

Sandra Sotillo Fraile

Prólogo de Mauro F. Guillén

# La era de la confianza

Cómo convertirse  
en una empresa TrustMaker





**La era de la confianza**  
**Cómo convertirse en una empresa TrustMaker**



Madrid 2021

Sandra Sotillo Fraile

# **La era de la confianza**

## **Cómo convertirse en una empresa TrustMaker**

Primera edición: *mayo, 2021*

© ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n - 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel.: 91 452 41 00

[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)

© Sandra Sotillo Fraile

ISBN: 978-84-18415-79-1

Depósito Legal: M-10215-2021

Cubierta: Gerardo Domínguez

Maquetación: Santiago Díez Escribano

Imprime: Gráficas Dehon

La Morera, 23-25

28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

*Impreso en España*

Queda prohibida toda reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

*A aquellos que nos dan el preciado regalo de confiar en nosotros.*



# Índice

PRÓLOGO .....	11
AGRADECIMIENTOS .....	13
Capítulo 1. <b>La confianza: el nuevo grial de las organizaciones</b> .....	15
1.1. ¿La era de la hipertransparencia? ¿La era digital? ¿La era de lo humano? ¡Estamos en la era de la confianza! .....	19
1.2. Un contexto de desconfianza .....	20
1.3. Claves del contexto para entender la era de la confianza .....	29
1.4. La cristalización de las tendencias o la COVID-19: la tormenta perfecta .....	40
Capítulo 2. <b>Confianza: una nueva perspectiva empresarial que lo cambia todo.</b> ...	45
2.1. La búsqueda de la confianza: dando sentido a la estrategia corporativa. ....	49
2.2. La importancia de la confianza para los CEO y las organizaciones .....	52
2.3. El valor de la confianza para las organizaciones .....	55
2.4. El valor de la confianza para las personas y la sociedad .....	66
2.5. Si es tan importante, ¿por qué no gestionar la confianza? .....	69
Capítulo 3. <b>La fórmula de la confianza</b> .....	71
3.1. ¿Qué es la confianza? .....	74
3.2. Los ingredientes de la fórmula de la confianza .....	78
3.3. Funcionamiento (y paradojas) de la confianza .....	85
3.4. Empresas TrustMaker y empresas <i>I wanna be</i> .....	91
Capítulo 4. <b>¿Cómo se gestiona la confianza?</b> .....	93
4.1. El <i>stakeholder trust-journey</i> .....	97
4.2. Los 5 <i>drivers</i> de la confianza: ¿por qué las empresas TrustMaker generan confianza? .....	99
4.3. El Modelo TrustMaker de activos generadores y potenciadores de confianza. .	109

4.4.	Gestionar la confianza: el gran reto de las empresas . . . . .	115
4.5.	Confiar en la confianza para ganar . . . . .	122
<b>Capítulo 5. Los activos generadores de confianza: del propósito a la reputación . .</b>		<b>125</b>
5.1.	Propósito y valores. . . . .	128
5.2.	Marca. . . . .	136
5.3.	Compromisos públicos . . . . .	142
5.4.	Reputación como palanca de la confianza. . . . .	148
<b>Capítulo 6. Los activos potenciadores de confianza: del cumplimiento de expectativas a la cultura de confianza . . . . .</b>		<b>159</b>
6.1.	Negocio responsable . . . . .	162
6.2.	El cumplimiento de expectativas, promesas y compromisos. . . . .	165
6.3.	Relaciones que generan confianza: mostrar la intención en la interacción . . . .	169
6.4.	La gran diferencia: tener o no una cultura de confianza . . . . .	174
6.5.	Los 10 comportamientos de la empresa TrustMaker . . . . .	177
6.6.	Un Equipo de TrustMakers: el requisito de las empresas generadoras de confianza. . . . .	182
<b>Capítulo 7. El líder generador de confianza: el líder TrustMaker . . . . .</b>		<b>189</b>
7.1.	La reputación del líder: una vida extra para la empresa cuando todo va mal . .	192
7.2.	De la reputación del líder al líder TrustMaker . . . . .	197
7.3.	Las características del líder TrustMaker. . . . .	199
7.4.	Cómo convertir al líder en palanca de confianza para la empresa . . . . .	203
<b>Capítulo 8. La comunicación como palanca de la confianza . . . . .</b>		<b>209</b>
8.1.	Comunicación: de la expectativa a la evidencia pasando por la emoción . . . . .	212
8.2.	La comunicación que viene: comunicación para la confianza . . . . .	215
8.3.	Comunicación basada en los 5 <i>drivers</i> de la confianza . . . . .	217
<b>Capítulo 9. Enfoques y métricas para gestionar la confianza . . . . .</b>		<b>223</b>
9.1.	Metodologías de transformación para generar confianza . . . . .	226
9.2.	Un caso de gestión integral de la confianza . . . . .	229
9.3.	Medir la confianza . . . . .	231
<b>Capítulo 10. ¿Qué más leer si quieres aprender sobre confianza? . . . . .</b>		<b>235</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA. . . . .</b>		<b>241</b>

## Prólogo

### La crisis de la confianza en la era de la confianza

No hay mercado ni organización que pueda funcionar sin la confianza. Se podrán escribir sobre un papel todas las reglas del juego, los derechos y las obligaciones de compradores y vendedores, jefes y subordinados, miembros del equipo de trabajo o vocales del consejo de administración. Pero ningún manual de comportamiento puede sustituir a la confianza como lubricante de las relaciones entre las personas. Me atrevo a aseverar que sin confianza la economía de mercado y el principio de la libre empresa no habrían generado durante los últimos dos siglos los niveles de bienestar socioeconómico que hemos alcanzado en una parte del mundo cada vez mayor. Sin confianza, los costes de verificar las intenciones de cada persona en cada momento de una transacción serían tan elevados que sofocarían a la actividad económica.

Pues bien, nunca habíamos estado más sensibilizados hacia la importancia de la confianza para la economía y la empresa, pero hace mucho tiempo que no asistíamos a una crisis de la confianza tan aguda como la actual. La crisis financiera global de 2008 fue el primer aviso en una tendencia ya galopante en la que las instituciones sociales, económicas y políticas se ven socavadas día a día por una falta de confianza cada vez más generalizada entre la población, que a menudo se traduce en una polarización, radicalización y desprecio hacia las normas básicas de la convivencia. Decía Benjamin Franklin que nos damos cuenta del valor del agua cuando el pozo está seco. Estamos en la era de la confianza, como afirma Sandra Sotillo en este espléndido libro, en un momento en el que, paradójicamente, escasea la confianza.

*La era de la confianza* reúne la sabiduría y la experiencia práctica de un formidable elenco de autores con una visión de conjunto sobre la importancia de la confianza en la empresa y en sus relaciones con los distintos grupos de interés (*stakeholders*), tanto internos como externos. Se trata, como apunta Sotillo, de devolver a la confianza el lugar central que debe ocupar en el desempeño de la gestión de toda organización. Ninguna empresa puede tener éxito sin colaborar además de competir.

Conviene quizás desgranar los distintos componentes de esa idea de confianza en el contexto empresarial. Pensemos para ello en los diversos grupos que ocupan el escenario. Sin confianza entre la empresa y sus clientes no es posible el éxito en un mercado cada vez más competitivo. Un cliente es tanto más valioso para la empresa si se trata de un cliente leal a la marca, algo que cada vez resulta más complicado en la era del comercio digital, en el que los consumidores pueden cambiar de marca y de canal con gran facilidad. Resulta asimismo obvio que la relación entre la empresa y sus empleados debe venir presidida por la confianza. Quizás convendría hablar más bien de los empleados y de su empresa, creando estructuras y mecanismos conducentes a unos mayores grados de creatividad, productividad y satisfacción. En cuanto a los proveedores de la empresa, no hace falta más que recordar lo que suele ocurrir con los plazos de entrega o la calidad del producto cuando las relaciones entre ambos son puramente transaccionales en lugar de estar fundamentadas en lazos duraderos de colaboración.

Más allá de los vínculos directos de la empresa, conviene también extender el ámbito de la confianza a la comunidad y a la sociedad en su conjunto. La empresa depende en buena medida de una predisposición favorable de los distintos actores sociales. Sin ello resultaría muy difícil operar, sobre todo en unos tiempos en los cuales las tensiones sociopolíticas son cada vez mayores. No se trata simplemente de alimentar una confianza genérica que sea favorable al desempeño de la labor empresarial, sino de invitar a la sociedad a ver la empresa como una entidad fundamental en la que se deposita la esperanza de una vida laboral satisfactoria y de una prosperidad creciente.

Quizás lo más atractivo de este singular libro es que abre un nuevo horizonte hacia el optimismo. Sotillo es la fundadora de TrustMaker, que, además de ser una organización, es una idea orientada hacia la acción. Resulta posible en este mundo en ebullición dar pasos hacia una sociedad y una empresa donde la confianza vuelva a ser la columna vertebral, el principio que permite un desenvolvimiento fluido de las tareas. Para ello hace falta, literalmente, manufacturar la confianza. Las páginas que siguen ofrecen no solamente una gran dosis de inspiración, sino también una guía práctica sobre los pasos que hay que seguir tanto dentro como fuera de las organizaciones: desde fijar expectativas adecuadas e imponer la transparencia como norma hasta generar una verdadera cultura de la confianza. También se proponen sistemas para gestionar la confianza, midiéndola y mimándola al mismo tiempo.

Se trata, por tanto, de un libro de tremenda utilidad para líderes y para liderados, puesto que no hay organización que pueda funcionar adecuadamente sin un liderazgo bidireccional, sin aprovechar la iniciativa, venga de donde venga. Este es otro aspecto fundamental que podrá en el futuro permitirnos una gestión integral de la confianza como herramienta de éxito en las organizaciones y sus relaciones con el entorno que las rodea.

MAURO F. GUILLÉN

Decano de la Escuela de Administración de Empresas  
de la Universidad de Cambridge y catedrático emérito de la Wharton School

## Agradecimientos

**S**on muchas las personas a las que tengo que agradecer que este libro sea una realidad. Muchas de ellas lo saben porque han contribuido a que vea la luz. Otras, sin saberlo, me han ayudado a dar forma a las ideas que contiene. Este texto tiene mucho de lo extraído en lecturas, pero sobre todo contiene aprendizajes y reflexiones que han tenido lugar en el día a día. Porque de confianza se aprende viviendo y confiando.

Por ello, estoy segura de que no todo el que debería está mencionado en estas páginas, pero sí hemos coincidido y alcanzado una relación de confianza: ¡GRACIAS!

En ningún caso quiero olvidarme de dar las gracias:

A ESIC Editorial y a Jesús Domínguez, que, como editor en mitad de una pandemia, ha tenido una gran paciencia y ha aportado siempre sus mejores consejos.

A Enrique Arribas, que, además de compartir conversaciones mientras escribía *Marcas ConFianza*, me puso en contacto con ESIC Editorial para que el libro llegase al público.

A Miguel López Quesada, que, cuando le conté lo que tenía en la cabeza, me dijo: «Sandra, esto tienes que escribirlo». Y aquí está, Miguel.

A José María Jordá, que, aunque me desvió momentáneamente de este proyecto para escribir *La reputación del directivo: un activo imprescindible* para la Fundación CEDE, me ayudó a dejar reposar las ideas.

A Montserrat Tarrés, Juan Fernández-Aceituno y Luis Domingo López, que leyeron la idea en formato embrión y generosamente me dieron su valoración y aportaciones.

A Antonella Broglia, que, tras hacer posible el TED Madrid sobre *trust*, me dedicó su tiempo y conocimientos en La Fontanería, compartiendo conmigo todo lo que había aprendido sobre confianza en la preparación de aquella superjornada.

A todas las personas que me han ayudado a desarrollar y testar el modelo confiando en TrustMaker: Natalia Villoria, Luis Gómez, Rocío Blay, Isabel García Sánchez-Valiente, Paula Fernández-Bujarralba, Íñigo Roy, Alfonso Miguel Pérez, Txell Ripoll, María Luisa Martínez, Jesús Olmos, Mónica García, Arantxa Alonso, Beatriz Alonso, César Palacios, Ester Moya, Juan Navarro, Begoña Elices, Candela Aldao, Beatriz Herrera, Marisol García, Blanca Miranda, Javier Tomé, Amalia Blanco, Toni Martínez, Jessica Lluch, Nacho Rodríguez... y otros muchos.

Y, por supuesto, a todas las personas y empresas que aparecéis mencionadas en el libro y que habéis participado en el cierre de los casos que recoge.

A todo el equipo de TrustMakers con quienes día a día comparto propósito y proyectos. En concreto, por su ayuda para que este libro vea la luz a Alfredo Betancourt, Elena Carreras, Pablo Hidalgo, Marta Forero, Vivian Ortíz, Natalia Ramos, Ana Torroba y a Patricia Pareja, que además ha diseñado las imágenes que ilustran *La era de la confianza*.

Y ya, por último, por esto de ser lo primero, a David, mi compañero de vida, por hacerme fácil, animarme y estar siempre ahí con esa sonrisa maravillosa. A mis padres y a todos los amigos a los que he echado mucho de menos mientras escribía.

## Capítulo 1

# La confianza: el nuevo grial de las organizaciones

- 1.1. ¿La era de la hipertransparencia? ¿La era digital? ¿La era de lo humano? ¡Estamos en la era de la confianza!
- 1.2. Un contexto de desconfianza.
- 1.3. Claves del contexto para entender la era de la confianza.
- 1.4. La cristalización de las tendencias o la COVID-19: la tormenta perfecta.



«Es la confianza, más que el dinero, la que hace girar el mundo».

Joseph Stiglitz  
Premio Nobel de Economía. Profesor y escritor

La palabra *confianza* resuena más que nunca en boca de nuestros CEO y líderes empresariales y surge como una de sus grandes preocupaciones. La pérdida de confianza es uno de los principales riesgos a los que se enfrentan sus empresas y que ellos tienen que frenar.

Y es que la confianza en las organizaciones —ya sea en empresas, fundaciones, gobiernos o medios de comunicación— no se encuentra en un buen momento. Quizás antes tampoco eran organizaciones especialmente confiables, pero desde que en 2001 Edelman decidió realizar y presentar en el Foro Económico de Davos su *Trust Barometer*, o desde que GlobeScan e Ipsos la evalúan, sabemos que los ciudadanos no terminan de confiar en empresas e instituciones.

Vivimos en un mundo volátil en el que el cambio vertiginoso mueve el suelo bajo nuestros pies. Esto hace que no estemos seguros de casi nada y desconfiemos de casi todo.

Sin embargo, los humanos queremos confiar. Necesitamos confiar, ya que sin confianza nuestra toma de decisiones diaria se convierte en algo complejo y arriesgado que nos llevaría a una parálisis total.

Esta desconfianza no es buena para las empresas. Retrasa los acuerdos, bloquea las decisiones, produce relaciones débiles, estériles e inestables y paraliza los mercados. Cuando una empresa pierde la confianza de sus clientes, inversores, proveedores o empleados, entra en una espiral negativa que puede acabar con el negocio si no se actúa a tiempo.

Hoy las empresas necesitan construir relaciones de confianza con todos aquellos que forman parte de su ecosistema. Y es que la confianza es un motor generador de comportamientos positivos hacia la organización —recomendar, comprar, alargar la vida del cliente, invertir... y mucho más—. Pero en este entorno lleno de ruido, generar, mantener o recuperar la confianza requiere centrarse y adoptar una nueva actitud de escucha, empatía y autoexigencia constante.

Para conseguirlo hay que escuchar e identificar cuáles son los intereses de aquellos con los que te quieres relacionar y de los que depende tu negocio; superar sus expectativas con lo que haces y con el modo en que lo haces; convertir la experiencia de los que han confiado en reputación para que los que aún no te conocen puedan basar sus decisiones en lo que otros dicen de ti. Y, por supuesto, mejorar de manera constante. Porque que alguien confíe en una empresa no implica que vaya a hacerlo «en la riqueza y la pobreza; en la salud y en la enfermedad».

La confianza se ha convertido en el «grial» de las organizaciones. En el gran maná, que todos saben necesitar, pero pocos aciertan a entender dónde buscar o cómo encontrar.

*La era de la confianza. Cómo convertirse en una empresa TrustMaker* intenta aportar luz sobre las claves para conseguir que las organizaciones y sus líderes se conviertan en generadores de confianza. Ofrece enfoques, ideas y acciones para conseguir la confianza de aquellos con los que te relacionas y de los que depende tu supervivencia y éxito como proyecto empresarial.

Como verás, muchas de las claves se basan en incorporar una nueva lógica a las organizaciones. Una lógica que en ocasiones puede llegar a resultar aplastante o sencilla en las relaciones personales, pero que no siempre existe en las organizaciones. Consiste en pasar de poner el foco solo en la empresa, a ponerlo también en aquellos con los que nos relacionamos y para los que existimos: las personas.

Es una lógica que conecta con una nueva manera de entender los negocios y que deja de poner el foco exclusivamente en la generación de valor económico, y pasa a buscar la generación de valor para todos aquellos con los que se relaciona la organización. Es la lógica de la empresa TrustMaker.

Espero que te sirva y te ayude.

## 1.1. ¿La era de la hipertransparencia? ¿La era digital? ¿La era de lo humano? ¡Estamos en la era de la confianza!

«El mundo ha entrado en la era del cambio más profundo y desafiante de la historia de la humanidad».

Stephen Covey

Consultor y autor de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*

La astrología, pseudociencia inspirada en la astronomía, plantea que cuando el Sol «pasa» de un signo zodiacal al siguiente en su ruta por las estrellas, el ser que representa cada signo —un carnero, un toro, un pez...— influye en los seres humanos.

Así, en los años 70 del siglo pasado la creencia de haber entrado en la era Acuario supuso una auténtica revolución espiritual y social. Santones, gurús y otros líderes religiosos más o menos respetables convencieron a media humanidad de que estábamos en un cambio de era, lo que acarrea una inevitable evolución interna y espiritual en cada individuo. Lo cierto es que las cosas cambiaron y mucho. Junto con la revolución hippie se produjeron grandes cambios sociales, científicos, tecnológicos y culturales.

Teniendo en cuenta que el cambio de era astrológico se produce cada 26.000 años, parece que, para los creyentes de esta pseudociencia, seguiremos instalados en Acuario por un tiempo.

Sin embargo, si nos quedamos con la esencia de lo que significa un cambio de era y dejamos de lado algo tan esotérico como la astrología, existe un alto consenso en que los cambios sociales, políticos, medioambientales y tecnológicos que se están produciendo indican que estamos cerrando una etapa e inaugurando otra que aún no sabemos describir.

Esa sensación de estar ante un cambio de era ya está influyendo de manera determinante en nuestros valores, que para muchos están en crisis, y cambiando para siempre el modo en que vemos el mundo y nos enfrentamos a él.

Pero ¿a qué cambio de era nos enfrentamos?

Muchos dicen que estamos en la era de la hipertransparencia, concepto desarrollado por el filósofo coreano Byung-Chul Han en *La sociedad de la transparencia* (2012) y que plantea un entorno contradictorio. Según Han, la transparencia ha dejado de ser una virtud y pasa a ser una norma cultural propia del capitalismo que nos expone y mercantiliza. El acceso inmediato a cantidades ingentes de información provocado, entre otros aspectos, por la exigencia social y cultural de transparencia hacia empresas, instituciones e individuos —por no entrar a hablar aún de *fake news*—, consigue que estemos realmente desinformados y que la «pornografía» de la realidad y la identificación de fuentes veraces sean grandes retos en la actualidad.

Aunque esto es cierto, otros plantean que la principal revolución que debe dar nombre al cambio de era es el avance de la tecnología y, en concreto, la digitalización. Por ello, deberíamos decir que estamos en la era digital. Una era en la que hemos pasado de ser consumidores digitales a ciudadanos digitales; en la que el gran reto de las organizaciones es conseguir la famosa transformación digital; y en la que la tecnología ha cambiado para siempre la manera que tenemos de ver el mundo y de relacionarnos.

Como contraposición, para otros, estamos inaugurando la era de lo humano. Es un momento en el que lo humano adquiere valor frente a lo tecnológico. Aquello que las máquinas no pueden imitar es donde reside la gran diferencia de esta era y donde se pondrá a prueba la capacidad evolutiva del hombre. Así lo cuenta Marc Vidal en su libro de 2019 *La era de la humanidad: hacia la quinta revolución industrial*.

En lo que todas estas corrientes están de acuerdo es en que, en este momento, el cambio es la única variable constante y en que su velocidad no hace más que dificultar la capacidad de los humanos para comprenderlo y adaptarse. Pero, además del cambio hay otra variable constante que va a influir de manera aún más determinante en nuestras vidas: **la incertidumbre**.

Yuval Noah Harari, en su libro *21 Lessons for the 21st Century*, dice literalmente que «si te sientes sobrepasado y confundido por la situación global, estás en el camino correcto». Y aunque ya somos conscientes de vivir en el famoso entorno VUCA —volátil, incierto, cambiante y ambiguo—, como humanos tenemos que tomar decisiones, y para ello necesitamos información y certidumbre, que, al no existir o ser accesibles, tenemos que suplir con confianza.

Todos los aspectos comentados y otros muchos que dibujan un contexto inmanejable nos presentan un mundo anclado a un miedo que se vincula al desconocimiento.

Paradójicamente, en este mundo de desinformación, miedo, cambio e incertidumbre, los humanos necesitamos confiar más que nunca. Es un mundo en el que la confianza es la clave para poder decidir, sobrevivir y evolucionar.

Por eso, **hoy estamos en la era de la confianza**.

## 1.2. Un contexto de desconfianza

«En los últimos 20 años, hemos visto una fractura de la confianza, pero un aumento de su valor. La confianza ha emergido, como la libertad y la seguridad, como un barómetro de una sociedad exitosa».

Richard Edelman  
Director ejecutivo de Edelman

En enero de 2019, Klaus M. Schwab, fundador y presidente ejecutivo del World Economic Forum, abrió la conferencia inaugural de Davos diciendo que existe un gran

nivel de incertidumbre porque, entre otros aspectos, la gente se siente insegura y ya no cree que el mundo de mañana vaya a ser mejor que el de hoy. De esta manera, anclaba la incertidumbre y la desconfianza al pesimismo en el que está instalada la mayor parte de la población mundial en la actualidad.

Un par de años antes, Zygmunt Bauman, autor de *Retropía* (2017) y padre de la *modernidad líquida* como concepto, decía que la globalización de los poderes capaces de determinar nuestro destino y la globalización de la información que se nos presenta como la verdad irrefutable son los dos procesos que conforman el *ensanchamiento o borrado de horizontes*.

Este *ensanchamiento de horizontes* provoca un estado de incertidumbre y falta de comparabilidad que nos hace temerosos de todo lo que sea diferente a nosotros. En una sociedad individualizada y descreída de la solidaridad —colaboración para el bien común— y de la política —gestión de la cosa pública—, vivimos en permanente conflicto del «ellos» frente al «nosotros» y hemos perdido la confianza en todo aquello que sea distinto o desconocido a nuestro entorno más cercano.

Siendo esta una explicación sociológica al fenómeno de la desconfianza perfectamente válida para explicar el resurgimiento de los nacionalismos, deja igualmente claro por qué la población se siente cada vez más insegura.

Varios informes globales confirman que, aunque se identifica cierta mejora de la confianza en algunos países o grupos de población, el mundo está instalado en la desconfianza, especialmente en todo aquello que tiene que ver con las empresas y otras instituciones.

Así lo muestran los datos del *Global Risk Management Survey 2019* de AON.<sup>1</sup> Según esta consulta bienal, los expertos en riesgos de empresas e instituciones, a pesar de conocer cuáles son los principales riesgos de las organizaciones, se sienten cada vez menos preparados para afrontarlos y gestionarlos (véase Figura 1.1).

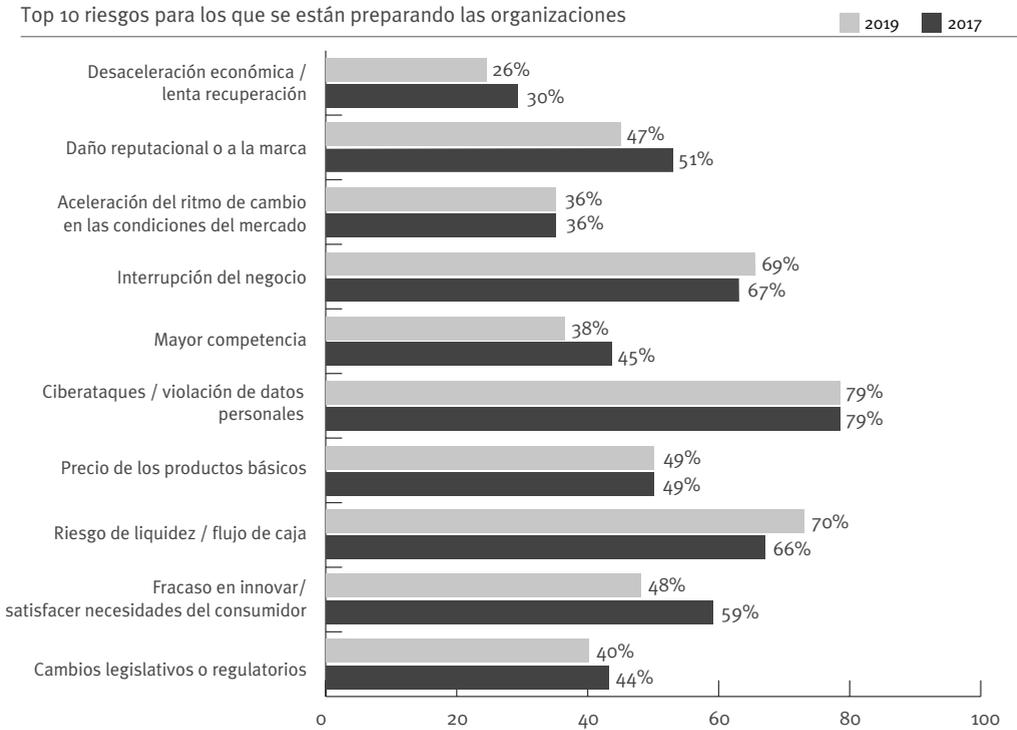
El anteriormente mencionado *Trust Barometer*<sup>2</sup>, quizás el más conocido de los monitores que evalúan la confianza de la población —general e informada— en 28 países, indaga tanto en la confianza global como en la existente sobre diferentes instituciones y sectores. Para este monitor, aunque la confianza ha ido repuntando tras la crisis de 2007, en 2021 la población mundial sigue instalada en lo que el estudio denomina «confianza neutra», con una valoración de 56 puntos sobre 100. En el caso de España, la confianza de la población se sitúa en la «confianza negativa» con solo 45 puntos.

---

<sup>1</sup> El *Global Risk Management Survey 2019* de AON es un estudio bienal. Su metodología incluye las respuestas de más de 2.600 *managers* de riesgo de 33 industrias, de organizaciones pequeñas, medianas y grandes que operan en 60 países. Además, AON establece un listado de riesgos y los contrasta con temas de actualidad en RR. SS. en los 12 meses anteriores a la encuesta. Así, explora qué factores influyen en las percepciones de riesgo de los participantes y analiza sus conexiones intrínsecas.

<sup>2</sup> *Trust Barometer*, realizado por Edelman, es un monitor anual que evalúa la confianza de la población. En 2021, la consulta consistió en una encuesta digital en 28 países a más de 33.000 encuestados mayores de 18 años (1.150 respuestas por país). Trabajo de campo realizado del 19 de octubre al 18 de noviembre de 2020 y presentado en enero 2021.

FIGURA 1.1  
**SENTIMIENTO DE PREPARACIÓN ANTE LOS RIESGOS DE EXPERTOS**

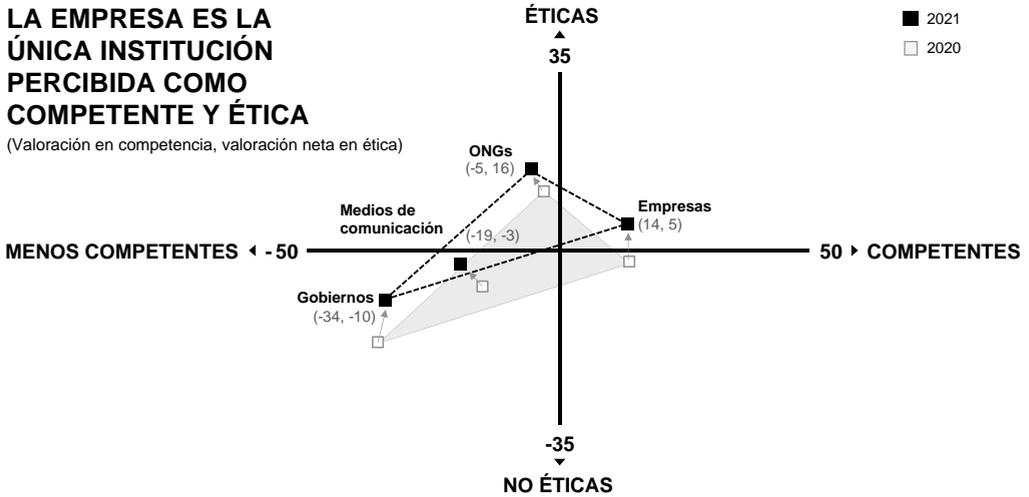


Fuente: *Global Risk Management Survey 2019* de AON.

Es destacable, que en 2021 la confianza global en la empresa ha crecido respecto al 2020 y se sitúa —aunque solo por dos puntos (61 sobre 100)— en la zona de «confianza positiva» al ser la única institución considerada ética y competente al mismo tiempo, por delante de ONG, gobiernos y medios (véase Figura 1.2).

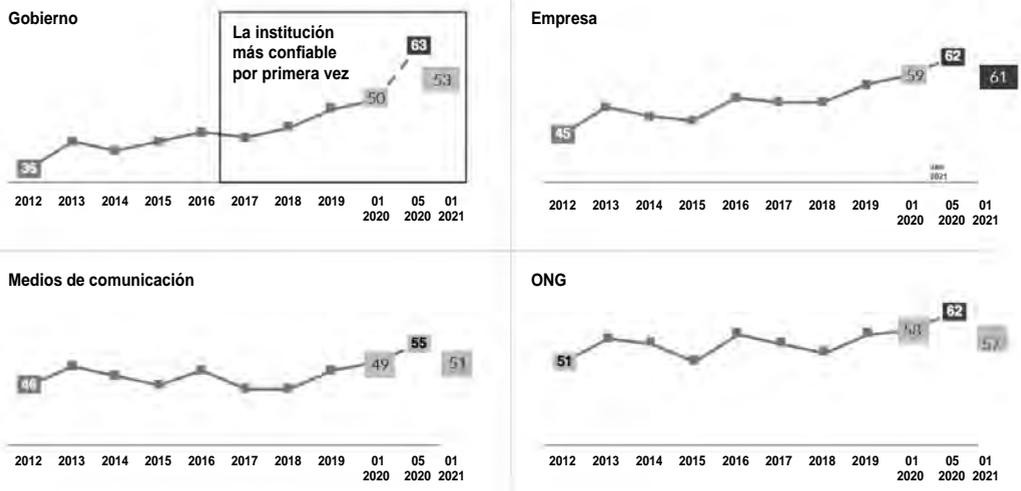
Es importante asumir este aumento de la confianza con cierta precaución, ya que algunas consultas confirman que, tras la irrupción de la COVID-19, se produjo un incremento de la confianza en las instituciones que posteriormente volvió a descender. Así, el *Trust Barometer* extraordinario realizado por Edelman en mayo de 2020, muestra cómo la confianza en todas las instituciones aumentó en el primer momento de la pandemia, mientras que volvió a descender en el estudio anual presentado en enero 2021, siendo la empresa la única institución que mantuvo casi intacto ese ascenso inicial (véase Figura 1.3).

FIGURA 1.2  
**VALORACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EN ÉTICA Y COMPETENCIA  
 POR PARTE DE LA POBLACIÓN GENERAL**



Fuente: Trust Barometer 2021, Edelman.

FIGURA 1.3  
**EVOLUCIÓN DE LA CONFIANZA EN LAS DIFERENTES INSTITUCIONES.  
 INFLUENCIA DE LA COVID-19 EN EL INCREMENTO DE LA CONFIANZA**

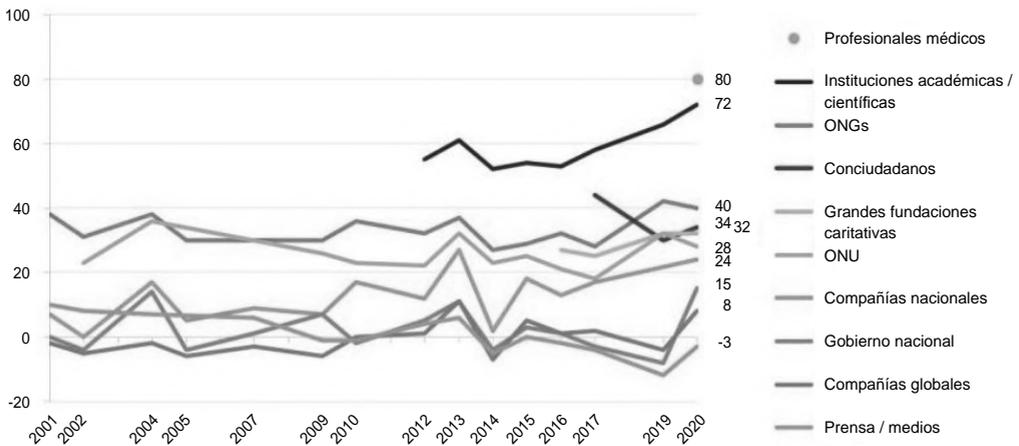


Fuente: Elaboración propia sobre datos de los informes de Edelman Trust Barometer 2020 – Spring update: Trust and the COVID-19 pandemic (mayo, 2020) y Trust Barometer 2021 (enero 2021).

Los datos del GlobeScan Radar,<sup>3</sup> realizado en junio de 2020, apuntaban igualmente un incremento en la «confianza neta»<sup>4</sup> de casi todas las instituciones en esa fase de inicio de la pandemia (véase Figura 1.4). El estudio proponía como hipótesis que este ascenso, más que confianza real, podía estar reflejando la esperanza de una población que necesitaba el apoyo de estas instituciones. Habrá que esperar nuevos datos para ver si la confianza en instituciones y empresas se desploma o consolida en esta situación crítica.

FIGURA 1.4  
RESPUESTA A LA PREGUNTA «CREEN QUE VIVIRÁN MEJOR DENTRO DE 5 AÑOS»

### Confianza neta de la población general en las instituciones en 17 países 2001-202



Fuente: *Trust in institutions. A GlobeScan Insight. Radar GlobeScan 2020* (realizada en junio 2020).

Uno de los aspectos más interesantes reflejado anualmente por este estudio es la importante brecha de confianza que existe entre la población general y la informada.

La confianza de la población general en 2021 es neutra —52, solo 3 puntos por encima de la zona de desconfianza en una escala 100—. Mientras, la población informada se encuentra en la zona de «confianza positiva» (68).

En este sentido Richard Edelman, en su artículo *The new trust compact* (2020) publicado con motivo de los 20 años del monitor, explica esta diferencia por el mayor acceso a información de calidad de la población informada y por la desigualdad,

<sup>3</sup> *GlobeScan Radar*, realizado por GlobeScan, analiza las principales preocupaciones económicas, sociales y ambientales a nivel global. Es un análisis de encuestas online y presenciales, con muestras de 1000 personas en 27 países de diferentes regiones, ponderadas para ser representativas de la población en su conjunto. Se estudian tanto los datos de cada año como la evolución de las series históricas desde 1997, aunque varían el número de países a lo largo de los años. Se estudian tanto los datos de cada año como la evolución de las series históricas desde 1997. Los datos de 2020 son de junio.

<sup>4</sup> «Mucha confianza» + «Algo de confianza», menos «No mucha confianza» + «Ninguna confianza».

entendiendo que la población informada representa la clase más privilegiada en todos los países, lo que hace que la confianza en este grupo sea mayor. Tomando una muestra de 16 países, de los que se cuenta con datos entre 2012 y 2020, Edelman muestra en el siguiente gráfico cómo ha ido creciendo esa brecha a lo largo de los años (véase Figura 1.5).

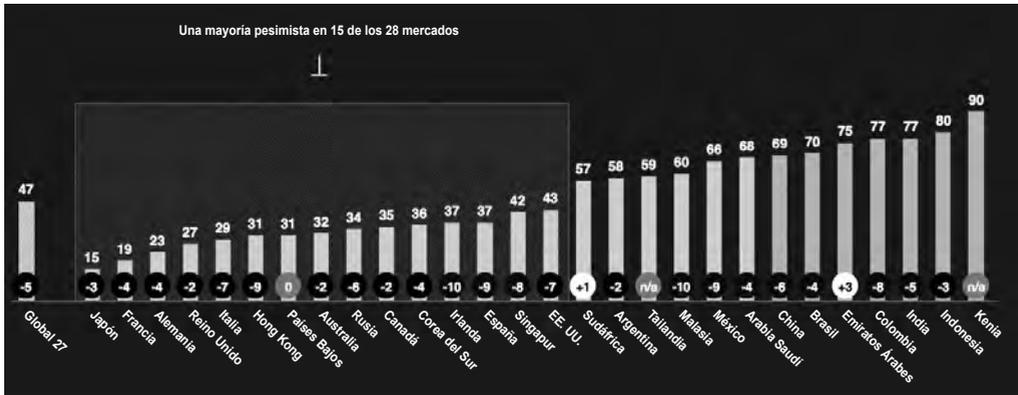
FIGURA 1.5  
**BRECHA DE CONFIANZA ENTRE LA POBLACIÓN INFORMADA  
 Y LA POBLACIÓN GENERAL 2012-2020**



Fuente: *The new trust compact*, Richard Edelman (2020).

Otro de los grandes retos es la alta correlación entre la desconfianza y el pesimismo. El estudio de Edelman muestra cómo 15 de los 26 países analizados consideran que vivirán peor dentro de cinco años que ahora. Son además 23 los países que agudizan su pesimismo respecto a años anteriores (véase Figura 1.6).

FIGURA 1.6  
**CONFIANZA NETA DE LA POBLACIÓN GENERAL EN LAS INSTITUCIONES 2001-2020**



Fuente: Trust Barometer 2020. Edelman.

En la misma línea, la edición de octubre de 2020 del informe de Ipsos *What worries the world*<sup>5</sup> describe como el 67% de la población mundial considera que el mundo va en la mala dirección y que sus países no están tomando las decisiones adecuadas. El mundo sigue instalado en la desconfianza hacia el futuro y el pesimismo (véase Figura 1.7).

FIGURA 1.7  
**TENDENCIA GLOBAL ANUAL PESIMISMO VS. OPTIMISMO OCT'2012 - OCT'2020**



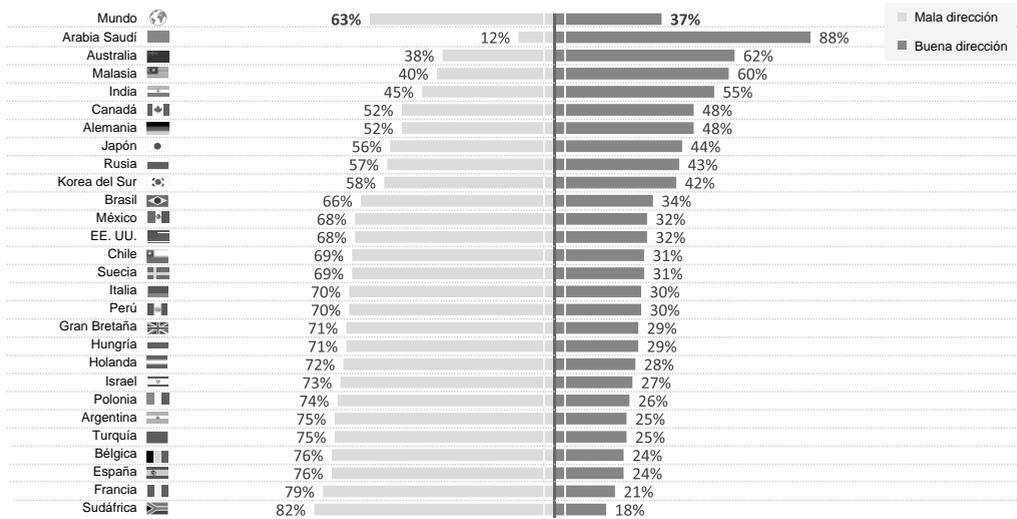
Fuente: *What worries the world?* Octubre 2020. Ipsos.

<sup>5</sup> *What worries the world* es un panel online de Ipsos que recoge trimestralmente las opiniones de individuos de entre 16 y 64 años para identificar las preocupaciones sociales. Recoge las repuestas de unas 20.000 personas de 27 países.

Por supuesto, la desconfianza y el pesimismo varían por zonas geográficas en función tanto de la situación socioeconómica de los países como de su momento histórico o de su cultura. Excepto Arabia Saudí, Australia, Malasia o India, los países analizados muestran una visión más negativa que positiva del mundo (véase Figura 1.8).

FIGURA 1.8  
**COMPARATIVA POR PAÍSES OLEADA OCTUBRE 2020.**  
**«VAMOS EN LA BUENA/EN LA MALA DIRECCIÓN»**

¿Diría que las cosas en este país van en la buena o en la mala dirección? Comparativa por países, oleada de octubre 2020



Base: muestra representativa de 19.511 adultos entre 16 y 74 años, en 27 países. Fechas: 25 de septiembre de 2020 a 9 de octubre de 2020. Fuente: Global Advisor.

Fuente: *What worries the world*. Octubre 2020. Ipsos.

Lo cierto es que este estudio, los referenciados de GlobeScan o Edelman y los datos de la *World Values Survey*<sup>6</sup> o de la *General Social Survey*<sup>7</sup> confirman que habitualmente son los países europeos y los países desarrollados los que presentan unos bajos niveles de confianza general y en las empresas en particular (véase Figura 1.9).

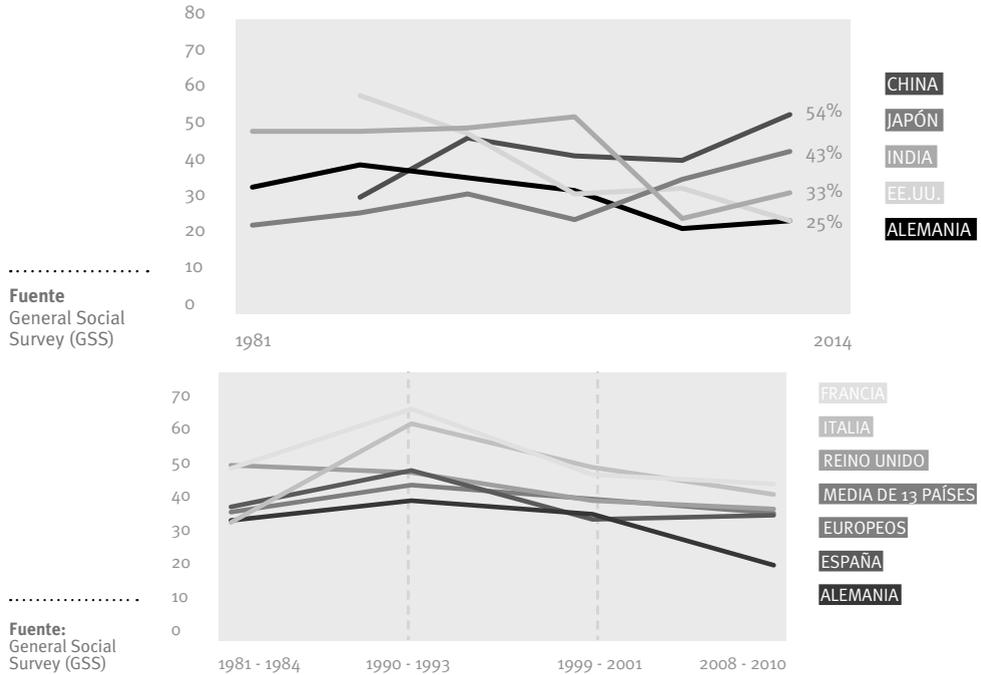
Pero más allá de los datos concretos ofrecidos por diferentes estudios, uno de los informes que sin duda merece la pena leer si se está interesado en el tema de la confianza

<sup>6</sup> La Encuesta Mundial de Valores ([www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org)) es una red global de científicos sociales que estudian los valores cambiantes y su impacto en la vida social y política; está dirigida por un equipo internacional de académicos con la Asociación WVS y la Secretaría WWSA con sede en Viena, Austria. Cuenta con datos desde 1981.

<sup>7</sup> La Global Social Survey (GSS) recopila datos sobre la sociedad estadounidense contemporánea para monitorear y explicar tendencias y constantes en actitudes, comportamientos y atributos. Se han seguido cientos de tendencias desde 1972. Además, desde que el GSS adoptó las preguntas de encuestas anteriores, las tendencias pueden seguirse 80 años.

es *Trust: the Truth?* Publicado por Ipsos MORI en 2019. Parte de estudios propios —como el *Global Trustworthiness Monitor*—<sup>8</sup> y otros ajenos para analizar el estado de la confianza en el mundo, y alcanza interesantes conclusiones.

FIGURA 1.9  
**CONFIANZA EN LAS EMPRESAS. VARIOS PAÍSES Y REPRESENTACIÓN DE PAÍSES EUROPEOS**



Fuente: *Trust: the Truth?* Ipsos 2019.

Si bien presenta de manera clara que ha habido una disminución histórica de la confianza en los Gobiernos desde la década de 1960, considera que ni es nueva ni tan dramática como se sugiere en los medios. También evidencia como la confianza en otras personas tampoco ha cambiado mucho en los últimos 20 años.

El informe plantea, por tanto, que la conversación debe matizarse, centrándose menos en la confianza *per se* y ocupándose más de aquello que las organizaciones y los individuos necesitan hacer para ser confiables en un contexto particular, enfoque que comparte este libro.

<sup>8</sup> El *Global Trustworthiness Monitor* es un estudio realizado por IPSOS, que consiste en unas 18.000 entrevistas en línea en 23 países de todo el mundo para medir las actitudes actuales hacia la fiabilidad de las instituciones y para explorar qué podría impulsarlas.

\* \* \*

Esta es la época en la que nos ha tocado vivir y tenemos dos opciones: instalarnos en el problema, frustrarnos y seguir hablando de lo difícil que es vivir en este mundo cambiante o situarnos en la solución y aprender a vivirlo y gestionarlo, aprovechando y generando oportunidades. Propongo que nos acojamos a la segunda de estas opciones.

### 1.3. Claves del contexto para entender la era de la confianza

«El contexto crea expectativas que afectan a los resultados».

Rosabeth Moos Kanter.

Cátedra de negocios Ernest L. Arbuckle en Harvard Business School

El contexto impacta de manera determinante en las organizaciones. Escucharlo, descifrarlo y entender cómo puede afectar al proyecto es clave para cualquier líder.

Hace solo unos años, la brecha salarial entre empleados de diferentes géneros no era un problema. Aunque la brecha salarial ya era una realidad, socialmente estaba aceptada hasta el punto de hacerla invisible.

El auge del feminismo, del movimiento *#metoo* o las manifestaciones por la igualdad que se desataron a partir de 2018, hacen que hoy las grandes corporaciones estén revisando la existencia y el tamaño de sus brechas salariales y tomando medidas. También, que el regulador haya activado mecanismos para legislar.

La irrupción de la COVID-19, que encerró en su hogar a parte de la población mundial, ha modificado el peso de las grandes preocupaciones sociales. En semanas, la humanidad pasó de manifestarse por el cambio climático a focalizarse en la salud y la recuperación económica, para acabar entendiendo la interconexión de todos estos elementos.

Con los resultados del proyecto de TrustMaker *Trends & Insights*<sup>9</sup> en la mano, se observa cómo la COVID-19 es una crisis que intensifica las tendencias que ya marcaba el contexto antes del cambio de década para las empresas: desglobalización, desigualdad, propósito corporativo, gestión ESG —siglas en inglés de la gestión responsable que tiene en cuenta criterios ambientales, sociales y de buen gobierno—, agilidad, innovación, conciliación, etc. Ha puesto de manifiesto que la desigualdad tiene que ser solucionada y debe preocupar incluso a aquellos que pensaban que no era un problema

---

<sup>9</sup> Proyecto de análisis del contexto global y su impacto en riesgos y oportunidades para la reputación y la confianza en las empresas realizado por TrustMaker. Contiene el análisis transversal y las conexiones de unos 50 informes publicados de manera recurrente por las principales referencias del conocimiento a nivel mundial y observa la evolución de las principales tendencias e *insights* globales.

de su incumbencia, ya que las pandemias no entienden de clases sociales; que el actual sistema, tan interconectado y basado en el hiperconsumo, es realmente frágil; que la colaboración entre personas, regiones y países es una única vía de solución a un problema de tales dimensiones; que afloran los sentimientos de ansiedad y cautela, lo que hace que la confianza en otras personas, países, o en las instituciones, se vea mermada.

Curiosamente, Bill Gates lo preconizó en el 2015. Y dos meses antes de que la COVID-19 empezase a hacer estragos en China, el estudio de 2019 *Global Health Security Index* alertaba sobre la falta de preparación de los países ante las pandemias. A pesar del SARS, el ébola y otros tantos avisos, seguíamos sin estar preparados como sociedad para algo, que ha paralizado el mundo y cuyas consecuencias seguiremos notando a medio y largo plazo.

Feminismo y COVID-19 son solo dos ejemplos para explicar como el contexto es absolutamente determinante en nuestra vida y para la relación que las empresas mantienen con la sociedad y los diferentes públicos. La quinta revolución industrial, el cambio climático, la digitalización, el cambio de valores del consumidor, las diferencias generacionales y otros cientos de temas influyen en esas relaciones.

Al analizar el contexto e identificar las causas y las consecuencias de estos cambios y tendencias, se refuerza la idea de que estamos en la era de la confianza.

El cambio constante convierte a la confianza en el nuevo reto empresarial. El paradigma que las empresas deben adoptar para encajar en una sociedad que vive anclada en la incertidumbre.

Aunque hay otras claves que apuntan en la misma línea, como muestra de por qué hoy la confianza está en el núcleo central de nuestra sociedad, profundizamos en las siguientes:

1. La desinformación y el desconocimiento en la base de la incertidumbre, el miedo y el auge de los nacionalismos.
2. La necesidad de conectar el negocio con las preocupaciones sociales. La importancia del propósito.
3. La evolución de la sostenibilidad en las empresas. Del *nice to have* a la sostenibilidad como base del cambio de los modelos de negocio.
4. El valor de lo humano frente al miedo a la tecnología. La evolución del trabajo y la necesidad de la ética para crear un futuro mejor.
5. La experiencia importa más que los productos y los servicios.

Veamos cómo el contexto nos conecta de manera inexorable con la búsqueda de la confianza si, como empresa, queremos sobrevivir en esta nueva era.