oferta de infraestructura y sus servicios.

El marco regulatorio es un tema clave en los asuntos de la colaboración público-privada y de la confianza entre los agentes económicos. Si es adecuado le otorga continuidad y contexto a las actividades que operan bajo regulación del Estado, donde ocupa un lugar destacado la infraestructura de uso público. No ha sido así en nuestro país: en los sectores eléctricos y de telecomunicaciones en los que se han evidenciado falencias regulatorias desde hace algún tiempo. El apagón eléctrico nacional testimonió fallas de la regulación y atentó seriamente contra la confianza de los usuarios en el sistema de provisión de electricidad y en las empresas del sector.

En el sector de telecomunicaciones hay otro ejemplo de deficiencia en el marco regulatorio. El país ha sido abierto en la incorporación de nuevas tecnologías y su despliegue, además, nos ubica en la punta regional en comunicación digital. Sin embargo, el sector empresarial está virtualmente quebrado. Algún aspecto de la regulación debe estar descalzado para haber llegado a este cuadro. La Subsecretaría de Telecomunicaciones asegura que falta una mayor utilización de los servicios digitales, es decir, se trata de demanda insuficiente. En cualquier caso, el problema hay que atacarlo entre el sector público y el sector privado, y ahí tiene que darse una confluencia de intereses.

Para el Consejo de Política de Infraestructura es fundamental contar con el aporte de sus integrantes, como sucede en este caso con el Estudio de Confianza Empresarial. El sentido de abrir la Reunión de Consejo permite aprovechar lo que cada uno hace en su área específica y transformarlo en información e instrumentos conducentes.

PRESENTACIÓN ESTUDIO DE CONFIANZA 2025

NICOLÁS HARDY

Académico e investigador de la Facultad de Economía de la Universidad Diego Portales

El estudio consultó a tres grupos: gerentes y ejecutivos de empresas, consumidores, y trabajadores, con un total de casi 4.500 entrevistados. Se contrastaron las respuestas de cada grupo y se identificaron las convergencias y divergencias. Se entiende que una organización es confiable cuando demuestra consistencia, transparencia y cumplimiento de compromisos, generando seguridad y credibilidad. Los principales resultados son los siguientes¹:

- 1. Responsabilidad en generar confianza:** **a)** Más del 80% en cada uno de los tres grupos contestó que la empresa tiene la responsabilidad de generar confianza entre sus consumidores y trabajadores (este resultado es consistente a través del tiempo y entre países). Pero aparece un primer punto disonante: más del 90% de los gerentes dice que la empresa tiene la responsabilidad de generar confianza y un 80% dice que la confianza es una prioridad de la empresa, pero solamente un 26% dice tener alguna métrica formal para medirla. **b)** Por grupos, casi un 88% de los gerentes dice generar alta confianza en los consumidores, pero entre los consumidores solamente un 31% dice confiar mucho en la empresa, y entre los trabajadores la cifra es 52%. **c)** La brecha entre los gerentes, los consumidores y trabajadores es alta: 57 y 36 puntos respectivamente. En Estados Unidos, por ejemplo, la brecha gerentes-consumidores es de 60 puntos, pero la de gerentes-trabajadores es de solo 19 puntos, la mitad que en Chile.
- 2. Confianza por sector económico:** La minería es el sector mejor evaluado por los trabajadores. Las mayores brechas entre gerentes y trabajadores, por su lado, se dieron en el comercio, alimentos y turismo. También en estos sectores, paradójicamente, es donde el mayor porcentaje de los ejecutivos dijo generar alta confianza en los trabajadores, un 92%, pero donde el menor porcentaje de los trabajadores dijo confiar mucho en sus empresas, menos de un 50%. El caso de servicios financieros es especial. Al nivel de consumidor, está empatado en el tercer lugar de los peor evaluados, pero para sus trabajadores es distinto: está en el segundo lugar de los mejor evaluados. Esto posiblemente tiene dos explicaciones: por una parte, es un sector donde los trabajadores son bien pagados y por otro, los consumidores muchas veces no entienden bien los productos financieros y por ello tienen menos confianza en las empresas del sector. El sector público es el peor evaluado por lejos, con una nota de menos de 4.5.

¹ Si desea realizar una revisión pormenorizada de este estudio puede hacerlo visitando el siguiente enlace: <https://www.pwc.com/cl/es/Publicaciones/Estudio-de-Confianza-2025.html>

Panorama por sector

Confianza de los **consumidores** por sector

Desde la perspectiva de los consumidores, el sector de Minería sigue en el primer lugar de mayor confianza, pero con una puntuación de 6,2. En tanto, el segundo y tercer lugar del listado, es ocupado por el sector de Comercio, alojamiento y turismo, junto a Manufactura, con puntuaciones de 6,1 y 5,9.

Para los consumidores, uno de los sectores menos confiables es el de la Administración pública con un 4,5.



3. Género y edad: La nota promedio en términos de confianza que ponen los trabajadores, en escala de 1 a 10, es 7 en hombres y 6,4 en mujeres. Por edad, las personas mayores ponen notas más altas y en niveles similares a los valores por género. Sin embargo, los ejecutivos piensan que están generando una confianza promedio mucho más alta, en torno al 8.5. La diferencia en esta percepción es aún mayor en el caso de los consumidores, los que colocan notas más bajas.

Confianza regional y demográfica

Confianza según **género** y **rango etario**

Nivel promedio de confianza de consumidores y colaboradores sobre las empresas según género y rango etario, en una escala del 1 al 10 (1=no confía en absoluto, 10=confía totalmente).

		Consumidores	Directores	Colaboradores	Directores
Género	Hombre	6,3	8,6	7,0	8,5
	Mujer	5,6	7,8	6,4	8,4
Rango etario	24 años o menos	5,8		6,4	
	25 a 34 años	5,7	8,4	5,9	8,4
	35 a 44 años	5,7		6,5	
	45 a 59 años	6,2	8,4	6,8	8,5
	60 años o más	6,2	8,5	7,4	8,6

- 4. Empresas y debate público:** La Encuesta formuló preguntas a los trabajadores sobre la participación de las empresas en los asuntos públicos. Así, se consultó: *¿tienen las empresas la responsabilidad de participar en el debate público?, ¿tienen que tomar posturas públicas respecto a temas de interés nacional?* Y el resultado parece sorprendente: casi un 90% dicen que sí, dentro del cual un 62% lo afirma, pero sólo en la medida en que el tema de interés esté relacionado con el giro de la empresa, mientras un 26% dice que sí a todo evento. Estar de acuerdo o en desacuerdo con la postura que toma la empresa podría eventualmente afectar la confianza también. Entonces se preguntó, *¿cómo afectaría la confianza si es que está de acuerdo o desacuerdo con la postura de la empresa?* Un 56% de quienes están de acuerdo dicen confiar más en la empresa. De quienes están en desacuerdo, solamente un 34% dicen confiar menos y un 15% dice confiar más, es decir, no están de acuerdo, pero sí valoran que la empresa haya tomado una postura pública.

Para los consumidores, el 93% dijo que la empresa tiene que tomar alguna postura, casi un 50% de ellos dijo que sí a todo evento y 44% que sólo la medida que el asunto está relacionada con el giro de la empresa. Si está de acuerdo, casi un 70% dice confiar más, si está en desacuerdo, solamente un 47% dice confiar menos. También entonces los consumidores valoran que la empresa hay tomado una postura pública.

Posturas públicas de las empresas

Tomar una postura pública sobre temas de interés nacional puede ser un arma de doble filo para las empresas, puede tanto fortalecer su imagen con una mayor conexión con ciertos consumidores, como generar cierta polarización, o incluso rechazo y pérdida de credibilidad.

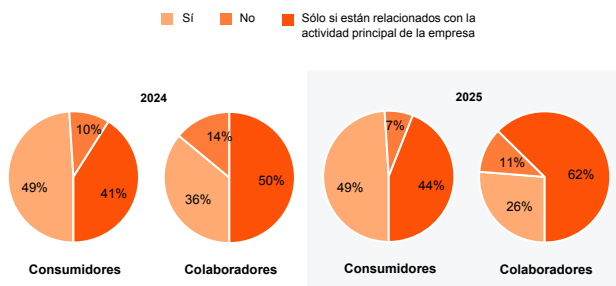
Pese a aquel riesgo, la mayoría de los consumidores (93%) cree que las empresas deberían adoptar una postura pública sobre temas sociales, ya sea en cualquier circunstancia (49%) o sólo cuando los problemas están relacionados con la actividad principal de la empresa (44%). Solo el 7% señala que las empresas no deben adoptar posturas públicas sobre temas sociales.

Por el lado de los colaboradores, donde un 88% está de acuerdo con que las empresas deberían adoptar una política pública, la cifra de aquellos que creen que sólo deberían hacerlo sólo si se relaciona a su actividad principal crece un 62% lo que refleja una mayor preocupación sobre la estabilidad de marca. En tanto, un 11% cree que no deberían tomar una postura.

Ahora bien, ¿qué pasa cuando el consumidor o el colaborador no está de acuerdo con la postura que adopta la empresa?

La postura de los consumidores y colaboradores

¿Deberían las empresas adoptar una postura pública sobre temas de interés nacional?



- 5. Misión y reputación de las empresas versus aspectos concretos:** Muchas veces las empresas se preguntan sobre su propósito, misión y visión. Y, al menos en términos de confianza, sin embargo, solamente un 1% de los encuestados trabajadores dijo haber tenido algún problema con estos temas. Y solamente un 2% dijo que un problema de confianza se le generó por problemas de reputación de la empresa.

Para el caso de los consumidores, el asunto es aún más sencillo. Prácticamente un tercio de los problemas tiene que ver con tema de calidad en el producto o servicio, un 30% con incumplimiento de compromisos y un 21% con cobro indebido.

Acciones que han erosionado la confianza

Así como existen acciones que construyen confianza, también hay acciones que la dañan, lo que es mucho más difícil, e incluso, casi imposible de revertir.

En el caso de los consumidores un 59% señala que tuvo alguna experiencia que erosionó su confianza y afectó la relación con la empresa en los últimos 12 meses, siendo una de las principales razones la calidad de los productos o servicios recibidos que no concuerdan con lo ofrecido (32%). Igualmente, los usuarios critican el incumplimiento de compromisos posventa, sea por deficiencia o por tener una complejidad innecesaria (30%), y los cobros indebidos (21%).

Entre los colaboradores el panorama es similar, ya que un 50% también dice haber experimentado situaciones que dañaron su confianza. Entre las principales razones están los liderazgos que no concuerdan con sus valores (23%), condiciones laborales o contractuales (19%), y las desvinculaciones manejadas inapropiadamente (18%). Otro punto importante para observar con atención por parte de las empresas es que otra parte importante de los colaboradores declara haber sufrido acoso o discriminación (18%), lo que sin duda puede ser un conflicto potencial considerando la implementación de la Ley N°21.643 sobre prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo ([Ley Karin](#)).

PwC Chile | Estudio de Confianza 2025

Experiencias que han dañado la confianza en los últimos 12 meses



Nota: Gráfico no presenta comparación de datos con 2024 por cambios en el tipo de respuesta.

Se les consultó a trabajadores y consumidores sobre qué factores podrían ayudar a crear más confianza en la empresa. Para los trabajadores, lo más importante fue “comunicaciones claras”, que la empresa se comunique claramente con los trabajadores. Pero de los gerentes consultados, solamente un 34% dijo ser competente en comunicaciones claras. Es decir, lo más importante para los trabajadores resultó ser lo que peor dicen hacer los gerentes. Para el caso de los consumidores es diferente: la protección de datos es lo más importante, lo que a su vez es lo que mejor dicen hacer los gerentes.

PRESENTACIÓN CARLOS PEÑA

Rector de la Universidad Diego Portales

La idea más popular en la ciencia política de Estados Unidos era que las preferencias políticas dependen de la posición del votante en la estructura de clases. Si usted era proletario, se supone que tenía propensión a votar por la izquierda. Si usted era empresario, su propensión era a votar por la derecha. Y si era un empleado que había hecho su vida a la sombra de la expansión estatal, o sea, de la clase media chilena, usted tendría que votar por la Concertación, como el gran articulador del sistema político. Lo que sabemos hoy en día es que esa hipótesis, cuando la sociedad se moderniza y se diferencia, se demuestra falsa.

Las preferencias políticas se despegan de la estructura social, de manera tal que la posición en la estructura social pasa a no ser predictiva, ni siquiera en los grandes números, de la preferencia política. Esta es la primera cuestión: las personas más bien se apegan a su propia definición de estatus más que a su posición de clase a la hora de votar. Si una persona pobre que trabaja en el comercio ambulante se siente emprendedor, es probable, destacó el rector, que esa autodefinición de estatus motive más su preferencia política que su posición de clase. Las preferencias políticas despegadas de la estructura, entonces, se han vuelto extremadamente volátiles y esto es un dato fundamental de la vida política contemporánea.

El otro dato clave tiene que ver con la realidad de los partidos políticos en los últimos tiempos. Los partidos son fundamentales en las democracias contemporáneas y están inspirados en una cierta ideología racional. Tienen la función, de orientar y a su vez limitar las expectativas de los ciudadanos, guiándolas hacia el futuro. Hoy en día no hay partidos de esta índole, lo que tenemos son agrupaciones más bien espontáneas que giran en torno a liderazgos carismáticos. La idea de partidos que profesionalizan la actividad política promueve liderazgos y formulan narrativas para orientar y contener las expectativas de la ciudadanía, eso no existe. La política actual más bien tiende a exacerbar las diferencias espontáneas de las personas.

La vida social descansa sobre el esfuerzo permanente de hacer converger aquello que sería el óptimo desde el punto de vista de la racionalidad económica, con la memoria y las expectativas más asentadas de las personas, las que están insertas en la cultura. Se trata de la formulación de narrativas consistentes y/o promisorias, como en los gobiernos de Eduardo Frei (modernización) y Ricardo Lagos (desarrollo), y en lugar de eso ahora se están estimulando las expectativas emocionales inmediatas, que es lo que llamamos populismo. Este es el problema de Chile.

Mientras tanto emergen fenómenos como el tránsito desde la cultura del trabajo a la cultura del consumo. Hoy en día, las *redes de contrato* son las variables clave, entre otras el contrato de control empresarial desde el propietario al gerente. Lo que antes eran trabajadores ahora aparecen como colaboradores. Porque hoy día no existen trabajadores, la cultura del trabajo ha desaparecido y está siendo sustituida por una cultura del estatus como variante del consumo.

Poner atención a estos factores va a ayudar a mejorar el nivel de la vida pública en Chile y las condiciones para el desarrollo de la vida empresarial, requiriéndose identificar estos problemas. Y una vez que sean identificados, va a ser diferente porque todos ellos en conjunto están introduciendo gigantescos grados de incertidumbre en la vida civil. Y la incertidumbre, concluyó el rector Peña, es exactamente lo contrario de la confianza.

Diálogo

Después de las presentaciones se generó un espacio de opiniones y conversación con los asistentes al encuentro. Se presentan a continuación los asuntos más relevantes y pertinentes desarrollados en esta sección:

Se profundizó sobre el tema de las inversiones de las empresas y su relacionamiento con la comunidad que podría verse afectada por el impacto en el entorno y medioambiente; es un tema muchas veces conflictivo y vinculado directamente a la confianza. Se señalaron ejemplos donde la solución pasó por relaciones personales de los ejecutivos con la comunidad y por un pago compensatorio. La gente, se señaló, empieza a creer más en la empresa y no tanto en la institucionalidad, en la norma ni en el Servicio de Evaluación Ambiental. “Esto tiene resolución ambiental”, decíamos, “pero eso hoy día para la gente ya no tiene ninguna relevancia”, destacó un asistente. Lo que es relevante, lo que otorga confianza, se señaló, es que tú personalmente como gerente o como funcionario de una empresa, ojalá carismático, está ofreciendo una retribución local, es decir, que la empresa va a pagar con alguna cosa directa y tangible. Ya no se trata de una compensación vía grandes proyectos comunitarios, se subrayó.

Sobre el punto levantado el rector Peña advirtió sobre el peligro de las soluciones mencionadas. Y se preguntó qué pasaría si la sociedad chilena estuviera construida agregativamente de esa manera, si todos los proyectos dependieran de las personas que los emprenden y de quienes se verían inmediatamente afectados. Sería el mundo total del clientelismo, un mundo de caciques negociando “clientelísticamente” con las comunidades y entonces desaparecerían el bienestar general y la noción de bien común. La legislación actual confiere un poder de veto prácticamente definitivo a las comunidades, las que tienen una “mercancía” para transar. Es un diseño inaceptable, expresó Peña, y lo que debería hacerse es intentar modificarlo, donde se requiere de una legislación medioambiental que evite el clientelismo y el caciquismo. La sociedad se construye sobre la base de compromisos impersonales y lo que tenemos hoy en día es un diseño de reglas medioambientales totalmente contradictorio con la racionalidad económica. Se trata de hacer coincidir la racionalidad económica con el sentimiento espontáneo que surge desde la cultura.

No se puede superar la pobreza y al mismo tiempo mantener incólume el paisaje, prosiguió el rector. La vida social consiste en compatibilizar bienes rivales, sacrificando algunos en pos de otros. Esta es la tarea de la política. A este nivel, entonces, la confianza de la que estamos conversando hoy día tiene que estar depositada en reglas impersonales bien diseñadas.

Se mencionó la idea de promover la ética y el cumplimiento estricto de las reglas y condenar cuando estas no se cumplen. La conducta ética supone una cierta propensión a ejecutar una cierta conducta, aunque yo sepa que no puedo ser coaccionado a que la ejecute, o no pueda ser descubierto. No se está enseñando la ética en las universidades. Cuando se confía en que la ley se aplica y los derechos están protegidos, ese es el momento donde se va a estar dispuesto a invertir, a innovar y a colaborar. Por otra parte, en muchos países de nuestra región no es casualidad que los dueños de los negocios coloquen a un familiar en la gerencia: es por un asunto de confianza, aunque ese pariente no sea el más preparado para el cargo, y de aquí el sistema económico paga un precio por la ineficiencia que supone esa decisión. Existe la hipótesis de que el sur de Italia es comparativamente pobre respecto del norte del país, porque en el sur se desarrolló la confianza interpersonal, los pequeños negocios intermediarios y la mafia. En cambio, en el norte italiano predominó la confianza hacia las reglas y eso permitió ampliar los negocios y crear, por ejemplo, grandes sociedades anónimas abiertas, las que en el sur de Italia prácticamente no existen.

El gran problema de Chile, desde el punto de vista cultural y que está en el centro de los problemas de confianza, es una crisis de anomia, es decir, un desapego de las reglas y las instituciones, lo que deviene y sustenta las conductas ilícitas y antiéticas que han proliferado en nuestra sociedad, desde corrupción y colusión a gran escala, hasta robos y delincuencia menor, no pagar la locomoción, vehículos que transitan sin patente o falsear información para obtener beneficios del Estado. Es la habitualidad de la trampa. Todo esto tiene muchas causas, una de ellas es una masificación profesional gigantesca, en tanto se incorporan a la vida profesional personas que tienen muy disímiles territorios vitales, historias familiares, orígenes de clase y étnicos. Entonces es muy difícil que, en profesiones tan masificadas, como por ejemplo la profesión de abogado, dispongan de un código de comportamiento ético compartido.

Otro factor explicativo de la anomia actual se le puede achacar a la política. De pronto en Chile, en octubre de 2019, todos se dejaron seducir por la idea de que era posible partir de cero, de que las instituciones por sí mismas eran malas, que coartaban la libertad, que lesionaban la autonomía, y que podríamos partir de un momento de cero. Es decir, suprimir las instituciones y rediseñarlas de nuevo. Este sueño, profundamente utópico, acabó deteriorando la dignidad de las instituciones.

Los dos factores señalados, entre los principales, por cierto, que han impactado negativamente en la confianza a todo nivel en nuestra sociedad y abren un preocupante escenario de anomia social. Se mencionó también la importancia de la información a los usuarios y clientes como un aspecto importante para la generación de confianza. Cuando la gente entiende mejor, los prejuicios se eliminan y la opinión sobre los proyectos y otras iniciativas mejora significativamente. El sentido del rol de la empresa en términos de su forma de aproximarse a la sociedad tiene que estar no solo vinculado a lo que la sociedad espera, sino también con el compromiso de hacer bien las cosas para poder legitimar su acción.

El desafío principal que hoy día tiene Chile en materia de infraestructura es de reglas, sobre todo en cuestiones medioambientales. Suele olvidarse, pero los grandes proyectos que causan problemas medioambientales son proyectos gigantescos que suponen atar el futuro. Si no se logra atar el futuro, los proyectos no funcionan. Pero atar el futuro quiere decir tener reglas claras, ex-ante, tener la certeza que no se van a modificar, porque finalmente estos proyectos operan con grandes créditos sindicados, cuya garantía es habitualmente un contrato de concesión, pero si el contrato de concesión va a poder ser cambiado por leyes interpuestas y extemporáneas, entonces el riesgo es gigantesco. Y lo mismo ocurre en medioambiente. ¿Cuándo termina el proceso legal ante un problema medioambiental? La respuesta es: no sabemos, porque se superpone un recurso a otro. Esto requiere la decisión política de poner una instancia final, lo que supone un cambio legislativo.

CIERRE EDUARDO FREI R-T.

Presidente Consejo de Políticas de Infraestructura

El Presidente del CPI se refirió a los desafíos en materia de infraestructura, los cuales muchas veces tienen que ver asuntos normativos e institucionales inadecuadamente diseñados y/o aplicados que afectan las expectativas y la confianza de los inversionistas, y finalmente atentan contra el desarrollo económico del país. Mencionó los siguientes casos:

- 1. Plantas desaladoras:** Existen proyectos para levantar más de 40 nuevas plantas, pero por motivos burocráticos de diverso tipo -la famosa permisología- no se construyen todavía, sumadas a las 24 que están operando, se mitigaría en gran medida el déficit de agua, sobre todo en el norte y centro-norte del país.
- 2. Puertos de gran escala:** No tenemos puertos de gran escala para competir, y el 75% del PIB es comercio exterior. Es una urgencia y hay proyectos, por ejemplo en la zona de Concepción, además del puerto exterior de San Antonio. Pero al final no se ven avances concretos y todo queda a nivel de ideas, pero no de obras en desarrollo. En la zona del Biobío están en juego posibilidades enormes: el gas que viene de Argentina y los granos de ese país que quieren salir por nuestros puertos, además del Interés de las forestales y las salmoneras, entre otros.
- 3. Hospitales, recintos penitenciarios y otras obras:** La construcción de infraestructura de uso público en algunas áreas ha enfrentado dificultades en el último tiempo. Las trabas no se superan, la red burocrática de permisos paraliza el inicio y el desarrollo de las obras y, también, la falta de decisión política impide hacer las cosas que todos saben que hay que hacer.
- 4. Infraestructura de transmisión eléctrica:** El país está produciendo cantidades significativas y crecientes de energías no convencionales, eólicas y solares. Un 30% o más del consumo de energía en el país es provisto por estas fuentes no convencionales. Pero desde el norte hacia el resto del país no hay una red de transmisión para aprovechar la energía producida, y esa energía se vierte, y esto se debe a la falta de priorización y decisión sobre la construcción de la línea Kimal-Lo Aguirre, la que lleva años esperando.

- 5. El caso del hidrógeno verde:** La enorme oportunidad de producir hidrógeno a partir de energía no convencional ("verde"), y de ahí una multiplicidad de productos de alta demanda en los mercados globales, no está avanzando con la rapidez y fluidez necesarias. En realidad, se debe a razones, y excusas "medioambientales" y los potenciales inversionistas han comenzado a preocuparse -y algunos a retirarse- por la real disposición de las autoridades para que la producción de hidrógeno verde se haga realidad en los plazos y condiciones razonables.

En síntesis, resulta evidente que los casos anteriores, y otros, están vinculados con los temas de confianza, señaló Frei. Si los proyectos se paralizan o desechan, si las prioridades no se ejecutan y si finalmente se perjudica el desarrollo económico, entonces es natural que el tema de la confianza de los ciudadanos -trabajadores, empresarios e inversionistas- pase a ser un asunto de la máxima importancia. Por eso, agradezco especialmente, concluyó Frei, la presentación del Estudio de Confianza Empresarial presentada por la Universidad Diego Portales y PwC.

Conclusiones

Como resultado de la Reunión de Consejo del CPI dedicada al Estudio de Confianza Empresarial 2025 y la intervención especial del rector Carlos Peña, se evidencia una crisis de confianza que afecta tanto al desarrollo económico como a la cohesión social y la institucionalidad del país. La infraestructura, como articulador clave entre el sector público y privado, se ve directamente impactada por esta incertidumbre.

a. El problema estructural de la confianza empresarial

El Estudio de Confianza Empresarial 2025 revela una profunda brecha de confianza en el ecosistema empresarial chileno. La alta autopercepción de confianza por parte de los gerentes contrasta fuertemente con la percepción real de consumidores y trabajadores. Esta disonancia señala un problema estructural de consistencia en las relaciones laborales y de consumidores y trabajadores.

La desconfianza no se genera por fallas de reputación o de comunicación de misión, sino por factores concretos y operativos: la calidad del producto/servicio y el incumplimiento sistemático de compromisos.

Se evidencia una falta de rigor estratégico: aunque la confianza es considerada una prioridad, existe una escasa o nula implementación de métricas formales para medirla. Esto subraya la necesidad de pasar de la declaración de principios a la acción ética y estratégica, centrada en el estricto cumplimiento de las reglas y la excelencia operativa.

b. Anomia, clientelismo y la urgencia de reglas impersonales

La exposición del rector Carlos Peña y el diálogo posterior posicionan la crisis de anomia social (desapego a las reglas e instituciones) como el centro de los problemas de confianza, lo que alimenta conductas ilícitas y la habitualidad de la trampa.

Se advierte sobre el peligro de que la solución a los conflictos de inversión (especialmente medioambientales) pase por negociaciones personales y pagos compensatorios locales en lugar de la institucionalidad. Esta práctica, habilitada por una legislación que confiere un alto poder de veto a las comunidades, deviene en clientelismo y caciquismo, que socava la noción de bienestar general y bien común.

La solución a la incertidumbre se encuentra en la reafirmación de reglas impersonales y bien diseñadas. El principal desafío del país en infraestructura radica en las reglas, especialmente en el ámbito medioambiental, donde la superposición de recursos y la falta de una instancia final generan una gigantesca incertidumbre que detiene los proyectos y ahuyenta la inversión.

c. Liderazgo político e institucional para la inversión

La falta de avance en proyectos de infraestructura clave (plantas desaladoras, puertos de gran escala, transmisión eléctrica, hidrógeno verde) está directamente vinculado a problemas normativos, burocráticos ("permisología") y la falta de decisión política. Los grandes proyectos de infraestructura requieren reglas claras y estables ex-ante, que no se modifiquen extemporáneamente, pues su financiamiento depende de esta certeza jurídica.

A su vez, se hace evidente la necesidad de una decisión política para implementar cambios legislativos que pongan una instancia final a los procesos legales medioambientales. La anomia y la crisis de confianza en la institucionalidad son responsables de la paralización de proyectos que son vitales para el desarrollo económico del país.

En resumen, la confianza se consolida como un activo estratégico nacional. Su recuperación exige un compromiso multisectorial enfocado en mejorar la consistencia y el cumplimiento de las empresas en sus aspectos concretos, y recuperar la dignidad de las instituciones mediante una legislación medioambiental que priorice la racionalidad económica y el bien común sobre el clientelismo, reduciendo la incertidumbre y sentando las bases de un desarrollo sostenido.

CUADERNOS DEL CPI

NÚMERO
172



www.infraestructurapublica.cl