

# A tejer confianza



**MAURICIO RODRÍGUEZ MÚNERA**

Periodista y Profesor de Liderazgo - Universidad Externado  
@liderazgoomr

**Robert Putnam**, sociólogo y politólogo estadounidense, profesor de *Harvard*, es el principal experto en un concepto que cada día que pasa adquiere mayor relevancia: el capital social. Es la forma en la que se organiza la sociedad por medio de las normas, las redes y la confianza que facilitan la coordinación y la cooperación para beneficio mutuo. Veamos qué significa uno de estos ingredientes clave - la confianza, y en qué condición se encuentra hoy en día.

La confianza es la “esperanza firme que una persona tiene de algo o de alguien; que algo suceda o funcione de una forma determinada”. Esa creencia es crucial porque facilita la interacción humana en el proceso de solución de sus problemas más acuciantes. Su ausencia o debilidad impide o dificulta la construcción de respuestas eficaces a los enormes desafíos - como la pandemia, el cambio climático y el riesgo de una III guerra mundial- que enfrentamos hoy en día.

La mala noticia es que la confianza, en todo el mundo, está en el nivel más bajo desde que se hace su medición. Hay una gran desconfianza en los líderes, en las instituciones, en la

democracia, en los medios de comunicación, en los partidos políticos, en los empresarios y en prácticamente todos los demás actores sociales. Por esta razón sufrimos una intensa polarización, el surgimiento de populismos de izquierda y de derecha (que fundamentan su éxito en minar la credibilidad y confianza en sus rivales y opositores), explosiones sociales en muchos países, y un sentimiento generalizado de que pesimismo por el futuro.

## LA BUENA NOTICIA ES QUE ES POSIBLE CULTIVAR LA CONFIANZA

Todo ello obstaculiza la salida de los círculos viciosos de la violencia, la pobreza y la fragmentación de la sociedad. Sin la recuperación de la confianza, así sea lenta y parcial, es imposible pensar en el ingreso a los círculos virtuosos de la convivencia, la solidaridad, el respeto por las diferencias y la unión en torno a causas comunes esenciales para el progreso.

La buena noticia es que es posible cultivar la confianza. Sembrando sus semillas y nutriendo su crecimiento, poco a poco

florece y se extiende la confianza. De la misma manera en que se derrumba la confianza por el egoísmo, la corrupción y la violencia, puede edificarse la confianza con gestos de empatía, honestidad y generosidad. Lo importante es comenzar, dar los primeros pasos sin exigir nada a cambio. El poder del buen ejemplo desata la reciprocidad de otros, y en ese momento renace esa esperanza que define la esencia de la confianza. No hay que esperar a que los demás den el primer paso; cada uno de nosotros, cada una de las organizaciones a las que estemos vinculados, tiene la obligación ética de comportarse de manera tal que se expanda dicha confianza. Como bella y sabiamente lo recomienda uno de los imperativos morales de **Kant**, “que cada uno de tus actos sea digno de convertirse en un bello recuerdo”.

\*\*\*\*

En enero del 2020, fui invitado por el Programa de Alianzas para la Reconciliación (PAR) de *Usaid* y *Acdi/Voca* para moderar una conversación entre un grupo de directores de medios de comunicación sobre los muy preocupantes niveles de desconfianza en Colombia (según investigación de PAR). Poste-

riormente moderé foros organizados por PAR en los que participaron expertos en medición de confianza y representantes de los gremios empresariales sobre los retos y oportunidades que hay en el país para que al delicado y urgente asunto se le preste la atención que merece. Adicionalmente, hice para esta misma iniciativa una investigación sobre la respuesta de los empresarios y de las universidades a la pandemia y al estallido social del año pasado. Y lei un interesante análisis de **Andrea Dávila**- Confianza en el sector empresarial - llevado a cabo por petición de PAR. A continuación resumo mis principales conclusiones y recomendaciones sobre todo lo escuchado y leído, concentradas en lo que tiene que ver con el papel de los empresarios en la construcción de confianza en Colombia:

- La confianza es un activo muy valioso de toda sociedad. Entender cómo se gana y cómo se pierde es crítico para poder crear las condiciones en las que exista la mayor confianza posible. Esa confianza es la que -retomando la definición del inicio - facilitará la coordinación y la cooperación para beneficio mutuo.

- Medir el nivel de confianza - con las diversas herramientas y metodologías que existen - de forma frecuente y profunda (indagando por las causas y consecuencias, preguntando a grupos diversos) es indispensable para poder tomar oportunamente decisiones que corrijan el rumbo o refuercen tendencias positivas.

**UN PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA ES TAREA PRIORITARIA**

- Específicamente en el ámbito empresarial es necesario investigar las percepciones sobre la confianza desde diferentes puntos de vista: el de la opinión pública en general, los de los empleados, clientes, accionistas, proveedores y demás "stakeholders", y en particular el de la comunidad a la que la empresa más impacta - por acción o por omisión.

- Para generar y mantener confianza, las empresas deben ser impecables en la transparencia de sus actuaciones y comunicaciones. Evadir la verdad o intentar maquillarla es la fórmula perfecta para crear desconfianza; y luego revertirla es

tarea muy difícil, por no decir imposible (en algunos casos la desconfianza generada fue tan profunda que acarrió el colapso total o graves crisis de empresas importantes).

- Una reflexión final, regresando al ámbito nacional - no solo empresarial: según el Barómetro de la Reconciliación (de PAR- Usaid y Acdi/Voca), ocho de cada 10 colombianos no confía siquiera en sus vecinos. Esto es alarmante, es uno de los más bajos niveles de confianza en el mundo. Y en los últimos años, todas las mediciones de confianza en nuestro país muestran un continuo deterioro en prácticamente todos los frentes. Tocar fondo es urgente. E iniciar un proceso de construcción de confianza nacional estarea prioritaria. No es una responsabilidad exclusiva del gobierno o del Estado, ni del sector privado, los medios de comunicación o la academia. Sin excepción alguna, debemos poner en práctica la instrucción del juego de la pirinola promovida por **Antanas Mockus**: "todos ponen, todos ganan". No con palabras sino con hechos; no con buenas intenciones sino con comportamientos íntegros - que son el tejido diario de la confianza.

## Guerra sucia



**ANDRÉS CARO**  
Candidato a doctor en derecho por la Universidad de Yale

El acuerdo de paz con las Farc no acabó el conflicto armado en Colombia. Sin embargo, que en Colombia hubo y siga habiendo un conflicto armado a pesar de dos procesos de paz relativamente exitosos (con los paramilitares y con las Farc) no puede servir para que las Fuerzas Armadas actúen irresponsablemente o para justificar una guerra sucia.

Lo que pasó en el Putumayo parece ser un episodio más de esa guerra sucia que el Estado sigue librando. Es una forma de guerra, además, que no ha sido correctamente denunciada por el liderazgo político y militar colombiano, que insiste en no reconocer errores. Los hechos no son claros, pero la *Revista Cambio*, *El Espectador* y *Vorágine* han hecho el trabajo valioso de narrar lo que ocurrió en el Putumayo el lunes 28 de marzo. Las inconsistencias de la información que las instituciones han dado dejan el sabor amargo y conocido de esa forma de conducir la guerra a lo que tantos años de conflicto nos acostumbraron. El Ejército dice que la operación resultó en un combate. También, que fue producto de "un trabajo conjunto e interinstitucional del Ejército Nacional

con la *Armada de Colombia*, la *Fuerza Aérea Colombiana* y la *Fiscalía General de la Nación*". Aunque no sabemos muchas cosas de lo que pasó, sabemos que estas dos afirmaciones son verdades a medias.

Como resultado de la operación murieron once personas, incluidos un menor de edad y un líder de la comunidad. Parece que algunos de los muertos eran miembros de grupos ilegales, pero la "inteligencia militar," divulgada por *Semana*, es deficiente. Por ejemplo, indican que uno de ellos es una persona identificada preliminarmente como alias Gordo. Dice *Semana* que "entre los elementos que están en poder de los investigadores aparece una fotografía que fue colgada en su Facebook, sosteniendo un arma corta. Lo relacionan con alias Pitufu, del Gaor 48, y lo señalan de supuestamente prestar seguridad en su momento a la compañera de este cabeçilla". Flaca justificación para matar a una persona.

Tampoco es claro que se haya tratado de un "combate". Sabemos que un grupo de hombres vestidos con camisetas negras y que se identificaron como guerrilleros llegaron alrededor de las 7 de la mañana a Alto Remanso. Luego, inició una balacera que, aparentemente, venía desde el pueblo y desde las orillas del río Putumayo. Cuando llegó un helicóptero del Ejército, los hombres de negro se volvieron a poner sus uniformes

convencionales. El Ejército dijo que la "operación militar (...) fue legítima," y que cumplió con los deberes impuestos por el derecho internacional. Esta explicación no es una explicación. Como bien lo señaló **José Manuel Acevedo** en su entrevista con el general **Zapateiro**, el Ejército no cumplió, o no parece haber cumplido diligentemente, con el principio de distinción entre civiles y actores armados. Así mismo, el uso laxo de los uniformes puede ser un caso de perfidia, lo que violaría también el derecho internacional.

La operación tampoco parece haber sido un trabajo conjunto o interinstitucional. La *Fiscalía* llegó horas después de los hechos. Durante este tiempo, según las denuncias de *El Espectador*, el Ejército habría manipulado los cuerpos, acaso haciendo montajes que han hecho que se hable de falsos positivos.

Esta no es la primera vez que hay dudas sobre el comportamiento de las Fuerzas Armadas. En 2019, luego de que un artículo del *New York Times* denunciara la existencia de órdenes militares que exigían duplicar las muertes (o, como dice el Ejército en su fantástico uso de eufemismos, "neutralizaciones"), el presidente conformó una comisión de expertos para analizar la doctrina militar. Esta comisión concluyó que la doctrina es conforme al derecho internacional.

Lea completo en web



CONSEJOS PARA LÍDERES

**MAURICIO RODRÍGUEZ**  
@liderazgorr

Hay una sola forma de evitar las críticas: hacer nada, decir nada, ser nada.

Aristóteles

## La noticia

El historiador inglés H.C. afirma en su conocido texto 'Qué es la Historia' que el historiador tiene el privilegio de escoger entre millones de hechos que se suceden en un período determinado aquellos que tendrán el derecho a pertenecer al exclusivo club de los hechos históricos. Otro tanto podemos decir de los periodistas que, entre la multitud de eventos que se suceden en el mundo o en un país determinado, tienen el privilegio de escoger aquellos que logran colarse a las primeras páginas de los periódicos, de los noticieros de televisión o bien que retumban en las redes sociales.

La escogencia de estos hechos que "hacen noticia" demuestran a mi juicio dos factores de la sociedad en los cuales se hace esa difícil selección. En primera instancia habla mucho de la calidad de los periodistas o de generadores de opinión, ya que refleja su visión de la sociedad y su capacidad de entender a la sociedad en que ejercen al recoger los hechos que le importan a la mayoría. El segundo aspecto que refleja es precisamente la madurez y las prioridades de la sociedad que es escogedora de esas noticias.

No existe duda de que los periodistas tienen



**CARLOS RONDEROS**  
Consultor en Comercio y Negocios Internacionales  
cnderos@gmail.com

sesgos ideológicos según sea su visión de la sociedad, y el proceso de escogencia dependerá de lo que cree importante y por tanto que valga la pena destacar. Ese sesgo es totalmente válido, aunque la objetividad del comunicador se deriva no de la escogencia del hecho, sino de la forma objetiva en que se presenta. Además de este factor, pesan en la selección los intereses del Estado y de los grupos de

presión, en este último caso los intereses económicos.

Baste revisar la prensa del periodo denominado La Violencia en el cual, por efecto de la censura y la autocensura, no se encuentran noticias de la profundidad de la guerra que se vivía en Colombia y, por el contrario, se encuentran destacadas noticias deportivas que enaltecen hazañas, como la del **Ganso Garzón**, que alcanzó la velocidad de 100 kilómetros por hora en recta de Tocancipá. Cuando aparecen noticias de algunas de las masacres perpetuadas alternativamente por conservadores y liberales no pasan de ser cortos artículos de segunda plana.

**QUE LAS NOTICIAS REFLEJAN ADEMÁS EL ÁNIMO Y LA MADUREZ LA SOCIEDAD ES OTRO HECHO IRREFUTABLE**

La severidad de la violencia tuvo que ser revelada posteriormente por historiadores. Que las noticias reflejan además el ánimo y la madurez la sociedad es otro hecho irrefutable, y es difícil trazar la frontera entre lo que puede ser importante para el país y lo que la mayoría de la sociedad quiere oír. Provoca esta reflexión la importancia que los medios y las redes sociales en general han dado a ciertos hechos en detrimento de otros. Pasamos meses en el detalle del asesinato de un estilista de apellido **Leal**, que si bien es un evento trágico no es el más representativo de los cientos de ciudadanos asesinados diariamente en Colombia. ¿Qué pensara un historiador que en 100 años recurra a los archivos para dibujar la Colombia de 2021? ¿Qué importancia tenía el señor **Leal**?

Otro tanto sucede con las primeras planas que ha merecido la muerte en trágico accidente de tránsito el futbolista **Fredy Rincón**. Sin lugar a dudas, un gran futbolista que anotó, según los aficionados, un gol para recordar, pero esta noticia opaca aquello de varios soldados muertos en ataques de las bandas de narcotraficantes y buena parte de la información sobre el desarrollo de la campaña presidencial, tan crítica para Colombia en estos días.

¿Será que esas son las prioridades de la sociedad?