

Trust in Trends

Gestionar la confianza corporativa:

un impulso estratégico
para el negocio



ÍNDICE

1. ¿Qué es la confianza?	04
2. ¿Por qué es relevante la gestión de la confianza en el contexto actual?	06
3. ¿Qué beneficios aporta una gestión estratégica de la confianza?	10
4. ¿Cómo generar confianza corporativa?	13
5. El modelo TrustMaker de gestión de la confianza	16
6. Sobre este informe	20

Confianza, un activo clave para el éxito empresarial

En un contexto marcado por la polarización, la incertidumbre y una creciente desafección hacia las instituciones, **la confianza se ha convertido en un activo estratégico tan determinante como el capital financiero**. Ya no basta con proteger la reputación: es necesario integrar la confianza en el corazón de la estrategia, la cultura y la operativa diaria de la organización. Las empresas que lo hacen no solo fortalecen su resiliencia ante crisis, sino que impulsan su crecimiento, consolidan la lealtad de clientes y empleados, y acceden a mejores condiciones de financiación.

Hoy, las empresas destacan como la institución en la que más confía la ciudadanía en muchos países. En España, por ejemplo, son percibidas como la única institución confiable (53 % de confianza), por encima de gobiernos, medios u ONG – si bien esa confianza es frágil, está condicionada por el sector y viene acompañada de crecientes expectativas sociales hacia las compañías. Incluso, a nivel global, y pese al clima de polarización y desafección, el sector empresarial también lidera la confianza institucional (~62 % de confianza), superando ampliamente al resto de organizaciones.¹

Ir más allá del enfoque de reputación y pasar a integrar la gestión de la confianza en la estrategia corporativa ayuda a gestionar riesgos y navegar entornos de alta polarización y desinformación. Cada vez más, consumidores y empleados esperan que las empresas cumplan sus compromisos y actúen proactivamente frente a desafíos como el cambio climático o la desigualdad.

Como ya recogíamos en **La era de la confianza**², los datos indican que **las organizaciones que gestionan la confianza obtienen beneficios tangibles**: mayor lealtad de clientes, atracción y retención de talento, acceso a mejores condiciones de financiación y una mayor capacidad de recuperación ante eventos adversos. Por el contrario, la erosión de la confianza



puede traducirse en pérdidas económicas, deterioro reputacional y una disminución de competitividad a largo plazo. En suma, **generar confianza hoy es un requisito para el éxito empresarial**.

Pese a su importancia, la confianza no ha sido gestionada de forma estratégica y apenas ha tenido presencia en los comités de dirección. Sin embargo, en los últimos años firmas como Deloitte (2020), BCG (2024) o PwC (2022) han presentado marcos y barómetros específicos para tratar y medir la confianza en las organizaciones, mostrando la importancia creciente del tema en la consultoría estratégica. En 2021, TrustMaker presentó su propio modelo de cinco *drivers*, con un enfoque de cultura y propósito que permite medir y gestionar la confianza ampliando el enfoque cuantitativo con claves cualitativas.

Elaboramos este informe como una **breve introducción a la gestión de la confianza corporativa** para directivos y profesionales con interés en **convertir la confianza en un motor de valor y diferenciación sostenible en el tiempo para las organizaciones**.

¹ Edelman. (2025). Trust Barometer 2025: Spain edition. Edelman.

² Sotillo, S. (2021). La era de la confianza. Cómo convertirse en una empresa TrustMaker. ESIC Editorial. ISBN 978-84-18415-79-1.

1.

¿Qué es la
confianza?



En el entorno empresarial **el sentimiento que se produce cuando tenemos la certeza de que una organización va a cumplir el compromiso** o la promesa que entre ambas partes se ha establecido, **y que va a actuar de manera adecuada en cualquier circunstancia**. Esa creencia de que la organización actuará de forma predecible, competente y ética, **reduce el miedo y la percepción de riesgo**.³ Cuando confiamos, generamos relaciones más profundas, de mejor calidad y duraderas.

Las personas tomamos decisiones con lo que sabemos, creemos y sentimos sobre las cosas. Por eso, **cuando confiamos se reduce la complejidad y tomamos decisiones positivas, recurrentes y casi automáticas hacia aquello en lo que confiamos**. Cuando se trata de empresas sucede lo mismo.

De esta forma, la confianza no es un intangible más, es un **activo estratégico que impacta positivamente en el negocio**, favoreciendo una mayor lealtad entre clientes, promoviendo la atracción y retención de talento, generando mejores condiciones de financiación, reduciendo las barreras internas y los costes de gestión.⁴

A diferencia de otros activos, como la marca o la reputación, **la confianza es fruto de relaciones sostenidas en el tiempo**: se «merece» día a día mediante comportamientos coherentes, la transparencia en cada interacción y el cumplimiento constante de las promesas realizadas. Este ejercicio continuado reduce la incertidumbre y la sensación de vulnerabilidad de los grupos de interés, fortaleciendo vínculos duraderos que respaldan sus decisiones a favor de la organización.

Para lograrlo, las empresas deben combinar **fiabilidad** —mantener un desempeño sólido y cumplir sistemáticamente sus compromisos— con **vulnerabilidad** —admitir errores, escuchar el *feedback* y adaptarse a las expectativas cambiantes—, creando un ciclo continuo de demostración y refuerzo que fortalezca la relación de confianza en el tiempo.

Como veremos, para que una organización pueda generar confianza no solo debe **actuar de forma auténtica y coherente**, sino que debe ser capaz de **integrar las expectativas concretas de cada uno de sus grupos de interés**, demostrando un interés genuino por satisfacerlas sin perder de vista los objetivos del negocio.



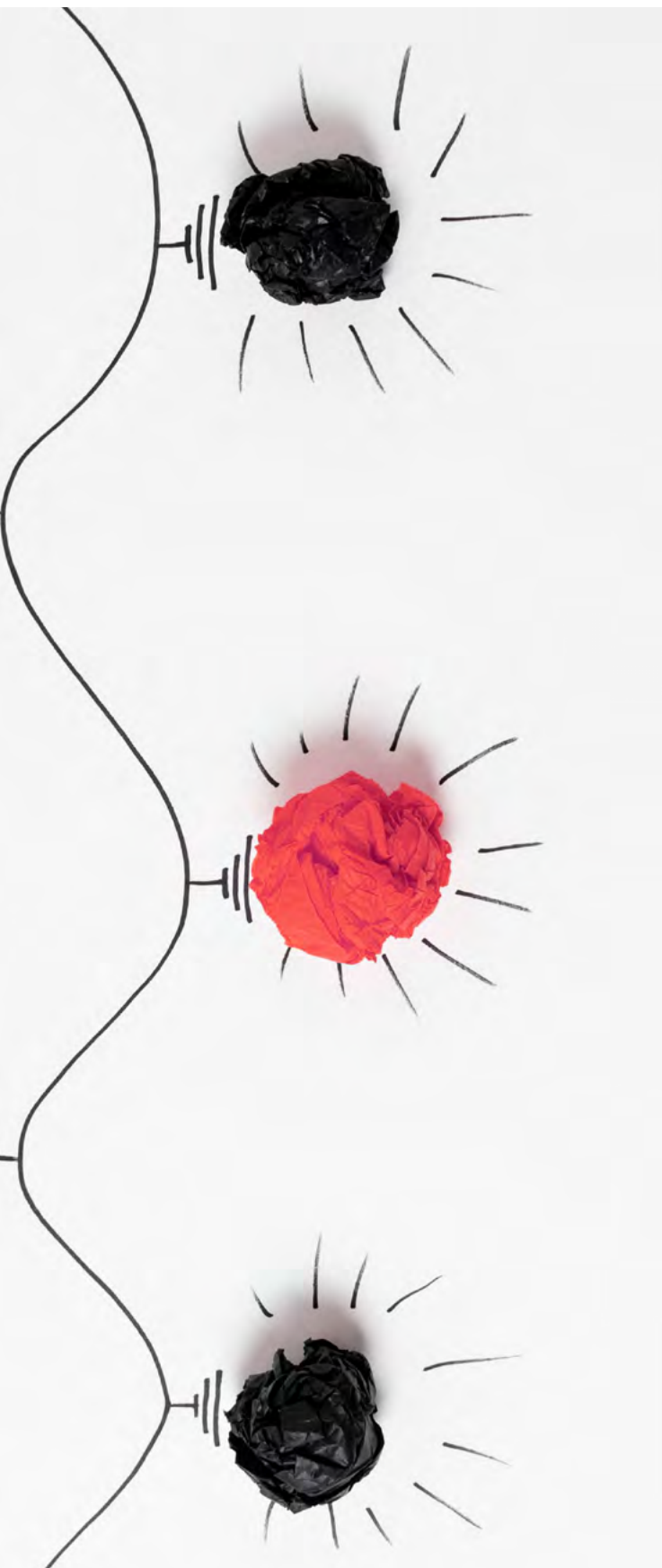
³ Ver ejemplo, Siegrist, M. (2019). Trust and Risk Perception: A Critical Review of the Literature. Risk Analysis, 41. <https://doi.org/10.1111/risa.13325>; Özer, Ö., & Zheng, Y. (2017). Trust and Trustworthiness. Organizations & Markets: Policies & Processes eJournal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3046303>.

⁴ Sotillo, S (2021). La era de la confianza. Cómo convertirse en una empresa TrustMaker. ESIC Editorial. ISBN 978-84-18415-79-1.

2.

¿Por qué es relevante la gestión de la confianza en el contexto actual?





Vivimos en un momento de **profunda polarización e incertidumbre** que repercute tanto en las preocupaciones cotidianas de la población como en sus decisiones de consumo. Por ejemplo, 6 de cada 10 personas en el mundo compran, eligen o evitan marcas según sus convicciones políticas, y este comportamiento ha crecido 2 puntos porcentuales en el último año.⁵

Al mismo tiempo, **la confianza general en las instituciones se encuentra en mínimos históricos**. En 2025, el índice de confianza de Edelman —que promedia la confianza en ONG, empresas, gobiernos y medios— se situó en solo un 56 % a nivel global, cifra que apenas ha variado y que aún no supera la frontera entre «neutral» y «confianza». Solo las empresas superan ese umbral, con un 62 % de confianza; ONG (58 %), gobiernos (52 %) y medios (52 %) permanecen por debajo.⁶

Este escenario eleva notablemente el nivel de exigencia para las empresas: ya no basta con ofrecer productos de calidad. En un contexto de volatilidad económica, geopolítica y cultural, las marcas y empresas deben **demostrar un compromiso genuino con la sociedad**. Los grupos de interés, cada vez más, buscan certezas, optimismo y estabilidad.⁷

Por tanto, **el contexto condiciona las expectativas de clientes, empleados, inversores y sociedad:** modela sus aspiraciones y redefine los criterios con que distinguen lo aceptable de lo intolerable. Cualquier relación entre empresa y *stakeholder* se produce en un entorno social, político, económico y cultural que influye decisivamente en esas expectativas. Durante la pandemia de COVID-19, por ejemplo, quedó claro que proteger el bienestar de los empleados era indispensable para mantener la confianza.

En consecuencia, **comprender las tendencias sociales y darles respuesta es fundamental para generar y gestionar la confianza con cada grupo de interés**. Sin embargo, en momentos como el actual, esta labor es extraordinariamente compleja. Según la encuesta anual de PwC a directivos estadounidenses, uno de los principales obstáculos para generar confianza es la falta de claridad sobre lo que realmente buscan sus *stakeholders* (24 %), y el 94 % de los ejecutivos reconoce dificultades para establecer vínculos de confianza —once puntos más que en 2023—. ⁸

⁵ Edelman (2024) Trust Barometer Special Report: Brands and Politics.

⁶ Edelman (2025) Trust Barometer Global Report.

⁷ Edelman (2025) Trust Barometer Special Report: Brand Trust.

⁸ *Ibíd.*

En este contexto convergen dos fenómenos, a veces enfrentados, que ilustran por qué a las empresas les cuesta tanto ganarse la confianza de sus públicos:

Exigencias sociales al alza:

En la última década, la sociedad ha elevado significativamente el listón para las empresas, demandando que asuman un papel activo en la solución de los grandes retos globales. Ya no basta con ofrecer productos o servicios competitivos: se espera que las compañías contribuyan de forma tangible a causas como la lucha contra el cambio climático, la reducción de la desigualdad o la defensa de la justicia social. Esta expectativa se refleja en los últimos datos del Edelman Trust Barometer, que sitúan entre las prioridades empresariales no solo la remuneración justa y la preparación de sus empleados para el futuro, sino también un compromiso innegociable con la verdad.⁹ En este contexto, la coherencia entre discurso y acción se convierte en el eje sobre el que se sostiene la confianza pública.

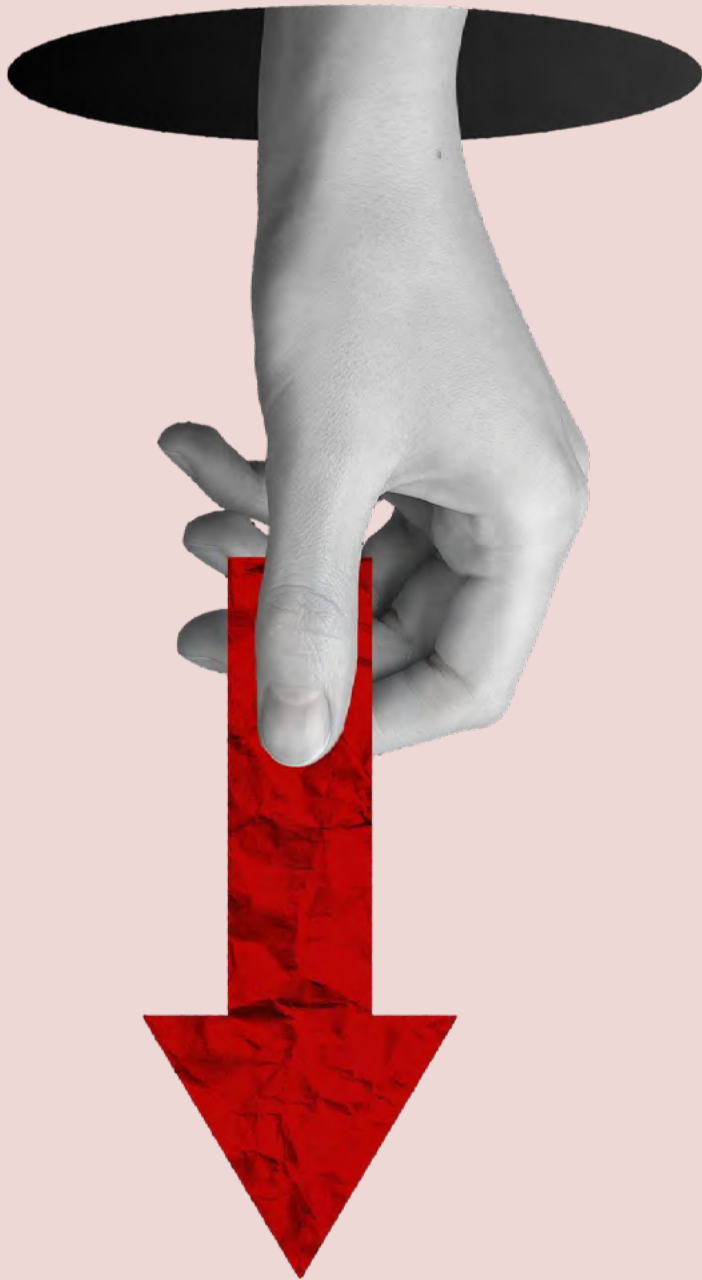
Tal y como se recoge en el Ipsos Generations Report 2025, ocho de cada diez personas a nivel global creen que «una marca puede apoyar una buena causa y ganar dinero al mismo tiempo», porcentaje que se eleva al 82 % entre la Generación Z.¹⁰

Esta presión social responde a una combinación de factores que han erosionado la confianza en instituciones tradicionales y desplazado hacia las empresas la expectativa de liderazgo en temas críticos. La aceleración tecnológica, la crisis climática, la polarización política y la creciente conciencia ciudadana han creado un entorno en el que los grupos de interés no solo evalúan el desempeño financiero de una compañía, sino también su impacto ético, social y ambiental. Las empresas que no integren estas demandas en su estrategia corren el riesgo de quedar rezagadas frente a competidores que sí lo hagan, perdiendo relevancia, reputación y, en última instancia, competitividad.



⁹ Edelman (2025) Trust Barometer Global Report.

¹⁰ Ipsos (2025) The Ipsos Generation Report.



Brechas de confianza:

Sin embargo, este aumento de expectativas no siempre coincide con la percepción de que las propias empresas tienen sobre el nivel de confianza que generan, lo que da lugar a significativas brechas entre lo que creen proyectar y lo que realmente perciben sus grupos de interés.

Como han descrito ya varios informes,¹¹ la mayor polarización política y desigualdad económica han favorecido el clima de **desconfianza en las instituciones tradicionales**. Los datos de Edelman son ejemplificantes: 6 de cada 10 personas sienten que «el gobierno y las empresas les perjudican y sirven a intereses de unos pocos». Esta mentalidad de *suma cero* alimenta una brecha de 30 puntos en la confianza institucional entre quienes se sienten agraviados y quienes no.¹²

Sin embargo, estas brechas de confianza también se manifiestan en niveles más próximos a las empresas. Según datos de PwC (2024), en Estados Unidos, el 90 % de los ejecutivos cree que los clientes confían en sus empresas, pero solo el 30 % de los consumidores lo confirma, evidenciando una brecha de 60 puntos. Además, aunque el 86 % de los ejecutivos afirma confiar plenamente en sus empleados, solo el 60 % de los trabajadores siente que esa confianza es recíproca.¹³ Estas discrepancias sugieren que la **confianza no se construye solo desde la alta dirección, sino que requiere una cultura que promueva la autonomía, la escucha activa y la coherencia entre el discurso y las acciones**.

De forma similar, un informe de Vodafone y la London School of Economics (2024) muestra que, en promedio, las empresas creen que sus clientes confían en ellas un 11 % más de lo que los propios consumidores indican en sus valoraciones. En otras palabras, mientras la empresa se otorga un 70 % en confianza, sus clientes lo valoran en torno al 59 %.¹⁴ El estudio sostiene que, **mientras las organizaciones tienden a sobrevalorar aspectos funcionales** como la seguridad y la competencia técnica, **los consumidores atribuyen mayor importancia a dimensiones emocionales y relacionales** como los valores compartidos, la humanidad y la consistencia.

¹¹ Por ejemplo, World Economic Forum (2025) Global Risks Report 2025; IPSOS (2025) What Worries the World 2025; Allianz Research (2024) How

¹² Edelman. (2025). Trust Barometer 2025.

¹³ PwC (2022) Trust: the new currency for business.

¹⁴ LSE y Vodafone (2024) Shrinking the Trust Gap: How your business can bring customers closer than ever before.

The background of the slide features a large, solid red circle in the upper half and a grey ladder extending from the bottom towards the center. The ladder's shadow is cast onto the grey background, creating a sense of depth. A red rectangular box is positioned on the left side, containing the text.

3.

¿Qué beneficios
aporta una gestión
estratégica de
confianza en el
negocio?

Como hemos visto, **la confianza es uno de los activos más valiosos y sensibles para cualquier organización**, cuya gestión estratégica impulsa tanto el desempeño financiero y la resiliencia frente a crisis como la preferencia de los consumidores y la productividad interna. En contraste, su pérdida provoca severas consecuencias económicas y reputacionales, como caídas abruptas del valor bursátil, fuga de clientes, deterioro del compromiso interno y un mayor escrutinio regulatorio. Este epígrafe profundiza en estos efectos, enfatizando la necesidad de gestionar proactivamente la confianza para aprovechar sus beneficios y prevenir los riesgos de su deterioro.

1

Resiliencia y «escudo» frente a crisis.

Ante escenarios inciertos como una pandemia, un desastre natural o una recesión económica, **las organizaciones que inspiran confianza ofrecen una mayor previsibilidad y una menor exposición al riesgo**. Sus grupos de interés tienden a creer que cumplirán sus compromisos o, en caso de fallar, sabrán reconocer errores y compensarlos.

Por ejemplo, según datos de Ipsos, 55 % de quienes «confían mucho» en una compañía le concederían el beneficio de la duda en caso de crisis, mientras que solo el 27 % de los que desconfían lo harían.

Esta indulgencia se traslada al valor bursátil: Durante la pandemia, las cien compañías mejor puntuadas en el BCG Trust Index lograron una tasa de crecimiento anual compuesta del 61 %. Esto supone 2,5 veces más que el 14 % registrado por el índice MSCI ACWI.²¹ Además, los análisis de BCG basados en IA revelan que las empresas con altas calificaciones en resiliencia recuperan su nivel reputacional un 30 % más rápido tras un incidente significativo. El coste de la desconfianza, por el contrario, es tangible: KPMG cifra en un 34 % de incremento de sanciones regulatorias que afrontan las organizaciones mal valoradas en seguridad y protección de datos.²²

2

Mejor desempeño financiero y valor para el accionista.

Un análisis de BCG demostró que las compañías que alinean su propósito con las expectativas de sus grupos de interés y lo traducen en acciones visibles logran una ventaja competitiva. Superan al promedio del mercado con una rentabilidad anual total (TSR) un 9 % superior y un crecimiento anual un 10 % mayor.¹⁵ **Las organizaciones que inspiran confianza ofrecen una mayor previsibilidad y una menor exposición al riesgo.**

Además, el 95 % de los CEO afirma que la capacidad de generar y mantener la confianza se traduce en una mejora de la cuenta de resultados.¹⁶ En esa misma encuesta, 41 % de los directivos señaló que, si los inversores no confían en la compañía, peligra el costo del capital y su valoración de mercado. En la práctica, las empresas confiables obtienen mejores condiciones de financiación.¹⁷

Sin embargo, cuando se erosiona la confianza de inversores o clientes, el negocio se resiente. Un estudio de Accenture encontró que 54 % de las compañías analizadas sufrieron alguna caída importante en la confianza de sus *stakeholders*, lo que resultó en US\$180 mil millones en pérdidas de ingresos potenciales en conjunto.¹⁸

Los escándalos de confianza (fraudes contables, incumplimientos graves, violaciones éticas) suelen ir seguidos de fuertes caídas en la capitalización bursátil. Un análisis de Deloitte documentó varios casos de corporaciones que, tras una crisis de confianza, vieron caer su valor de mercado entre un -20 % y un -56 %, destruyendo en total cerca de US\$70 mil millones en capitalización.^{19,20}

¹⁵ BCG. (2024). From Purpose to Trust to Lasting Value.

¹⁶ PwC. (2024). PwC's Trust Survey 2024.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Accenture Strategy (2018) The Bottom Line on Trust.

¹⁹ Deloitte (2020) The chemistry of trust - Part 1.

²⁰ Deloitte (2021) CFO Insights: Why Trust may be the New Driver of Enterprise Value.

²¹ BCG. (2024). From Purpose to Trust to Lasting Value.

²² KPMG. (2023). The Trusted Imperative.

3

Preferencia de compra.

La confianza se traduce en mayor lealtad y preferencia de los clientes, lo que impulsa directamente los resultados comerciales. **Cuando un consumidor confía en una marca, la relación trasciende la mera transacción.** Ese cliente se convierte en un aliado emocional, más fiel y dispuesto a recomendar la empresa.

Por ejemplo, una investigación de Euromonitor en 2024 halló que el 54 % de los consumidores únicamente realizó compras a empresas en las que confiaban plenamente.²³ Incluso, según datos de Edelman, en 2025 **la confianza sería un factor de decisión de compra tan relevante como la calidad o el precio** para el 88 % de los consumidores.²⁴

Hasta las tasas de recomendación se multiplican: las marcas percibidas como confiables tienen más del doble de probabilidades de ser las elegidas, ganando en lealtad y recomendación.²⁵

No obstante, **si se pierde la confianza del consumidor difícilmente se podrá restaurar.** Cuando una empresa incumple las expectativas —por ejemplo, si se detectan problemas de seguridad en sus productos, se comprueba que ha incurrido en publicidad engañosa o se produce una filtración que revela un uso indebido de datos personales— los clientes suelen optar por la competencia y, además, pueden influir negativamente en las decisiones de compra de otros consumidores.

4

Atracción, compromiso y retención del talento.

Una cultura organizativa basada en la confianza crea entornos donde los empleados se sienten respetados, seguros y empoderados, elevando así su compromiso y productividad. Paul Zak (2017) señala que en empresas con alta confianza los empleados disfrutaban un 60 % más de su trabajo, están un 70 % más alineados con el propósito corporativo y se sienten un 66 % más cercanos a sus colegas.²⁶

Según una encuesta realizada por Slack (2023), **sentirse respaldados por la confianza duplica la productividad y multiplica por 2,1 su concentración.**²⁷ Otra investigación de Deloitte (2020) complementa este dato al indicar que cerca del 80 % de **los empleados con alta confianza se esfuerzan más allá de sus responsabilidades básicas,** frente a solo un 29 % en contextos de desconfianza.²⁸ Cuando la dirección pierde credibilidad por falta de transparencia o incumplimiento de promesas, el clima laboral empeora rápidamente, generando desmotivación, mayor rotación y posibles conflictos internos.²⁹

²³ Euromonitor (2024) Voice of the Consumer: Lifestyles Survey.

²⁴ Edelman (2025) Trust Barometer Special Report: Brand Trust.

²⁵ LSE y Vodafone (2024) Shrinking the Trust Gap: How your business can bring customers closer than ever before.

²⁶ Zak, P. (2017). The neuroscience of trust. Harvard Business Review, 95(1), 84-90.

²⁷ Slack (2023) Slack Pulse Survey.

²⁸ Deloitte (2020) Global Human Capital Trends: The social enterprise at work: Paradox as a path forward.

²⁹ Deloitte (2023) The trust deficit between workers and organizations isn't personal. It's systemic.

4.

¿Cómo generar
confianza
corporativa?



Tras evidenciar el valor estratégico de la confianza, el siguiente paso es identificar qué debe hacer una organización para generarla y sostenerla en el tiempo.

El interés por gestionar la confianza corporativa desde un enfoque estratégico ha crecido notablemente en los últimos años, particularmente tras la pandemia de COVID-19, que puso en evidencia la fragilidad de los vínculos entre organizaciones y *stakeholders*, así como la necesidad de buscar nuevas formas de hacer negocio.

Diversas iniciativas han abordado el reto de conceptualizar y medir la confianza. **En 2021, TrustMaker publicó un modelo basado en cinco *drivers* fundamentales: autenticidad, coherencia, empatía, transparencia y foco relacional a medio y largo plazo**, situando así la confianza en el núcleo estratégico, cultural y operativo de las empresas.³⁰ Paralelamente, firmas consultoras han desarrollado modelos y herramientas de medición que combinan métricas cuantitativas y cualitativas, como el HX TrustID de Deloitte, el Trust Index de BCG o el Trust Survey de PwC, mostrando que **la confianza dejó de ser solo un atributo reputacional para convertirse en un activo estratégico con impacto directo en el negocio**.

Existe consenso en que **una empresa generadora de confianza es aquella que reduce la incertidumbre percibida por sus grupos de interés y mejora la calidad de la relación, construyendo vínculos sólidos y estables**.

La construcción de una organización confiable implica actuar de forma coherente con determinados principios, logrando un equilibrio entre qué resultados se entregan y cómo se alcanzan, es decir, integrando desempeño, ética y cultura corporativa.

Aunque no existe un modelo único sobre confianza empresarial, la mayoría comparte dos atributos esenciales: **competencia (*competency*)**, entendida como la capacidad técnica y organizativa para generar valor, y **fiabilidad (*reliability*)**, definida como la capacidad para cumplir con las promesas y expectativas de los grupos de interés de forma sostenida en el tiempo. En un metaanálisis reciente realizado

por TrustMaker para la elaboración de este documento, tres de cada cuatro informes relevantes, incluyendo el Edelman Trust Barometer, el BCG Trust Index y el marco HX TrustID de Deloitte, destacan explícitamente la importancia de «hacer bien el trabajo» como elemento fundamental de la confianza. En otras palabras, cumplir lo prometido es la base esencial para generar confianza, sustentando la expectativa de que la organización mantendrá esta conducta en el futuro o, en caso contrario, reconocerá sus errores y compensará a sus *stakeholders*.

Fuera del ámbito estrictamente operativo, **las dimensiones relacionadas con propósito, ética y transparencia son igualmente cruciales**. El mismo análisis reveló que estos factores aparecen mencionados en dos de cada tres modelos analizados, frecuentemente bajo términos como equidad (*fairness*), integridad (*integrity*) o benevolencia (*benevolence*). Por ejemplo, el informe *The Future State of Trust* de Mercuri (2022) señala que el 64 % de los altos directivos considera la integridad un factor decisivo para transformar oportunidades comerciales en resultados sostenibles. De forma similar, el estudio *A New Measure of Trust* de Deloitte (2020) observó que, en 13 de 15 comportamientos analizados, la predisposición de los *stakeholders* aumentaba significativamente cuando percibían altos niveles de transparencia. Por tanto, la convicción de que una organización actúa de manera íntegra, honesta y consistente constituye otro requisito esencial para establecer y mantener la confianza.

Finalmente, la seguridad —entendida particularmente como protección y privacidad de los datos— está ganando relevancia como *driver* específico en sectores sensibles como tecnología o servicios financieros. Se prevé que, ante la creciente incorporación de la inteligencia artificial en los procesos corporativos, estas dimensiones continúen ganando protagonismo en futuros modelos y análisis sobre confianza empresarial.

³⁰ Sotillo, S. (2021). La era de la confianza. Cómo convertirse en una empresa TrustMaker. ESIC Editorial. ISBN 978-84-18415-79-1.



RESUMEN DE DIMENSIONES QUE DEFINEN A UNA ORGANIZACIÓN CONFIABLE

Dimensión	Definición	Dónde y cómo se menciona
Competencia	Capacidad técnica y organizativa para crear valor con eficacia y calidad	Competence – BCG 2024; Competency – LSE 2024; Capability – Deloitte 2020; Ability – Edelman 2025; Expertise – Accenture 2022; Skills – PwC 2022; Good judgement – Accenture 2022; Foresight – PwC 2022
Fiabilidad	Cumplir sistemáticamente lo prometido; generar previsibilidad y constancia	Reliability – Deloitte 2020; Consistency – Accenture 2022; Dependability – Edelman 2025; Reliability – Accenture 2018; Predictability – LSE 2024; OTFI – Mercuri 2022; Intuition – PwC 2022; Improvement – Accenture 2022
Transparencia	Apertura informativa y explicativa sobre decisiones, procesos y datos	Transparency – BCG 2024; Communication – LSE 2024; Explainability – Accenture 2022; Openness – RepTrak 2023; Clarity – BCG 2024; Accountability – LSE 2024
Propósito	Orientación a un bien social o valor compartido más allá del beneficio	Purpose – Accenture 2018; Citizenship – RepTrak 2023; Shared values – LSE 2024; Social responsibility – LSE 2024; Authenticity – Edelman 2019
Empatía	Trato equitativo, empático y centrado en las personas	Fairness – BCG 2024; Humanity – Deloitte 2020; Empathy – Edelman 2019; Benevolence – PwC 2022; Connection – LSE 2024
Integridad	Conducta ética, honesta y coherente con valores declarados	Integrity – KPMG 2023; Conduct – RepTrak 2023; Honesty – Accenture 2018; Ethics – Edelman 2019; Coherence – Edelman 2019
Relación	Vínculo emocional y continuidad de la relación con la organización	Connection – LSE 2024; Loyalty – PwC 2022; Familiarity – Accenture 2018; Accessibility – LSE 2024; Relationship – Accenture; Mercuri 2022
Seguridad	Protección frente a riesgos y capacidad de resistir o recuperarse de crisis	Security – KPMG 2023; Resilience – BCG 2024; Safety – LSE 2024; Robustness – Accenture 2022; Privacy – Accenture 2022; Compliance – KPMG 2023

Fuente: elaboración propia TrustMaker a partir de un metaanálisis de 18 informes sobre confianza publicados entre 2018 y 2025.

Estas dimensiones constituyen la base sobre la que se construyen los modelos de gestión de la confianza. Todas ellas están recogidas en el Modelo TrustMaker.

The background of the entire page is a grey, textured surface. Scattered across this surface are several paper boats. One boat, located in the upper left quadrant, is red. The other boats are white and are distributed across the right and bottom portions of the image. All boats are oriented in various directions, some pointing towards the top right and others towards the bottom left.

5.

El modelo
TrustMaker de
gestión de la
confianza

Tras identificar las dimensiones esenciales que definen a una organización confiable, **el modelo TrustMaker ofrece un marco práctico de gestión para convertir la confianza en una auténtica palanca de negocio.** Este enfoque, desarrollado por Sandra Sotillo —fundadora y directora ejecutiva de TrustMaker— y presentado en ***La era de la confianza (2021)***, se basa en una premisa, la ética, y cinco *drivers* (*autenticidad, coherencia, empatía, transparencia y foco relacional a medio y largo plazo*) que traducen la confianza en comportamientos empresariales concretos, medibles y replicables.

Las organizaciones que aplican este modelo alcanzan sus objetivos de negocio situando la generación de confianza en el centro de su estrategia, su cultura y sus procesos. A diferencia de otras, no se limitan a parecer confiables: **actúan cada día para merecer la confianza de clientes, empleados, inversores y de la sociedad en su conjunto**, convirtiendo ese vínculo en ventajas competitivas para el negocio como lealtad, atracción de talento, mejores condiciones financieras y mayor resiliencia ante crisis.

En el modelo TrustMaker, **la ética constituye el cimiento de toda relación de confianza: actuar, en todo momento, de la mejor manera posible.** Esta premisa va más allá del cumplimiento normativo: implica integridad, responsabilidad y coherencia, incluso cuando suponga anteponer principios a resultados inmediatos. Sin este pilar, los *drivers* dejan de ser efectivos; por ejemplo, una empresa que no actúa con integridad puede simular empatía o coherencia en el corto plazo, pero su vínculo de confianza se deteriorará inevitablemente.

Los cinco *drivers* esenciales identificados por el modelo reflejan, de forma complementaria, **la capacidad de la empresa para cumplir lo prometido y su voluntad genuina de cultivar relaciones sólidas con sus grupos de interés, integrando sus expectativas en la forma de hacer negocios.** En conjunto, orientan a la organización hacia un sistema coherente que refuerza su credibilidad, impulsa vínculos duraderos y convierte la confianza en una ventaja competitiva sostenible.



Estos drivers pueden agruparse en torno a dos objetivos principales:

Objetivo 1: **ALINEAR A LA ORGANIZACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LO PROMETIDO**

- **AUTENTICIDAD:** Define aquello que hace única a la compañía y se sustenta en un propósito y valores claros. Implica elegir con valentía qué se es —y a qué se renuncia— para que los públicos perciban coherencia y personalidad propia.
- **COHERENCIA:** Exige alinear lo que la empresa dice, hace y decide a lo largo del tiempo y en todos los puntos de contacto, evitando contradicciones entre relato y realidad. Implica la vulnerabilidad y honestidad de reconocer errores.

Objetivo 2: **DEMOSTRAR NUESTRA INTENCIÓN GENUINA DE CUMPLIR CON LO IMPORTANTE PARA EL STAKEHOLDER**

- **EMPATÍA:** Supone escuchar y comprender los intereses y preocupaciones de cada stakeholder e incorporarlos a la gestión como base de la relación entre ambos.
- **TRANSPARENCIA:** Obliga a ofrecer información veraz, accesible y verificable, de modo que los grupos de interés puedan formar juicios basados en hechos y no en especulaciones.
- **MEDIO Y LARGO PLAZO:** Orienta la toma de decisiones hacia la sostenibilidad del proyecto y prioriza las relaciones estables frente a resultados inmediatos.



Cuando estos cinco *drivers* se traducen en comportamientos medibles, la empresa se convierte en un verdadero generador de confianza: **reduce la incertidumbre, hace tangibles sus intenciones y consolida relaciones duraderas que impulsan el negocio.**

¿Cuáles son los comportamientos que caracterizan a una empresa generadora de confianza? En el modelo TrustMaker, planteamos **diez comportamientos que materializan los cinco drivers** antes descritos.

Todos ellos parten de la **ética**, entendida como el foco en **dar resultados, pero no de cualquier manera:**



AUTENTICIDAD

1. **Tiene un propósito que la hace única** y necesaria para la sociedad
2. **Concreta sus valores en comportamientos** medibles y observables

COHERENCIA

3. **Hace lo que dice.** Cumple sus compromisos
4. **Si no cumple, explica** y se organiza para hacerlo

EMPATÍA

5. **Escucha para comprender** los intereses y expectativas de cada *stakeholder*
6. **Actúa para dar soluciones**, pensando en los intereses de la empresa y los *stakeholders*

TRANSPARENCIA

7. **Su comunicación es clara**, sencilla y accesible
8. **Comunica lo que hace**, pero pone el foco en cómo lo hace

MEDIO LARGO PLAZO

9. **Vincula el cumplimiento de objetivos a las consecuencias** en el medio y largo plazo
10. **Valora la generación de relaciones por encima de las transacciones**

Como hemos visto, la gestión de la confianza no es una cuestión opcional: es un compromiso estratégico que requiere coherencia, integridad y visión a largo plazo. Las organizaciones que adopten un enfoque proactivo, sustentado en los cinco *drivers* y en los comportamientos que definen a una empresa TrustMaker, estarán mejor preparadas para afrontar entornos complejos y para construir relaciones sólidas con todos sus *stakeholders*. En última instancia, la confianza se gana —o se pierde— en cada interacción. **Convertirla en el motor del negocio es la forma más segura de asegurar su relevancia, su competitividad y su sostenibilidad en el tiempo.**

A red carpet with white stanchions and a white rope forming a path. A red rectangular overlay is positioned on the left side of the image, containing the text '6. Sobre este informe' in white. The background is a red carpet with white stanchions and a white rope forming a path.

6.

Sobre este
informe

Metodología y bibliografía

Trends & Insights es el servicio de inteligencia contextual y competitiva a medida de TrustMaker, que integra el expertise y la consultoría estratégica con un modelo propio de inteligencia aumentada y un ecosistema curado de fuentes solventes y de reconocido prestigio.

Este informe se ha elaborado a partir de la revisión de casi una treintena de fuentes secundarias y del trabajo de consultores especializados en inteligencia contextual. Nuestro modelo de inteligencia aumentada combina distintas herramientas basadas en inteligencia artificial con el conocimiento experto del equipo de TrustMaker, capaz de traducir la información desordenada en conocimiento útil, relevante y adaptado a cada organización y proyecto.

1. Accenture Strategy. (2018). The bottom line on trust. Accenture.
2. Allianz Research. (2024). How polarization is shaping the economy (and what to do about it). Allianz Group.
3. BCG. (2024a). Driving company value with stakeholders' perceptions. Boston Consulting Group.
4. BCG. (2024b). From purpose to trust to lasting value. Boston Consulting Group.
5. Butcher, K. (2019). Crisis and the prospective power of trust. [Informe interno].
6. Cunningham, L. A. (2021, 21 de julio). Opinion: Why high-quality, trustworthy companies have beaten the S&P 500 by 30 % –50 %. MarketWatch.
7. Deloitte. (2020a). Global human capital trends: The social enterprise at work—Paradox as a path forward. Deloitte Insights.
8. Deloitte. (2020b). The chemistry of trust – Part 1. Deloitte.
9. Deloitte. (2021). CFO Insights: Why trust may be the new driver of enterprise value. Deloitte.
10. Deloitte. (2023). The trust deficit between workers and organizations isn't personal. It's systemic. Deloitte Insights.
11. Edelman. (2023). Trust Barometer 2023: Special report—The collapse of the purchase funnel. Edelman.
12. Edelman. (2024). Trust Barometer 2024. Edelman.
13. Edelman. (2025). Trust Barometer 2025: Spain edition. Edelman.
14. Edelman. (2025). Trust Barometer Global Report 2025. Edelman.
15. Edelman. (2025). Trust Barometer Special Report: Brand Trust. Edelman.
16. Euromonitor International. (2024). Voice of the consumer: Lifestyles survey. Euromonitor International.
17. IPSOS. (2025). What worries the world 2025. IPSOS.
18. IPSOS. (2025). The Generations Report. IPSOS.
19. LSE & Vodafone. (2024). Shrinking the trust gap: How your business can bring customers closer than ever before. London School of Economics and Political Science & Vodafone Group.
20. Özer, Ö., & Zheng, Y. (2017). Trust and trustworthiness. Organizations & Markets: Policies & Processes eJournal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3046303>.
21. PwC. (2022). Trust: The new currency for business. PricewaterhouseCoopers.
22. PwC. (2024). PwC's Trust Survey 2024. PricewaterhouseCoopers.
23. RepTrak Company. (2023). 2023 Corporate trust report. The RepTrak Company.
24. Siegrist, M. (2019). Trust and risk perception: A critical review of the literature. Risk Analysis, 41(6), 1122-1146. <https://doi.org/10.1111/risa.13325>.
25. Slack. (2023). Slack Pulse survey. Slack Technologies.
26. Sotillo, S (2021). La era de la confianza. Cómo convertirse en una empresa TrustMaker. ESIC Editorial. ISBN 978-84-18415-79-1.
27. World Economic Forum. (2025). Global risks report 2025. World Economic Forum.
28. Zak, P. (2017). The neuroscience of trust. Harvard Business Review, 95(1), 84-90.

Sobre TrustMaker

Somos una boutique estratégica que ayuda a las empresas a ganarse y gestionar la confianza de sus *stakeholders*, conectando **intangibles con negocio**. Para nosotros, la confianza es un pilar vital para el negocio de nuestros clientes; abordamos este desafío con conocimiento, innovación y una consultoría orientada a generar impacto positivo. Nuestro objetivo es impulsar el negocio de nuestros clientes mediante la creación de valor sostenible y una visión a largo plazo basada en la confianza.

Contacto:



Sandra Sotillo

Fundadora y directora ejecutiva
sandra.sotillo@trustmaker.es



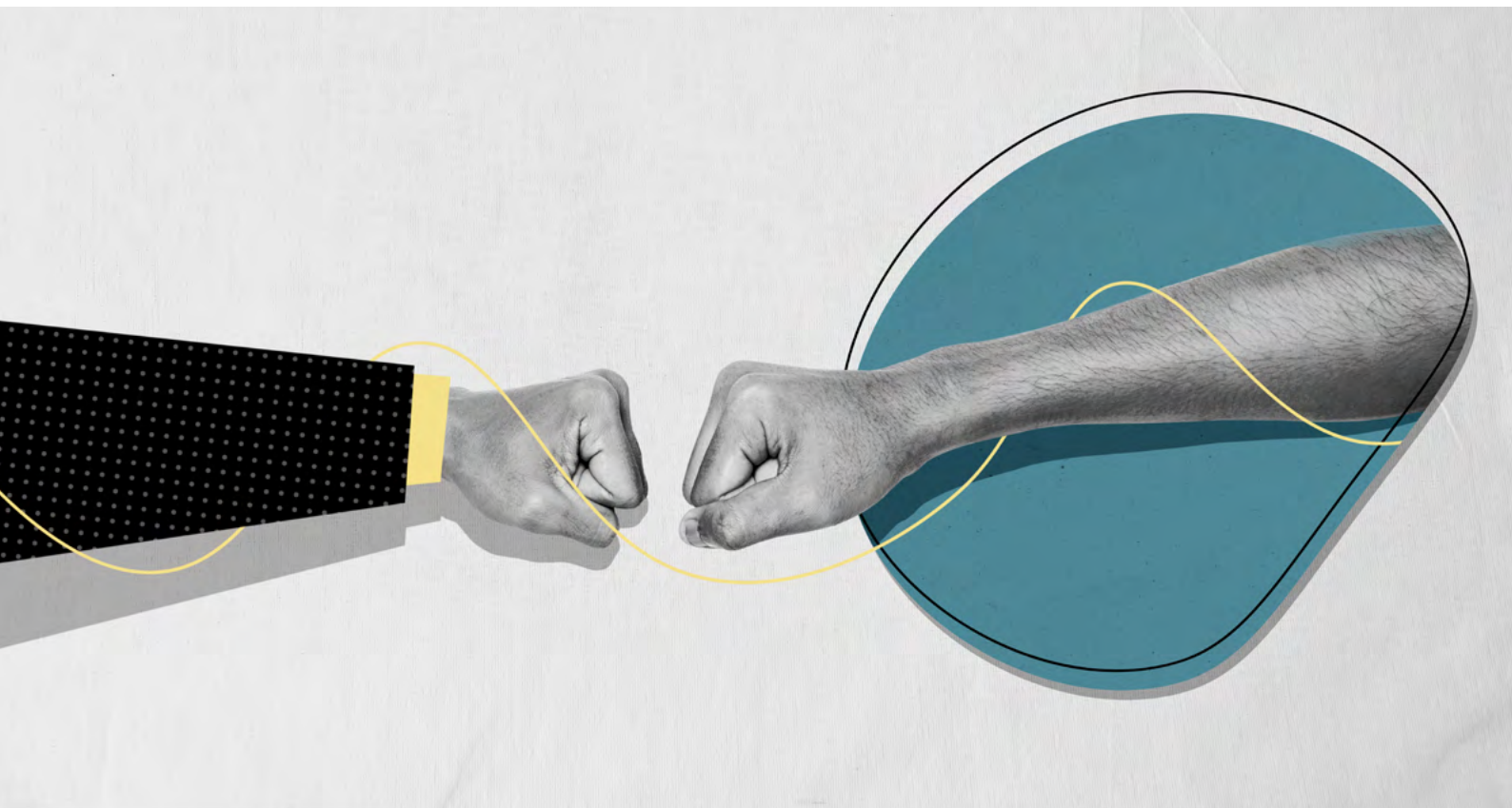
Alfredo Betancourt

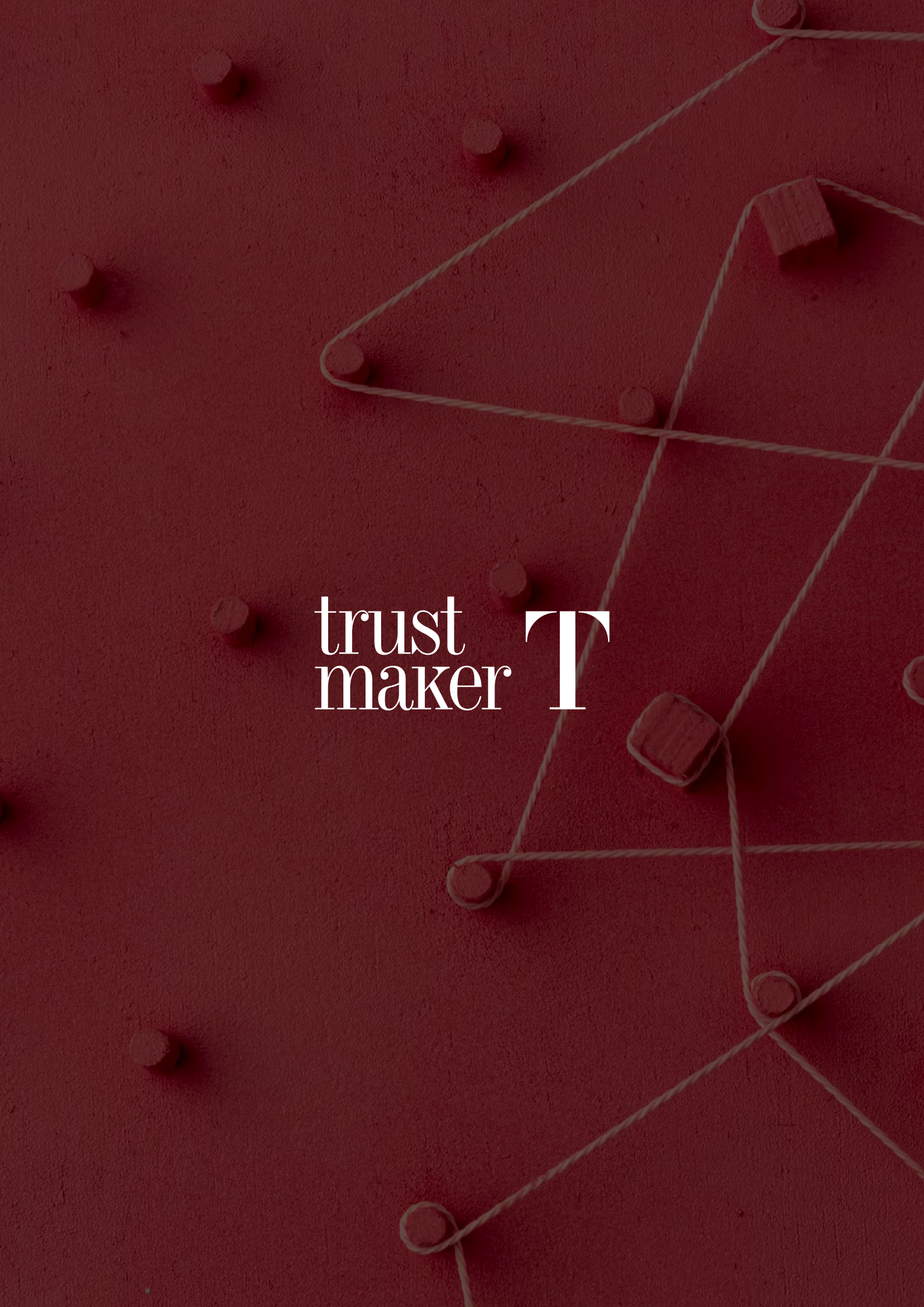
Director de inteligencia y métricas
alfredo.betancourt@trustmaker.es



Elena Carreras

Directora de proyectos y desarrollo de negocio
elena.carreras@trustmaker.es



The background is a solid, deep red color with a slightly textured appearance. Overlaid on this background is a geometric pattern of thin, white, hand-drawn lines. These lines form a series of interconnected triangles and polygons. Small, light-colored wooden pegs are placed at the vertices of these shapes, some of which are also placed along the lines. The overall effect is that of a string-and-button geometry activity on a red surface.

trust
maker T