



La crisis no es total porque buscamos y encontramos refugio en el interior de los grupos pequeños: familia, amigos...

La crisis no es total porque buscamos y encontramos refugio en el interior de los grupos pequeños: familia, amigos...

Edelman, una de las grandes agencias globales de comunicación, ha presentado en el reciente Foro Económico de Davos su tradicional informe anual sobre la confianza en el mundo ([Edelman Trust Barometer 2014](#)). Se trata de un estudio aplicado en 27 países que combina las metodologías cuantitativa y cualitativa: un millar de entrevistas a una muestra representativa por país, más 6.000 entrevistas en profundidad a personas cualificadas (500 en Estados Unidos y China y 200 en los demás países). El trabajo, realizado en octubre y noviembre de 2014, parece bastante fiable, y su carácter anual permite valorar la evolución del clima de confianza en el mundo desarrollado.

El *Barómetro de Edelman* se centra en el ámbito económico y empresarial, pero proporciona también valiosas pistas sobre la índole de nuestras sociedades en general. El balance de 2014 es más bien negativo. La gente parece sentirse perdida en el mundo, que se ha vuelto demasiado complejo. Crece la desconfianza frente a las grandes instituciones y sus representantes: política, banca, medios de comunicación, empresas y sindicatos. No obstante, hay que matizar. La ciudadanía se fía de las empresas tecnológicas y electrónicas, y desconfía de sectores como la banca, las finanzas, la industria química y la energía. A la vez, la familiaridad ayuda a generar

confianza: los consumidores se fían más de las compañías cuyos productos compran habitualmente. Lo mismo valdría para la política: su mala imagen global se compensa con la impresión más positiva de los políticos a los que se conoce personalmente.

Aumenta el sentimiento de inseguridad. **James Edelman**, el presidente de la agencia, intentaba explicar los posibles motivos de esa perplejidad: «La difusión del ébola en África occidental; la desaparición del avión de las líneas aéreas de Malasia; dos catástrofes espaciales seguidas; la detención de altos funcionarios chinos acusados de corrupción; la manipulación de la tasa de interés por parte de media docena de grandes bancos; la falta de protección de datos privados». Podríamos añadir la crisis, la corrupción, guerras como las de Oriente Medio y Ucrania, el atentado islamista en París... La gente se siente vulnerable y piensa que ya no controla el curso de sus vidas, incluso en los países más desarrollados, donde todo invitaría al optimismo. La crisis no es total porque buscamos y encontramos refugio en el interior de los grupos pequeños: familia, amigos.

La confianza se convierte en un tema de actualidad justamente cuando falta, como ocurre con el aire que respiramos. Cuando deja de estar presente en las relaciones sociales, entran en escena los abogados y jueces. El afán por pleitear se convierte así en un indicador de crisis social. Ya **Aristófanes** fustigaba esa práctica en la Atenas decadente de su tiempo. Hoy asistimos a la creciente judicialización de los ámbitos más diversos: familia, enseñanza, medicina, relaciones laborales, política. Los actores implicados se manifiestan incapaces de resolver los conflictos y acaban ante el juez, lo que resulta disfuncional y peligroso.

¿Cómo recuperar la confianza en la vida social? ¿Cómo superar el divorcio que aleja cada vez más a los ciudadanos de los políticos? ¿Cómo gestionar la reputación y los demás intangibles de las empresas? ¿Cómo asegurar un clima de confianza en la relaciones cara a cara?

Las recetas son tan sencillas de enunciar como difíciles de llevar a la práctica. Enumero algunas de modo sintético: Autenticidad, veracidad; los actores dignos de confianza son auténticos, sin fingimiento. Coherencia, correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace. Cumplir las promesas; y si no se cumplen, explicar las razones verdaderas. Reconocer los propios fallos y pedir perdón: incluso los líderes más cualificados cometerán errores; reconocerlos con sencillez, sin buscar chivos expiatorios, refuerza el prestigio ante los subordinados. Eliminar mecanismos de control o supervisión, que no son más que desconfianza institucionalizada: aquí encajan buena parte de las parásitas burocracias y jerarquías internas, con su

aluvión de informes y reuniones. Aceptar la vulnerabilidad humana: quien confía se expone y corre un riesgo, pero sólo de esta forma podrá generar confianza a su alrededor. Transparencia: compartir información constituye una de las mayores muestras de confianza en cualquier organización; también debe vivirse la transparencia hacia fuera, superando la tendencia al ocultismo: «El secretismo anida siempre en el corazón del poder» (**Elias Canetti**). Delegar, dejar hacer: cualquier trabajador da lo mejor de sí mismo cuando percibe que sus jefes y compañeros confían en él. Someterse a la evaluación de otros: no tiene precio escuchar a los que dependen de uno, cuando dicen lo que piensan sin miedo a represalias.

¿Quién debe dar el primer paso cuando la desconfianza bloquea el diálogo entre dos partes enfrentadas? Sin duda, el más poderoso, que no tiene por qué ser quien está más arriba en la jerarquía o en la cadena de mando.

A modo de resumen, se trata de confiar, sin más. Es lo natural entre los seres humanos: nadie nace siendo un cínico. Así se han constituido las familias, las agrupaciones de todo tipo y la misma sociedad. En la mayoría de los casos, el acto de confiar se verá correspondido y el otro no nos fallará. Más bien al contrario, rendirá incluso mucho más de lo que él mismo pensaba que podía dar. Como decía **Goethe**, «saberse querido da más fuerza que saberse fuerte».

Alejandro Navas es profesor de Sociología de la Universidad de Navarra.