

## **Una introducción: crisis de confianza, bien común y desinformación**

Vivimos tiempos de desconfianza. Los líderes caen rápidamente, el consumo se fragmenta y la lealtad se desvanece. En la última década, diferentes pensadores, autores e investigaciones han analizado la crisis de confianza que afecta a todas las instituciones sociales en la sociedad postindustrial (Naim, 2014; Picard, 2014; Mason et al., 2018). Vivimos un tiempo de cambio tecnológico y social acelerado donde la confianza, siempre frágil, se erosiona. Y es que la confianza puede compararse a un “salto esperanzado en la oscuridad” (Hawley, 2019: 1). Hoy tenemos que hablar, más bien, de desconfianza: los consumidores no confían en sus marcas; los votantes, en sus políticos; los clientes, en sus agencias; las audiencias, en los medios, y así sucesivamente (Pérez-Latre, 2017). ¿Cómo hemos llegado hasta aquí? De la Cierva explica que “nuestra civilización es inhe-

rentemente hipercrítica. Una de las diferencias más señaladas entre el pensamiento clásico, que ansía y la armonía y el equilibrio, y la filosofía política contemporánea es que el conflicto es el estado natural de nuestra sociedad. Los sabios de hoy prefieren la crítica al consenso, y ven el conflicto como el motor del progreso (...) Nada es menos moderno que la unanimidad, que es vista con sospecha” (De la Cierva, 2021: 19).

Tras la caída de Lehman Brothers en 2007 y la crisis económica transformadora que la siguió, la desconfianza no solo afectó a los medios de comunicación, sino también a la mayoría de las instituciones sociales: desde entidades económicas hasta gobiernos, partidos políticos, ONG e Iglesias. Por eso, no sorprende que la confianza se convierta en un activo frágil (Narbona, Pujol & Gregory, 2020). Las incertidumbres que rodean la economía y las vidas después de la pandemia y la recesión económica posterior pueden exacerbar esos efectos. Entre septiembre de 2008, la pandemia del coronavirus y la guerra en Ucrania, se suceden las crisis que parecen acelerar un descenso generalizado de la confianza con visos de volverse socialmente endémico. Siguiendo con la analogía de los virus, se puede decir que la pandemia de desconfianza se está convirtiendo en endemia.

Hace ya una década, una carta al New York Times de un directivo de Goldman Sachs (Smith, 2012), puso sobre la mesa la falta de integridad en los sistemas financieros que había evidenciado “Inside Job”, el documental de Charles Ferguson (2010): “en la raíz de la crisis financiera global de 2008, y de muchos otros problemas, está la llegada a la guía de grandes multinacionales de un nuevo tipo de dirigente, carismático y temerario, heterodoxo en su método de gobernanza y con compensaciones económicas sin precedentes, cuya ausencia de temor por romper las reglas ha predispuesto hacia la crisis a empresas hasta entonces sólidas como la roca” (De la Cierva, 2021: 27). La crisis de la economía ha subrayado que los mercados son necesarios, pero no suficientes (Sandel, 2012).

Aquí se analizan, desde el punto de vista histórico, cambios políticos y en los medios observados en los últimos lustros, tras la crisis económica que estalló en Estados Unidos en septiembre de 2007 hasta la pandemia del coronavirus a partir de marzo de 2020. Se intenta buscar orientación y respuestas para contribuir a una salida de la situación. La desconfianza social se ha instalado en un ecosistema cultural complejo y esencialmente multidisciplinar. Por eso se buscan respuestas en

ámbitos de conocimiento variados: la comunicación política, la historia, la sociología, los medios, el periodismo, o la tecnología. El objetivo es nutrir la conversación académica y profesional sobre la confianza dentro del universo digital que caracteriza la práctica de los medios en los últimos quince años.

Aunque en las últimas tres décadas (al menos desde 1996, cuando Fombrun publicó su texto pionero), la conversación académica sobre reputación aporta mejoras a la formación y proporciona herramientas para el sector desde la gestión de intangibles, este texto se centra más en la noción de confianza e instituciones (Hawley, 2019, 2017, 2012; Schein & Schein, 2019; Bostman, 2017; Zak, 2017; Pereda, 2009; Covey, 2006). La noción de confianza tiene interés porque subraya el elemento relacional del diálogo entre personas e instituciones. La confianza no es algo que se logra solo a través de la gestión: confiamos en las instituciones de manera análoga a como confiamos entre las personas, porque es a las personas a quién se debe confianza de manera primordial. Por analogía, podemos hablar de confianza en instituciones, gobiernos, medios, partidos políticos o empresas. La comparación con la confianza entre personas ayuda a poner énfasis en los ele-

mentos de comunión y comunidad propios del concepto de comunicación, que no se reduce a la mera transmisión o difusión y sirve como fundamento antropológico del estudio de la confianza en este texto.

La noción clásica de “bien común” se refiere al concepto de comunidad, y se relaciona estrechamente con los de comunicación y comunión. De hecho, comunicación y comunidad pueden considerarse dos caras de una misma moneda. Los medios de comunicación facilitan ese efecto unificador: gracias a los medios estamos “más cerca”: tienen potencial para promover una comunidad y son, por encima de todo, medios de relación. La solidaridad que resulta del conocimiento mutuo puede incrementar la empatía, disolver el anonimato y brindar oportunidades para verdaderos encuentros. Los contenidos generados por usuarios, blogs, o en medios sociales y móviles como Instagram, TikTok, WhatsApp o Twitter pueden considerarse nuevos episodios de la huida humana del anonimato y la búsqueda de una comunicación que vaya más allá del mero “contacto”, lejos del individualismo y la soledad. Como los medios de comunicación son medios de relación, los más interactivos tienden paulatinamente a imponerse sobre los más pasivos.

Por ese camino, la comunicación puede producir integración, no fractura; empatía, no distanciamiento; diálogo, no anonimato; comunidad, no aislamiento.

Hoy es más difícil separar los beneficios empresariales del propósito: “El propósito no es un mero lema o campaña de marketing; es la razón fundamental de ser de una empresa: lo que hace todos los días para crear valor para sus grupos de interés” (Fink, 2019). La pandemia que comenzó en 2020 no ha hecho más que intensificar esa realidad (Fink, 2021). El propósito define las opciones de las empresas en el denominado “capitalismo de stakeholders”: “poner el propósito de su compañía en la base de sus relaciones con sus ‘stakeholders’ es fundamental para el éxito a largo plazo. Los empleados necesitan entender y conectar con su propósito; cuando lo hacen, pueden ser sus más firmes defensores. Los clientes quieren ver y escuchar lo que usted representa, ya que cada vez más buscan hacer negocios con compañías que comparten sus valores” (Fink, 2022). En efecto, el capitalismo de corte más radical presenta signos de agotamiento: la sociedad, los públicos y los consumidores no se mueven solo por impulsos comerciales y las marcas necesitan buen gobierno corporativo, transparencia,

ética y sostenibilidad. Las empresas “sin alma” no convencen: las que carecen de preocupaciones éticas y responsabilidad se exponen a graves riesgos sistémicos.

El reciente Barómetro de Edelman alude a las obligaciones de las empresas como “ciudadanas corporativas”, que aumentan ante la crisis de liderazgo que evidencian los gobiernos. La confianza en las empresas (61%) supera a las ONGs (59%) y más claramente a gobiernos (52%) y medios (50%). Los encuestados se fían de su propio empleador por encima del resto de las instituciones (77%). Sin embargo, dicen que comprarán y apoyarán marcas que coincidan con sus valores y creencias (58%), buscan lugares de trabajo de acuerdo con sus valores y convicciones (60%), y están dispuestos a invertir en marcas y empresas en sintonía con sus creencias y valores (64%). El 88% de los inversores institucionales señalan que los factores ESG (Medioambientales) deben recibir la misma atención de las empresas que las finanzas y las operaciones (Edelman, 2022: 26). Los datos reflejan que las exigencias de liderazgo social para las empresas se están incrementando.

A la crisis financiera de 2007-2008 le siguieron años marcados por la crisis económica y las turbulencias que provocó. Se observó que, en

lugar de buscar acuerdos, los agentes políticos, económicos y sociales se dedicaban a recriminaciones mutuas y se mostraban habitualmente incapaces de trabajar juntos, forjando las coaliciones que reclamaba la crisis, que tuvo un efecto particularmente deletéreo en el sur de la Unión Europea. En este contexto, las personas tenían problemas urgentes que las crisis agravaban y no podían esperar. No importaba que la buena idea perteneciera a otros. Aunque la sociedad actual tienda a ideologizarlo todo, los problemas de fondo y sus posibles soluciones carecen a menudo de color ideológico. Las dificultades económicas pueden activar las energías de la sociedad civil: solo es posible encontrar salidas “juntos”. En medio de las polémicas a menudo acaloradas de nuestro tiempo, parece necesario repensar un concepto clásico: el bien común (Pérez-Latre, 2015, b).

Las audiencias reaccionaron con movilizaciones “online” y “offline” ante la corrupción y escándalos en grandes instituciones como Cambridge Analytica, Volkswagen, Parmalat, Royal Bank of Scotland, Petrobras, el abuso sexual en la Iglesia Católica, AstraZeneca, Facebook y Uber, que fueron precedidas por Enron, WorldCom o Arthur Andersen (O’ Riordan, 2017; Narbona,



Pujol & Gregory, 2020; Carroggio, 2021). Las sucesivas crisis en grandes empresas “han revitalizado un debate que parece orientarse gradualmente hacia una mayor conciencia de los valores” (O’Riordan, 2017: 50).

Por otra parte, las redes sociales refuerzan la tendencia de las audiencias a difundir su voz, otorgando “poder de informar” a los ciudadanos. En ocasiones, se pone de manifiesto la falta de coherencia de instituciones y empresas y se hace más patente la necesidad de “renacimiento moral”. Por decirlo de algún modo, las audiencias encuentran maneras de poner en evidencia la hipocresía de empresas e instituciones. No faltan personas dispuestas a ejercer como “whistle-bowers”, como han puesto de relieve los “archivos de Facebook”. Frances Haugen saltó a la palestra de la opinión pública en octubre de 2021 denunciando que Facebook era consciente de los problemas de salud mental que provoca el uso de sus plataformas y no se mostró proactiva a la hora de afrontar esos riesgos (Clayton 2021). La polémica desembocó muy pronto en una crisis de identidad, zanjada -solo momentáneamente- con el cambio de nombre de la empresa propietaria de Facebook, WhatsApp e Instagram, que se llama Meta desde finales de octubre de 2021.

En efecto, tener principios sólidos es fundamental para el futuro de las empresas, las finanzas, la política o los medios de comunicación: en el ecosistema digital la integridad se perfila como un activo cada día más valioso, aunque sea más vulnerable. Como pone de relieve De la Cierva (2021), importa recordar que las crisis acechan no solo a los que cometen graves irresponsabilidades o descuidan a sus públicos, sino también a empresas e instituciones bien gestionadas que hacen las cosas generalmente bien. La responsabilidad social va más allá de un conjunto de promesas, programas o estrategias: la responsabilidad social es la empresa misma: “las organizaciones tienen deberes hacia la sociedad en la cual actúan, deberes que no se limitan al cumplimiento de las leyes. Tienen también la obligación de ser beneficiosas para la sociedad” (De la Cierva, 2021: 29).

Otro de los casos más interesantes de los últimos años que demuestran que el beneficio empresarial es necesario, pero no suficiente, es el de Uber. Los llamados “archivos de Uber”, revelan la historia de cómo el gigante tecnológico se burló de las leyes, engañó a la policía, explotó la violencia contra conductores de taxis y presionó en secreto a los gobiernos durante su expansión global. La filtración a *The Guardian*, en julio de

2022 (The Guardian, 2022) de más de 124.000 documentos, deja al descubierto las prácticas éticamente cuestionables que impulsaron la transformación de una de las empresas más conocidas de Silicon Valley, fundada en 2009. Los archivos abarcan un período de cinco años (2013-2017) cuando Uber estaba a cargo de su cofundador, Travis Kalanick. The Guardian dirigió la investigación sobre los archivos de Uber compartiendo los datos con organizaciones de medios a través del Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación (ICIJ). Más de 180 periodistas de 40 medios de comunicación, incluidos Le Monde, Washington Post y la BBC, publicarán una serie de trabajos de investigación sobre el gigante tecnológico.

Los documentos filtrados desvelan los métodos que usó Uber para sentar las bases de su imperio. Uber es hoy una empresa de 43.000 millones de dólares, que realiza aproximadamente 19 millones de viajes al día y está en 40 países. Los archivos cubren sus operaciones durante un período en el que la empresa se convirtió en un gigante mundial con su servicio de taxis en muchas de las ciudades en las que todavía opera en la actualidad. Desde Moscú hasta Johannesburgo, financiado con fondos de capital de riesgo,

la empresa subvencionó los viajes, logrando que conductores y pasajeros descargaran su aplicación con incentivos y modelos de precios que no eran sostenibles. Uber socavó los mercados establecidos del taxi y presionó a los gobiernos para reescribir las leyes y allanar el camino para un modelo de economía de trabajo basado en aplicaciones que ha proliferado en todas partes desde entonces.

Uber trató de reforzar sus apoyos cortejando discretamente a primeros ministros, presidentes, multimillonarios, oligarcas y magnates de los medios. Los mensajes filtrados sugieren que los ejecutivos no se hacían ilusiones sobre la violación de la ley por parte de la compañía. El director de Asuntos Públicos de Uber para Europa, Medio Oriente y África, Mark MacGann, se identificó como fuente de la filtración: “Es mi deber hablar y ayudar a los gobiernos y parlamentarios a corregir algunos errores fundamentales”, dijo. “Moralmente, no tuve elección en el asunto”. Los archivos incluyen más de 83,000 correos electrónicos y mensajes de WhatsApp, incluidas comunicaciones sin adornos entre Kalanick y su equipo de directivos. Kalanick descartó las preocupaciones de otros ejecutivos de que enviar a los conductores de Uber a una protesta en Francia los pusie-

ra en riesgo de violencia por parte de opositores enojados en la industria del taxi. “Creo que vale la pena”, replicó. “La violencia garantiza el éxito”.

Una portavoz de Kalanick dijo que “nunca sugirió que Uber debería aprovechar la violencia a expensas de la seguridad del conductor” y cualquier sugerencia de que estuvo involucrado en tal actividad sería completamente falsa. La filtración contiene mensajes de texto entre Kalanick y Emmanuel Macron, quien ayudó en secreto a la empresa en Francia cuando era ministro de Economía, permitiendo que Uber tuviera acceso frecuente y directo a él y su personal. Macron, el presidente francés, parece haber hecho todo lo posible para ayudar a Uber, e incluso le dijo a la compañía que había negociado un “acuerdo” secreto con sus oponentes en el gabinete francés.

En privado, los ejecutivos de Uber expresaron su desdén por los funcionarios menos receptivos al modelo de negocio de la empresa. Después de que el canciller alemán, Olaf Scholz, entonces alcalde de Hamburgo, rechazó a los portavoces de Uber e insistió en pagar el salario mínimo a los conductores, un ejecutivo les dijo a sus colegas que era “un verdadero comediante”. Después de reunirse con Kalanick, Biden parece haber modificado su discurso preparado en Davos para re-

ferirse a un director ejecutivo cuya empresa daría a millones de trabajadores “libertad para trabajar tantas horas como deseen, gestionar sus propias vidas como deseen”.

En un comunicado en respuesta a la filtración, Uber admitió “errores y pasos en falso”, pero dijo que desde 2017 se había transformado bajo el liderazgo de Dara Khosrowshahi, su actual director ejecutivo: “No tenemos ni daremos excusas por el comportamiento pasado que claramente no está en línea con nuestros valores actuales”, dijo. “En cambio, le pedimos al público que nos juzgue por lo que hemos hecho en los últimos cinco años y lo que haremos en los próximos años”.

En su intento por sofocar la reacción contra la empresa y lograr cambios en las leyes laborales y del taxi, Uber planeó invertir 90 millones de dólares extraordinarios en 2016 en asuntos públicos. Su estrategia implicaba pasar por encima de los alcaldes de las ciudades y las autoridades de transporte para llegar directamente a los niveles más altos de poder político. Además de reunirse con Biden en Davos, los ejecutivos de Uber se vieron con Macron, el primer ministro irlandés, Enda Kenny, el primer ministro israelí, Benjamin Netanyahu, y George Osborne, el canciller

del Reino Unido en ese momento. En un comunicado, Osborne dijo que era política explícita de su gobierno en ese momento reunirse con firmas tecnológicas globales y “persuadirlas de invertir en el Reino Unido y crear empleos aquí”. Si bien se declaró la reunión de Davos con Osborne, los datos revelan que seis ministros del gabinete conservador del Reino Unido tuvieron reuniones con Uber. No está claro si las reuniones deberían haberse declarado, lo que manifiesta que las reglas de asuntos públicos en el Reino Unido se aplican de manera confusa.

Uber ejercía influencia a través de amigos o intermediarios, o buscando encuentros con políticos en los que asistentes y funcionarios no estaban presentes. Reclutó el respaldo de figuras poderosas en Rusia, Italia y Alemania ofreciéndoles participaciones financieras y convirtiéndolos en “inversores estratégicos”. En su intento de configurar los debates públicos, pagó cientos de miles de dólares a destacados académicos para producir investigaciones que respaldaran las afirmaciones de la empresa sobre los beneficios de su modelo. A pesar de un trabajo de asuntos públicos tenaz y bien financiado, los esfuerzos de Uber no siempre dieron el resultado esperado. En algunos lugares, persuadió a los gobiernos para cambiar sus leyes,

con efectos duraderos. Pero en otros, la empresa se vio bloqueada por servicios de taxis, superada por sus rivales locales, o encontró la oposición de políticos que se negaron a ceder. Cuando se enfrentaba a su oposición, Uber alimentó el relato de que su tecnología estaba alterando sistemas de transporte anticuados e instando a los gobiernos a reformar sus leyes.

Cuando Uber llegó a India, el principal ejecutivo de Kalanick en Asia instó a los directivos a concentrarse en impulsar el crecimiento, incluso cuando “los incendios comienzan a arder”. “Sepa que esto es una parte normal del negocio de Uber”, dijo. “Abraza el caos. Significa que estás haciendo algo significativo”. Kalanick pareció ponerlo en práctica en enero de 2016, cuando los intentos de Uber de alterar los mercados en Europa provocaron airadas protestas en Bélgica, España, Italia y Francia por parte de taxistas que temían por su sustento. En medio de huelgas de taxis y disturbios en París, Kalanick ordenó a sus ejecutivos franceses a tomar represalias, alentando a los conductores de Uber a la desobediencia civil.

Al advertir que al hacerlo se corría el riesgo de que los conductores de Uber fueran atacados por “matones de extrema derecha” que se habían



infiltrado en las protestas de los taxis “buscando pelea”, Kalanick pareció instar a su equipo a seguir adelante a pesar de todo. “Creo que vale la pena”, dijo. “La violencia garantiza el éxito. Y estos tipos deben ser resistidos, ¿no? Estuvo de acuerdo en que se debe pensar en el lugar y el momento correctos”. La decisión de enviar a los conductores de Uber a protestas potencialmente volátiles, a pesar de los riesgos, fue consistente con lo que un exdirectivo senior dijo a *The Guardian*: era una estrategia de “armar” a los conductores y explotar la violencia contra ellos para “mantener la controversia encendida”. Fue un manual de instrucciones que, según sugieren los correos electrónicos filtrados, se aplicó en Italia, Bélgica, España, Suiza y Holanda.

Cuando hombres enmascarados, supuestamente taxistas enfadados, atacaron a los conductores de Uber con puños americanos y un martillo en Ámsterdam en marzo de 2015, los empleados de Uber intentaron sacar ventaja para ganar concesiones del gobierno holandés. Se animó a las víctimas de los conductores a presentar informes policiales, que se compartieron con *De Telegraaf*, el principal diario holandés: “Serán publicados sin nuestra huella digital en la primera página mañana”, escribió un ge-

rente. “Mantenemos la narrativa de la violencia durante unos días, antes de ofrecer la solución”. El portavoz de Kalanick cuestionó la autenticidad de algunos documentos: dijo que Kalanick “nunca sugirió que Uber debería aprovechar la violencia a expensas de la seguridad del conductor” y cualquier sugerencia de que él estuvo involucrado en tal actividad sería “completamente falsa”.

Como ha explicado Valdez (2022), Uber no solo tiene un grave problema de reputación, “Más allá de otra mancha en su reputación, Uber tiene problemas muy reales. La rentabilidad puede ser el más urgente para la empresa, pero para nuestra sociedad hay uno mucho más importante. Las aplicaciones como Uber y los cientos que la siguieron prometían innovación. En cambio, han traído una versión apenas disimulada de la explotación y la corrupción”.

Torralba recuerda que el público espera empresas que no solo tienen fundaciones o programas de responsabilidad social y ecológica, sino “organizaciones éticas”, dignas de confianza: “la reivindicación de organizaciones éticas es una consecuencia directa de la crisis de credibilidad y de prestigio del mundo institucional. Los ciudadanos reclaman organizaciones transparentes,

eco sensibles, equitativas, justas y respetuosas con la intimidad de las personas (Torralba 2017: 140).

Los problemas de la crisis de 2007-2008 se han replicado y, en cierto modo, se han intensificado por las consecuencias de la pandemia del coronavirus. La propia naturaleza de la crisis, que exige cambios de comportamiento, ha hecho que la necesidad de soluciones compartidas fuera aún mayor, en consonancia con la magnitud de una crisis económica que provoca descensos del PIB en las economías de América, Asia, África y Europa que no sea veían desde las guerras mundiales. De los cuarenta países que recogen los indicadores económicos de *The Economist*, en solo seis el PIB creció en 2021 respecto al año anterior: China, Turquía, Egipto, Pakistán, Taiwán y Arabia Saudita. En varios de ellos, el crecimiento fue inferior al 1% (2021:72). Como ha explicado Narbona (2021), “tras un periodo aciago, que comenzó en 2007 con la debacle económica mundial, la confianza en las instituciones y sus líderes mejoró ligeramente a partir de 2016. Durante la pandemia por el covid-19, algunas entidades involucradas en la gestión de la crisis –Gobierno, hospitales, medios de comunicación, confesiones religiosas...– registraron índices de apoyo muy elevados. Sin embargo, los análisis más recientes

indican que hemos vuelto a las sombrías cifras en tendencia descendente”.

El diagnóstico del Barómetro de Edelman abunda en esas ideas: el mundo “está atrapado en un círculo vicioso de desconfianza, alimentado por una creciente falta de fe en medios y gobiernos. A través de la desinformación y la división, estas dos instituciones explotan ese círculo para obtener ganancias comerciales y políticas” (Edelman, 2022). Casi uno de cada dos encuestados considera gobiernos y medios como fuerzas que dividen la sociedad. Después de la pandemia, la confianza en los gobiernos y en la comunicación se ha desplomado. La desconfianza se convierte en “emoción social por defecto”: “el modelo de negocio de los medios se hace dependiente de la indignación partidista y el modelo político se hace dependiente de explotarla. Las ventajas que obtiene cada institución a corto plazo se convierten en catástrofe social a largo plazo” (Edelman, 2022).

El Barómetro identifica cuatro fuerzas que nutren el círculo vicioso: por una parte, gobiernos y medios buscan ventajas mutuas a corto plazo, pensando que la exageración y la división les proporcionarán votos y “clicks”; por otra, el fracaso de los gobiernos provoca expectativas demasia-

do elevadas de que las empresas llenen ese vacío, para lo que no están preparadas; la brecha entre ganadores y perdedores de la crisis económica se agranda; y hay un descrédito de los líderes clásicos en el gobierno, los medios y la empresa: la confianza se vuelve más local y dispersa, de modo que los públicos confían en “mi empleador, mis colegas, mi familia” (Edelman, 2022).

Los primeros análisis sobre la guerra de Ucrania sugieren que empresas e instituciones van a necesitar seguir aumentando su inteligencia social. Desde 2020, los líderes empresariales se han enfrentado a una sucesión interminable de eventos disruptivos, desde el creciente malestar social hasta una pandemia global y la invasión de Ucrania. Cada uno de estos eventos ha llevado a los líderes empresariales a una realidad que requiere nuevas acciones, a veces complejas. En mayo de 2022, McDonald’s anunció que abandonaba Rusia, después de más de treinta años, prescindiendo del diez por ciento de su negocio global. McDonald’s se unió así a más de mil empresas, incluidas Disney, Citigroup, BP, Starbucks y Boeing, que suspendieron sus operaciones o cortaron lazos por completo después de la invasión rusa. Pero ahí radica un desafío: salir de Rusia no es una tarea sencilla. El contexto geopolítico hace

que el coste de actuar sea significativo, pero elegir la inacción puede suponer un coste aún mayor (Samson, 2022)

Después del comienzo de la guerra, los gobiernos occidentales han ganado en confianza (Edelman, 2022b). Los líderes sociales y gobiernos que tomaron medidas para responder a la crisis de Ucrania se ven recompensados: el barómetro de Edelman habla de un “efecto Ucrania”. Desde el estallido de la guerra, las empresas se mantienen como las instituciones más dignas de confianza (62%), pero los gobiernos han experimentado su mayor aumento de confianza en tres años. Los países que actuaron con decisión contra la agresión, como Estados Unidos, Reino Unido (los dos suman seis puntos) y Alemania (cuatro puntos) mejoran sus niveles de confianza. En cambio, los que permanecieron en silencio tienden a perderla: China (tres puntos menos) o Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita (los dos un punto menos).

Cuando se trata de condenar el mal comportamiento, la inacción empresarial no parece ya la mejor opción. La mitad de los encuestados (47%) dicen que compraron o boicotearon marcas en función de su respuesta a la invasión de Ucrania. El informe muestra una caída pronunciada en

la defensa y lealtad de los empleados cuando la respuesta a la crisis de Ucrania no cumplió con las expectativas. Las prioridades de los empleados son claras: si la respuesta de su empleador no cumple con las expectativas, es menos probable que sean leales (por 24 puntos) o sean defensores del empleador (por 26 puntos).

El 95% de los encuestados espera que las empresas reaccionen ante una invasión. También hay grandes expectativas en lo que se refiere a otras cuestiones geopolíticas: se esperan respuestas a gobiernos represivos y prácticas de trabajo abusivas. Cuando se trata de afrontar “issues” como la crisis de Ucrania o violaciones de los derechos humanos, la mayoría espera que los directivos informen, hablen y “sean el rostro” de las acciones. En cambio, cuando los líderes empresariales eligen el silencio se les considera cómplices. Las empresas deben liderar de manera resuelta, con acciones: cuando hay más en juego, los directivos han demostrado que pueden actuar rápidamente y lograr cambios.

El “listón” para las empresas sigue subiendo: a medida que evoluciona su papel social, aumentan las expectativas de liderazgo empresarial. Los encuestados creen que las obligaciones sociales de las empresas están casi a la par con su función de

proveedores de productos y servicios y generadores de riqueza y empleo. La mayoría (79%) quiere que las empresas se centren en crear riqueza, pero hasta el 76% espera que aborden problemas sociales y desafíos globales como el cambio climático. Las empresas deben adaptarse a panoramas geopolíticos cambiantes. Así como los directivos han aprendido a navegar una pandemia global, el malestar social o eventos climáticos devastadores, ahora deben gestionar asuntos geopolíticos más complejos. Después de la respuesta a la invasión de Ucrania, seguirán otros temas espinosos: ¿Qué lecciones aplicarán las empresas cuando se trate de situaciones en las que hay más en juego? En cualquier caso, todo esto apunta a una conclusión: el negocio de las empresas ya no es solo su negocio.

El auge de la desconfianza después de la pandemia se observa también en otras investigaciones. Por ejemplo, Belardinelli y Gili (2020) han analizado los procesos de confianza y desconfianza en las relaciones interpersonales y hacia las instituciones durante la pandemia. Estos autores parten del principio de que la confianza surge de la credibilidad y distinguen dos aspectos muy próximos: confiar en lo que se dice y en las personas que lo dicen. En esa línea, diferencian



la confianza en relación con el sujeto de la expectativa de confianza, la persona o institución que resulta creíble.

La confianza interpersonal se dirige hacia personas específicas. En efecto, el coronavirus ha modificado profundamente la confianza en las relaciones cercanas. Quizá el aspecto más dramático fue la separación de los enfermos de sus familias, especialmente ancianos en hospitales y centros de acogida, que creó una sensación de abandono y desorientación. La confianza institucional específica se dirige hacia instituciones particulares y está relacionada con las percepciones que tienen de esas instituciones las personas, como clientes, usuarios o ciudadanos. Durante la pandemia, la confianza en médicos y enfermeras creció como una confianza específica pero también como una confianza institucional generalizada.

En Italia, la confianza en las instituciones políticas que debían gobernar la salida de la pandemia, que ya era baja, disminuyó aún más. Lo mismo puede decirse de la “confianza sistémica”, la confianza general en la capacidad del sistema hacer frente a la epidemia y la crisis económica que siguió (Belardinelli y Gili, 2020). Para estos autores se ha producido un verdadero colapso de

la confianza. Para restaurarla, es necesario promover un aumento de la “reflexividad” personal y social. Solo dando sentido a las relaciones se pueden difundir formas de confianza y solidaridad social (Donati 2011: 31 y ss., 295-298). La solución a la crisis de confianza pasa por centrar la atención y el discurso público en las “razones” personales y colectivas para dar y recibir confianza: los valores y fines últimos de la actuación en sociedad, su carácter eminentemente relacional.

Las tecnologías de la información y la comunicación no anulan la importancia de la comunión y la comunidad. Más bien sucede lo contrario: las potencian. Por eso es lógico que el concepto de comunidad influya en la configuración de una comunicación digna de las polis, una auténtica casa común de ciudadanos. La política puede convertirse también así en lugar de la solidaridad y el bien común. Sin embargo, no puede ignorarse que, en la práctica, la política es también escenario de luchas que desalientan a la ciudadanía, en tiempos de “burbujas de filtro” (Parisier, 2012), “noticias falsas” y sobrecarga de información (Johnson, 2011). Sociedades e instituciones se polarizan y se tornan partidistas, divididas e ideologizadas (Poniewozik, 2019). Los políticos y sus asesores a menudo dejan de

lado la verdad y se centran en el miedo; difunden mensajes simplistas que obstaculizan alianzas y consensos, mientras explotan ansiedades, miedos y resentimientos.

La polarización y el partidismo se generalizan y afectan también a las empresas e instituciones, como ha demostrado recientemente la encuesta anual de Harris y Axios sobre las cien marcas más visibles de Estados Unidos. Según las clasificaciones de la encuesta anual de Axios/Harris 100 (Fischer, 2022), las empresas que parecían inmunes a la reacción partidista ven cómo su reputación se desploma ante el “drama” político. Los resultados de la encuesta sugieren que las empresas que tardan en responder a las crisis políticas, o lo hacen de manera inconsistente, son las que más confianza del consumidor pierden: la influencia de las posibles reacciones políticas de empleados y consumidores cada vez parece mayor.

Por ejemplo, la clasificación de Disney cayó significativamente, pasando del puesto 37 en 2021 al 65, probablemente debido a su decisión de hablar sobre el proyecto de ley “No digas gay” de Florida después de optar inicialmente por no abordarlo: “El cambio de actitud de Disney muestra el golpe de reputación que se produce

cuando el público te percibe como calculador en lugar de claro en lo que crees y defiendes” (Fischer, 2022). En 2022, McDonald’s perdió trece lugares en el “ranking”. Su elevada exposición a la crisis en relación con sus competidores le llevó a anunciar su retirada de Rusia casi tres meses después del comienzo de la guerra. Delta ha mejorado significativamente desde 2021, junto con su puntuación en confianza y cultura. La encuesta del año pasado se realizó menos de dos meses después de que se enfrentara a críticas por su respuesta a los cambios del proyecto de ley de derecho al voto de Georgia, donde tiene su sede.

En 2021, los encuestados calificaron empresas con claras identificaciones partidistas como las que gozan de mayores niveles de confianza y responsabilidad. Algunas marcas con ideologías claramente perfiladas continúan ocupando lugares destacados entre los consumidores porque la calidad de sus productos y servicios va más allá de sus valores políticos. Patagonia, por ejemplo, se sitúa habitualmente entre las diez primeras en categorías como confianza, cultura, ética, visión y crecimiento, tanto entre demócratas como republicanos, a pesar de sus posiciones en temas como el cambio climático. Casi un tercio de los estadounidenses dice que al tomar postura sobre

cuestiones políticas las empresas deberían priorizar las opiniones de sus clientes (31%) y empleados (28%): solo un 16% dice que son prioritarias las opiniones de los accionistas.

En el ámbito de la vida política, los ciudadanos desconfían: prevalecen el escepticismo y la desesperanza. La opinión pública percibe que la clase política sigue con sus luchas mientras se aplaza la solución de los problemas. Abundan las estrategias y herramientas: hay propaganda, pero falta verdadera comunicación (Hamilton, 2020). Quizás la comunicación política no sea lo que algunos dicen que es: un conjunto de estrategias y “trucos” para ganar elecciones o mantenerse en el poder mediante “campañas permanentes” que profundizan la división social y elevan nuevos muros. Este panorama ha sido considerado uno de los motivos por los que los públicos evitan activamente las noticias, en lo que ya se denomina “fatiga de las noticias” (Andersen, 2020; Song et al, 2016). En cualquier caso, parece necesario otro tipo de comunicación política: la que desarrollen personas íntegras que hagan resonar su integridad.

Parte de la solución puede estar en lo que el Papa Francisco ha llamado “cultura del encuentro” (Pérez-Latre, 2019; Ivereigh, 2020). A juicio

de Sennett (2012), uno de los principales retos de la sociedad civil es la convivencia entre personas de diferentes creencias étnicas, raciales, religiosas o económicas. Para Sennett, la colaboración requiere algo más que buena voluntad: es un “arte” que debe aprenderse. Como explica Byung-Chul Han, se funda en lo que no se sabe. La confianza, “que produce escenarios libres de acción, no puede suplantarse simplemente por el control (...) La confianza solo es posible en un estado medio entre saber y no saber. Confianza significa: a pesar del no saber en relación con el otro, construir una relación positiva con él. La confianza hace posibles acciones a pesar de la falta de saber. Si lo sé todo de antemano, sobra la confianza” (Han 2016: 91).

En nuestras sociedades fragmentadas, los vínculos se han vuelto frágiles y es necesario potenciar “rituales” cívicos que capaciten para la convivencia, con actores sociales que se esfuerzan por proteger y mejorar la confianza. Cuando la comunicación se descuida, los problemas se agrandan. En cambio, si funciona, despiertan energías dormidas y todos contribuyen con entusiasmo: “cuando activamos la pasión, los ideales y el espíritu, sucede que nuestros comportamientos efectivamente escapan al control de las organi-

zaciones. Nuestras acciones se vuelven imprevisibles porque son libres y ponen en cuestión los protocolos y las descripciones de puestos de trabajo” (Bruni, 2019: 42). Es necesario “redescubrir” la calidad en la comunicación: como recordaba el informe de Edelman (Edelman, 2020) se hace necesario trabajar “no solo para la gente, sino con la gente”,

En ocasiones, los observadores de la comunicación -empresarios, líderes de ONG o políticos que aún no conocen bien sus principios- analizan los medios como meras herramientas de transmisión al servicio de sus estrategias. Sin embargo, la comunicación no es principalmente una cuestión de medios: por encima de cualquier otra cosa, se trata de tener cosas importantes que decir. Por tanto, al pensar en la comunicación política conviene centrarse en la calidad del discurso y la profundidad de las ideas, que deben tener potencial para mover a las personas y despertar entusiasmo dentro y fuera de la organización. Las grandes instituciones y marcas destacan por su discurso, que las diferencia de las demás más que sus productos o servicios y es plenamente coherente con ellos. La política no solo necesita planes, necesitan “sueños” que sumen esfuerzos y capten la imaginación de la ciudadanía (Sinek, 2012,

2019). Los medios, canales, vehículos y plataformas son relevantes y pueden ser parte de narrativas fecundas. Pero todas las instituciones tienen medios a su disposición. Lo que puede faltar son ideas para construir un mundo mejor. Por tanto, es conveniente dedicar tiempo a centrar la atención de la organización en esos principios esenciales que dan forma a la identidad y facilitan los esfuerzos comunicativos.