

LLYC
IDEAS

UNO



— 2024. N 41

Cómo navegar la era
de la polarización

LLYC IDEAS

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guion macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

LLYC IDEAS es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe **LLYC IDEAS**.

UNO

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN
LLYC IDEAS

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO
AR Difusión

ILUSTRACIONES
Marisa Maestre

Madrid, noviembre 2024

LLYC IDEAS no asume como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

Todos los derechos reservados. Queda terminantemente prohibida la reproducción total o parcial de los textos e imágenes contenidos en este libro sin la autorización expresa de LLYC IDEAS.

UNO

UNO es una publicación de LLYC IDEAS dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal, América Latina y Estados Unidos junto con Socios y Directivos de LLYC, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

llyc.global
llyc.global/ideas



2024. N 41



COLABORADORES	4
LA POLARIZACIÓN QUE DEBEMOS NAVEGAR	9
LO QUE APRENDIMOS DE GUSTAVO CISNEROS Y JOSÉ ANTONIO LLORENTE	11
LA POLARIZACIÓN SOBRE LA DIVERSIDAD EN ESTADOS UNIDOS	17
QUÉ ES LA POLARIZACIÓN Y POR QUÉ IMPORTA	20
LA CONVERSACIÓN DIGITAL EN LOS PROCESOS ELECTORALES	22
POLARIZACIÓN POLÍTICA Y LO QUE ESTÁ EN JUEGO EN LAS ELECCIONES DE 2024 EN ESTADOS UNIDOS	26
POLARIZACIÓN EUROPEA: ACENTOS ESPECÍFICOS DE UN FENÓMENO GLOBAL	28
AMÉRICA LATINA O NAVEGAR EN UN MAR CON VIENTOS CRUZADOS	30
POLARIZACIÓN EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LAS REDES SOCIALES EN PORTUGAL: UNA LLAMADA AL CAMBIO	33
ENTREVISTA A MARTIN BARON	36
LO QUIERO TODO Y LO QUIERO AHORA	40
LOS ASPECTOS PSICOLÓGICOS VINCULADOS A LA POLARIZACIÓN	42
JAVIER MILEI, EL PROFETA DE LA POLARIZACIÓN	46
¿CÓMO PROTEGER EL VALOR DE TU NEGOCIO?	48
¿CÓMO SE SALE DE LA POLARIZACIÓN?	52
PREMIOS REVISTA UNO	55
LLYC	56



LUISA GARCÍA

Socia y Chief Operating Officer Global de LLYC. Considerada una de las mujeres más influyentes en España según listas de Forbes y Yo Dona. Fue reconocida como “Mujer del Año en Comunicación y Servicios Corporativos” por Stevie Awards for Women in Business y, dos años consecutivos, como una de las cincuenta mujeres de negocios más influyentes en América Latina. También es parte del Instituto de Consejeros-Administradores (ICA), de la Young Presidents Organization (YPO) y de la Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras (Eje&Con). Cuenta con más de veinte años de experiencia en consultoría de comunicación y ha liderado proyectos de alto impacto para multinacionales como Coca Cola, GSK, ABInbev o Telefónica. [España]



ALEJANDRO ROMERO

Socio y CEO Global de LLYC. Experto en comunicación financiera, comunicación de crisis, *marketing* y comunicación corporativa, ha trabajado en los proyectos de comunicación de crisis más representativos de América Latina, tales como Pacific Industrial Bank y Bavaria, y la disputa accionarial por la cervecera Backus & Johnston. Ha asesorado a grupos económicos como el Grupo Santo Domingo de Colombia, el Grupo Romero de Perú, el Grupo Luksic de Chile, Empresas Polar de Venezuela o Grupo Financiero Uno en Centroamérica. Ha liderado tres de las diez operaciones más relevantes en Latam, convirtiéndose así en uno de los mayores especialistas en M&A de la región. [España]



ADRIANA CISNEROS

CEO de Cisneros Group y presidenta de la Fundación Cisneros. Licenciada en Periodismo por la Universidad de Columbia, tiene un máster en la Universidad de Nueva York, además de haber cursado el Programa para el Desarrollo del Liderazgo en la Escuela de Negocios de Harvard. Como miembro de la tercera generación de la familia Cisneros, ha asumido un rol clave en la expansión del grupo empresarial, con un enfoque en nuevas líneas de negocio. Es CEO de Tropicalia, un proyecto de desarrollo turístico de lujo en República Dominicana, y una destacada promotora de la responsabilidad social empresarial, que lidera la Fundación Cisneros para mejorar la educación en América Latina. Además, forma parte de la junta directiva del MoMA PS1 y de la Latin America Board de la Universidad de Georgetown. [Venezuela]

COLABORADORES



MIKE HOUSTON

U.S. CEO de LLYC. Lidera las operaciones de la firma y las estrategias integradas de relaciones con inversores, relaciones públicas y *marketing*. Con casi veinte años de experiencia, ha asesorado en temas como fusiones y adquisiciones, sostenibilidad y compromiso de accionistas. Anteriormente, fue vicepresidente de Comercialización en Amedica Corporation y lideró las relaciones con inversores en Ancestry. Mike es miembro de YPO y NIRI, y fue reconocido como uno de los mejores profesionales de relaciones con inversores menores de cuarenta años. [EE. UU.]



MIGUEL LUCAS

Global Innovation Lead de LLYC. Ingeniero superior en Telecomunicaciones, Miguel cuenta con más de veinte años de experiencia en el desarrollo de soluciones de procesamiento de lenguaje natural y tecnologías de inteligencia artificial. En LLYC, lidera un equipo de expertos enfocado en diseñar y desplegar soluciones innovadoras basadas en inteligencia artificial. Además, dirige la especialidad de Data Analytics de la firma, en la que trabaja con grandes volúmenes de datos. En 2008, fundó Acteo, una compañía que colaboró con LLYC en proyectos innovadores de medición de reputación y análisis de datos. [España]



LUIS MILLER

Científico titular del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Doctor en Sociología, ha trabajado en instituciones como la Universidad del País Vasco, la Universidad de Oxford y la Sociedad Max Planck, y ha sido investigador visitante en varias universidades internacionales. Referente en metodología experimental en Sociología, ha investigado la relación entre la situación laboral económica y las preferencias y los valores de las personas, y cuenta con numerosas publicaciones destacadas. Ha sido asesor en la Oficina de Prospectiva y Estrategia del Gabinete de la Presidencia, así como director del Gabinete de la Presidencia en el CSIC. [España]



YNDIRA MARÍN

Chief Operating Officer de LLYC en Estados Unidos. Graduada en Periodismo por la Medill School of Journalism de la Universidad Northwestern, también ha cursado formación ejecutiva en la ESIC Business & Marketing School de Madrid. Con más de diecisiete años de experiencia en consultorías de comunicación multinacionales, ha trabajado en Miami y Washington D. C., gestionando estrategias de relaciones públicas y asuntos públicos para clientes en sectores como el de la tecnología, las aerolíneas y las organizaciones internacionales. En LLYC, es la responsable de desarrollar y ejecutar la estrategia de nuevos negocios en el mercado estadounidense, así como de liderar la integración de las adquisiciones locales de la firma. [EE. UU.]



PABLO GARCÍA-BERDOY

Europe Public Affairs Lead de LLYC. Experto en el ámbito político, institucional y regulatorio europeo. Diplomático desde 1987, ha desarrollado gran parte de su carrera en el ámbito europeo. Ha sido director general de Política Exterior para Europa (2002-04), embajador de España en Rumanía y Moldavia (2005-09), embajador en Alemania (2012-16) y embajador representante permanente ante la Unión Europea (2016-21). Desde 2022 es principal advisor de European Affairs en LLYC. **[España]**



CONCEIÇÃO ZAGALO

Consejera de LLYC Portugal y presidenta de la asamblea general de varias ONG. Licenciada en Gestión, Relaciones Públicas y Marketing. Desarrolló su carrera de treinta y ocho años en IBM, donde ocupó diversos roles de gestión y fue miembro de la Junta de IBM Portugal. Fundó el Consejo de Liderazgo Femenino de IBM en 2004 y se retiró en 2011 tras una asignación en Vietnam. Actualmente, se dedica al voluntariado, es presidenta de varias ONG y docente de MBA. También es miembro fundadora del GRACE y ha realizado misiones de cooperación en Vietnam, Mozambique y Cabo Verde. Recibió el reconocimiento de Amnistía Internacional por su dedicación a causas sociales. **[Portugal]**



JUAN CARLOS GOZZER

Socio y Latam CEO de LLYC. Es especialista en gestión de reputación y estrategias de comunicación. A lo largo de sus quince años en la compañía ha coordinado distintos proyectos de posicionamiento estratégico en América Latina y liderado el desarrollo de las operaciones de LLYC en Brasil y en la Región Sur, que incluye Argentina y Chile. Es licenciado en Ciencias Políticas y posee una especialización en Información Internacional en la Universidad Complutense de Madrid y una maestría en Relaciones Internacionales en la Universidad de Bolonia. **[Brasil]**



MARTIN BARON

Periodista y exdirector de *The Washington Post*. Martin Baron es uno de los periodistas más reconocidos del mundo, destacado por su labor como director de *The Boston Globe* entre 2001 y 2012, donde lideró el equipo de investigación Spotlight, galardonado con el Pulitzer en 2003. La historia sobre este caso se adaptó al cine en la película *Spotlight*, que ganó el Óscar a la Mejor Película en 2015. Su carrera periodística comenzó en 1976 en el *Miami Herald*, y trabajó en *Los Angeles Times* antes de unirse a *The New York Times* en 1996. Regresó al *Miami Herald* en 2000, donde cubrió casos emblemáticos como el del niño balseiro Elián González. En 2013, asumió la dirección de *The Washington Post*, donde se desempeñó hasta su jubilación en 2021. Nacido en Tampa, Florida, habla español con fluidez y es licenciado por la Universidad de Lehigh, donde obtuvo tanto un BA como un MBA en 1976. **[EE. UU.]**

COLABORADORES



GEMMA GUTIÉRREZ

Europe Marketing Solutions General Director de LLYC. Con más de dieciséis años de experiencia en Ogilvy, donde llegó a ocupar el cargo de directora general, Gemma lidera la estrategia de *marketing* en Europa para LLYC, desarrollando oportunidades de crecimiento inorgánico y colaborativo. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universitat Autònoma de Barcelona, y con un máster en Dirección de *marketing* y Gestión Comercial en ESIC, ha sido también profesora en la EAE Business School y la UAB. **[Europa]**



PATRICIA FERNÁNDEZ

Psicóloga clínica en el Hospital Ramón y Cajal. Escribe en *El País* y otros medios sobre temas relacionados con la salud mental y colaboró en la elaboración del informe *The Hidden Drug* de LLYC. **[España]**



SANDRA ORTIZ

Peru Corporate Affairs Senior Director de LLYC. Lidera y potencia las estrategias de comunicación corporativa y gestión de crisis en LLYC Perú, tanto a nivel interno como externo. Con más de una década de experiencia en gestión de reputación, comunicación y consultoría de crisis, ha trabajado en la Superintendencia del Mercado de Valores de Perú y en un importante estudio de auditoría. Su trayectoria en LLYC comenzó en 2011 como consultora, ascendiendo a roles clave como coordinadora de Relaciones Públicas y gerente del área de Crisis y Litigios. Licenciada en Comunicación, cuenta con un máster en Práctica de Medios por la Universidad de Sydney, Australia. Su experiencia abarca la creación y gestión de estrategias de comunicación en diversos sectores, fortaleciendo la reputación organizacional y ofreciendo soluciones a los desafíos del mercado peruano. **[Perú]**



MARTÍN RODRÍGUEZ YEBRA

Secretario de redacción en *La Nación*. Nacido en la Buenos Aires en 1974, se unió a la redacción de *La Nación* en 1997, en la que ha ocupado diversos roles, entre ellos redactor en varias secciones, columnista y editor jefe de Política. Entre 2013 y 2017, fue corresponsal en España, con sede en Madrid. Desde 2018, se desempeña como secretario de Redacción, lidera las secciones de Política y Deportes, y es columnista político en LN+. Además, ha compartido su experiencia como profesor en la Universidad Torcuato Di Tella y en la Maestría de Periodismo de *La Nación*. Es licenciado en Periodismo por la Universidad del Salvador y cuenta con un posgrado en la Universidad de Miami. **[Argentina]**



RAMÓN GONZÁLEZ FÉRRIZ

Consejero editorial de LLYC. Escribe habitualmente en *El Confidencial*. Su último libro es *La ruptura. El fracaso de una (re) generación*, publicado por la editorial Debate. **[España]**





LUISA GARCÍA

Socia y Chief Operating Officer
Global de LLYC / España

Durante los últimos años, las sociedades se han fragmentado y polarizado más que en otras épocas. Cada vez, parece, somos más distintos, nuestras opiniones son más dispares y nos cuesta más ponernos de acuerdo sobre muchas cuestiones, sean o no políticas. Se trata de un fenómeno transversal y global que afecta a Estados Unidos y a casi todos los países de América Latina y de Europa. Y que impacta de lleno en la actividad de las empresas y la reputación de las marcas.

Son muchas las causas que explican este fenómeno. Entre ellas está, sin duda, el impacto de la tecnología, y en concreto de las redes sociales, cuyas consecuencias aún no conocemos del todo. Pero también de fenómenos globales como la desigualdad económica, el auge del feminismo, las implicaciones del calentamiento global, las nuevas migraciones o la existencia de dos guerras en las puertas de Europa.

La polarización está aquí para quedarse, y lo mejor que podemos hacer es tratar de interpretarla sin un exceso de pesimismo y ver cómo operar en este contexto.

Sea como sea, la polarización está aquí para quedarse y lo mejor que podemos hacer es intentar entender sus raíces y sus dinámicas, tratar de interpretarla sin un exceso de pesimismo y ver cómo operar en este contexto para defender a nuestros *stakeholders*, sus intereses y sus valores. Pero también, en tanto que ciudadanos y organizaciones que se implican en la sociedad en la

LA POLARIZACIÓN QUE DEBEMOS NAVEGAR

que viven, debemos explorar cómo mitigar las peores consecuencias de esta polarización, que en los casos más extremos ponen en riesgo la cohesión social e incluso la supervivencia de la propia democracia.

Gracias a nuestra tecnología, somos capaces de detectar las grandes tendencias de opinión en el consumo, los valores y la política. Y en ella basamos buena parte de nuestros análisis.

Este nuevo número de la revista *UNO* aborda el tema de la polarización desde todas las aristas. En él, escriben profesionales y clientes de LLYC, líderes empresariales y políticos, académicos reputados y periodistas de prestigio. Hemos intentado plantear, desde el mayor número posible de disciplinas y perspectivas, un fenómeno complejo que afecta a todos los aspectos de nuestra actividad y transforma la reflexión sobre la sociedad contemporánea. Además, hemos querido darle un protagonismo especial a los datos. En concreto, a aquellos que nos permiten obtener las herramientas tecnológicas diseñadas por LLYC, basadas en el *big data*, la inteligencia artificial y los modelos lingüísticos, y que son fruto de una escucha activa de la conversación digital. Gracias a estos datos, somos capaces de detectar las grandes tendencias de opinión en el consumo, los valores y la política. Y en ellos basamos buena parte de nuestros análisis.

Varios artículos analizan la situación coyuntural, particularmente delicada en un año como 2024, en el que un número récord de ciudadanos del mundo —de la Unión Europea a México, de varias

comunidades autónomas españolas a la India— han tenido la oportunidad de escoger a sus dirigentes, y cuya culminación han sido las elecciones presidenciales estadounidenses de noviembre, las más trascendentales de todo el mundo, que han hecho de nuevo presidente a Donald Trump. Sin embargo, la polarización va mucho más allá de la política institucional. Como señalan varios artículos de la revista, los individuos y las empresas también deben aprender a navegar este ambiente polarizado. Deben prepararse para cultivar su reputación, transmitir sus mensajes y creencias, y cuidar a su talento. Deben entender que la existencia de grupos sociales cada vez más desconectados entre sí, o en ocasiones tristemente enfrentados, es una nueva realidad que, muchas veces, conlleva un cuestionamiento legítimo, pero también genera acritud en las redes y campañas de desprestigio. Muchas marcas han adquirido, a propósito o sin querer, connotaciones políticas. Y, en sus estrategias de comunicación, muchas tienen que posicionarse cuidadosamente sobre cuestiones candentes. Los consumidores ya no solo pretenden acceder a productos y servicios de calidad a buen precio, sino que estos reflejen sus creencias y su estilo de vida.

Se trata de entender el nuevo contexto social y comunicativo y de prepararse para afrontarlo. Ese es el objetivo de esta revista que aúna puntos de vista y disciplinas muy plurales.

Se trata de entender el nuevo contexto social y comunicativo y de prepararse para afrontarlo. Ese es el objetivo de esta revista que aúna puntos de vista muy plurales y disciplinas muy diferentes. El resultado arroja luz a esta coyuntura con el fin de ayudar a los profesionales a crecer y prosperar, del *marketing* al talento, de la gestión de crisis al *healthcare*, de la reputación a los asuntos públicos, en una nueva realidad dominada por la polarización que debemos aprender a navegar.



ALEJANDRO ROMERO

Socio y CEO Global de LLYC / España

ADRIANA CISNEROS

CEO de Cisneros Group y presidenta de la Fundación Cisneros / Venezuela

Gustavo Cisneros ha sido uno de los empresarios más relevantes del mundo hispano y de Estados Unidos de los últimos cincuenta años. Heredó de su padre un importante grupo empresarial en Venezuela, pero su optimismo y su insaciable curiosidad le llevaron a expandirlo por toda América Latina, Estados Unidos y buena parte de Europa. En este proceso hizo frente a toda clase de dificultades, entre ellas algunas de carácter político debido al auge del populismo en su país. Pero, a pesar de ello, consiguió su propósito: crear una empresa sólida en muchos sectores de la economía —del embotellado de bebidas a la televisión o el turismo— y, al mismo tiempo, tener un impacto positivo en la sociedad por medio de la inversión en sostenibilidad, la educación o el arte.

Cisneros murió el 29 de diciembre de 2023. En los años previos, José Antonio Llorente, el fundador de LLYC, y él habían colaborado empresarialmente y se habían hecho amigos. La revista *Forbes* pidió a este último que escribiera un obituario de su amigo. Fue un texto emotivo y memorable. “Gustavo no era una persona normal y corriente, por supuesto que no —escribió—. Era una persona especial, como tocada por una magia que le hacía ser arrollador, persuasivo, divertido, vendedor, inspirador en cualesquiera de las situaciones que vinieran por delante”. Lo cierto es que muchos de esos adjetivos se podían atribuir también a Llorente. Es poco sabido, por otro lado, que este necesitó ayuda para escribir el artículo, porque se encontraba gravemente enfermo y, de hecho, este homenaje a su amigo fue uno de sus últimos

LO QUE APRENDIMOS DE GUSTAVO CISNEROS Y JOSÉ ANTONIO LLORENTE

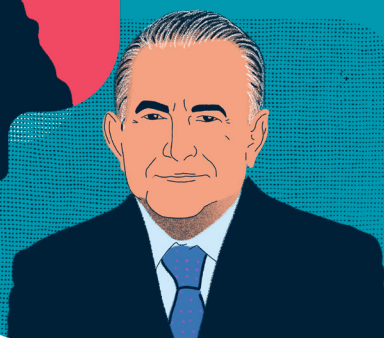
actos. Falleció el 31 de diciembre. Ese mismo día, la revista publicó el texto.

En esta conversación distendida y conmovedora, Adriana Cisneros y Alejandro Romero abordan la amistad de sus predecesores y sus lecciones sobre el liderazgo y el impacto social.

Adriana Cisneros sucedió a su padre como CEO del Grupo Cisneros, y Alejandro Romero es hoy el CEO Global de LLYC. Ambos trabajaron durante mucho tiempo con sus predecesores y les conocieron profundamente, tanto en lo personal como en lo profesional. En esta conversación distendida y conmovedora abordan la amistad de Cisneros y Llorente, los rasgos que les permitieron convertirse en los singulares y exitosos líderes que fueron y la importancia que dieron al impacto social de sus empresas. Pero, dado que el tema de este número de la revista *UNO* es la polarización social en la que vivimos, destacan uno de los muchos rasgos que compartían: su capacidad para escuchar opiniones diversas y su vocación para establecer puentes entre personas y naciones.

EL LIDERAZGO CURIOSO

Adriana: Es una genialidad que estos señores, a su edad, decidieran convertirse en mejores amigos. Creo que decía mucho del tipo de persona que eran ambos y de lo que tenían en común. Eran muy curiosos, siempre estaban dispuestos



a entender los puntos de vista de los demás, lo que pensaba la gente, fuera vieja o joven. Y creo que de ese entusiasmo procedía su amistad, que era genial y dinámica, estratégica en algunos momentos, pero sencilla y divertida la mayor parte del tiempo. Creo que esa apertura a la posibilidad de algo nuevo definió su liderazgo. En mi papá estaba la curiosidad, el optimismo, querer estar siempre al tanto de todo lo que está pasando en cada momento. Pero José Antonio era igual. Eran los viejos más jóvenes que conocíamos. Alejandro y yo siempre nos reíamos porque cuando nos tocaba trabajar con ellos siempre estábamos exhaustos. Eran los primeros en llegar a la reunión y los últimos en irse de la fiesta, y se les ocurrían diez veces más ideas que a nosotros. Alejandro y yo siempre nos reíamos. Porque en cierta manera era a nosotros dos a quienes les tocaba atajar el torrente de iniciativas de mi papá y José Antonio. Y en parte por ello heredamos esa amistad.

Alejandro: José Antonio y don Gustavo eran hombres modernos. Este estaba a la última de lo que pasaba en Facebook o cómo funcionaba Twitter o X. Por supuesto, José Antonio tenía una personalidad digital muy desarrollada. Pero, dado el tema de esta revista, también hay que destacar su capacidad de entenderse con los dos lados, incluso con los dos extremos. Don Gustavo podía verse con Barack Obama y con George Bush, con Donald Trump y con Bill Clinton, con Felipe González y con José María Aznar. La mejor manera de evitar la polarización es tener la capacidad de dialogar y de entender los dos lados. Algo parecido aprendí de José Antonio. Hay pocas personas que hayan tenido su capacidad de escuchar, y para evitar la polarización hay que tener la capacidad de convocar a los dos extremos. En las casas de don Gustavo y de José Antonio podían estar los dos. La virtud está en el equilibrio, y el equilibrio es el punto medio. Yo he aprendido eso para mi liderazgo.

Adriana: En mi papá también había una cuestión de empatía. Podía aterrizar en cualquier país y sabía que podría lograr las conexiones y montar

los negocios y entender el mercado. Supongo que eso, la capacidad de viajar por todo el mundo, también tuvo que ver con el éxito de José Antonio. Quizá fuera un rasgo genético: mi abuelo podría haber decidido convertirse en el rey de Venezuela, pero pensó que Venezuela se le quedaba pequeña. Eso pasó a ser parte del ADN del grupo. Nunca nos hemos sentido restringidos por las fronteras. Pero lo de las fronteras es complejo. A veces me llaman socios o amigos americanos y me piden consejo sobre cómo expandir sus negocios en Latinoamérica. Es un error. Es como si yo dijera que quiero expandirme en África. Es decir, tú puedes tener una estrategia global, pero la estrategia tiene que ser al mismo tiempo hiperlocal, y una cosa tiene que estar atada a la mano de la otra. Creo que de comprender eso vino muchísimo el éxito de las cosas internacionales que hicimos.

Para evitar la polarización hay que tener la capacidad de convocar a los dos extremos. En las casas de don Gustavo y de José Antonio podían estar los dos. La virtud está en el equilibrio.

Alejandro: Don Gustavo te trasladaba la idea de que el mundo es pequeño y se puede desayunar en Nueva York, comer en Panamá y cenar en Buenos Aires. Recuerdo la presentación de su primer libro. Hacía dos conferencias de prensa al día, en dos países distintos. Ser ciudadano del mundo impulsó su visión de los negocios. José Antonio, en parte, lo aprendió de don Gustavo. Vio rápidamente que la expansión natural de la compañía era por Latinoamérica, porque allí se habla español. No significaba que fuera a ser fácil; de hecho, era muy difícil. Pero para una compañía de comunicación de origen español eso era lo más sencillo. En el caso de José Antonio, además, estaba el europeísmo, él defendía mucho el concepto de Europa. Pero, además de no limitarse por las fronteras, ambos creían fervientemente que la inclusión, la diversidad y la

multiculturalidad eran parte del éxito de esos negocios.

LA IMPLICACIÓN SOCIAL

Adriana: Ejercían una implicación social que en el caso de mi papá tenía que ver con una determinada idea de ciudadanía. Para él era una cosa muy sofisticada, no algo que alguien le hubiera dicho que debía ejercer por razones de posicionamiento. Y, además, tuvo la suerte de poder tener a mi mamá, Patricia Phelps, Patty, de socia intelectual. Él siempre lo enfocó en la educación. Pero también en otras cosas. Cuando entramos en un país para montar una operación tenemos un sentido del tiempo diferente del de muchas otras compañías. Nosotros por lo general nos quedamos en un país mucho tiempo. Y cuando eso sucede, cuando te levantas un día tras otro, tienes siempre los mismos vecinos. Cuando lo piensas en esos términos, estás dispuesto a invertir en el bienestar de tus vecinos y comportarte de una manera más adecuada.

En República Dominicana, por ejemplo, la Fundación Cisneros lleva quince años operando, pero yo recién empecé a construir el hotel Four Seasons dentro de Tropicalia, el desarrollo inmobiliario de Playa Esmeralda. Cuando conseguimos el financiamiento con el Banco Interamericano no solo nos dieron el puntaje más alto como proyecto en el ámbito social en la historia del banco, sino que no nos tuvieron que hacer ninguna recomendación de cómo mejorar prácticas de inversión social, lo cual nunca había pasado. Todos los negocios que hemos montado eran como mínimo de mediano plazo. Y eso nos ha obligado a ver cuál es nuestro rol y marca una gran diferencia. Somos lo opuesto de los mercenarios.

Alejandro: A mí me gustaría destacar cosas que habéis hecho como el canal @Clase, el primer canal de televisión educativa. O el caso de Miss Ve-

nezuela; probablemente no haya nada más frívolo en la sociedad de hoy que un concurso de belleza, pero le disteis la vuelta como algo aspiracional, que forma a personas que normalmente están en condiciones económicas desfavorecidas y obtienen un trampolín para ser artistas, presentadoras o líderes de su comunidad. El vuestro es un grupo en el que el impacto y la contribución social han ido siempre de la mano de los negocios.

La implicación social de Gustavo Cisneros tenía que ver con una determinada idea de ciudadanía. No era algo que alguien le hubiera dicho que debía ejercer por razones de posicionamiento.

José Antonio siempre fue muy sensible también a mundos que, además, compartía con don Gustavo. Los dos escribieron libros. Los dos coleccionaban arte, pero abrían sus colecciones a la gente para que tuvieran impacto cultural. Es algo de lo que uno aprende. Pero no porque se sienten contigo a enseñártelo, sino simplemente porque puedes ver el impacto de estas actividades.

Adriana: Mi papá se empeñó en que yo fuera su sucesora. Era algo que a mí me parecía una pésima idea. Al final, decidimos tener una conversación estructurada durante tres años para que yo pudiera tomar la decisión, y cuando decidí hacerlo solo le puse una condición: que me tenía que dejar manejar también la Fundación. Le dije literalmente que la mitad de mi corazón late por los negocios y la mitad por la inversión social. Él no quería, porque sabía que el trabajo de la Fundación es muy grande y muy complejo, pero no le quedó otra. Fue una de las mejores condiciones que he puesto en mi vida.

LA INNOVACIÓN

Alejandro: Decía antes que eran dos personas modernas. En el homenaje a José Antonio alguien dijo que él era un renacentista. Yo lo relacioné con la idea de estar siempre innovando. Recuerdo una vez, cuando una persona de veinticinco o treinta años se quejó de que nacía una nueva red social, Threads, para competir con X. ¿Habría que añadir el estrés de atender una red más?, dijo. Y José Antonio contestó: “Dale cariño”. Es decir, un hombre de sesenta y tres años, que obviamente no era un nativo digital, le decía a un nativo digital que le prestara atención y le dedicara tiempo a una nueva red por si esta era en el futuro más importante que X. Transmitía constantemente esa idea de: “Bienvenido al mundo de hoy”. Había que probarlo todo.

Adriana: El tema de la innovación es de los más complejos para cualquier grupo empresarial que tiene tiempo existiendo: mantener la disciplina para seguir innovando. Es complicado. La gente se pone cómoda, los líderes envejecen. Nosotros hemos sido siempre superinnovadores excepto durante un periodo de unos quince años. Cuando Hugo Chávez ganó y se convirtió en presidente, declaró a mi papá enemigo número uno del Estado. Chávez se montaba en las famosas cadenas y nos atacaba a diario como grupo, como familia y a él personalmente. Recibía amenazas de muerte diarias. Ahí se tomó la decisión de irnos como grupo a Estados Unidos y establecernos en Miami. La transición fue muy complicada. Hubo que construir unos estudios de producción en Florida para cumplir nuestro contrato de Univisión. Nos llevamos a nuestros ejecutivos y hubo que encontrar oficinas, colegios para los niños de los ejecutivos, etcétera. Ese momento fue cuando empezaron a hablar conmigo y yo me di cuenta de que el grupo había estado tan enfocado en sobrevivir que el tema de la innovación se había dejado totalmente descuidado. Es muy difícil intentar sobrevivir e innovar al mismo tiempo. Entonces me di cuenta de que, una vez establecidos en Estados Unidos, y

tras haber logrado sobrevivir, teníamos que volver a innovar, innovar e innovar. Ahí es donde entró la revolución digital.

Lo interesante de mi llegada no fue que yo fuera particularmente inteligente o innovadora, sino que representaba la llegada de unos ojos frescos. Dije “todos los canales de televisión están haciendo esto. Hay oportunidades diferentes. Tenemos que cambiar el *mindset*”. Y hubo receptividad. Volvimos a ser innovadores.

El tema de la innovación es de los más complejos para cualquier grupo empresarial que tiene tiempo existiendo: mantener la disciplina para seguir innovando. Es complicado.

EL OPTIMISMO ESTRATÉGICO

Adriana: Tanto José Antonio como mi papá eran personas optimistas. Y el mundo está dividido entre quienes lo son y quienes no lo son. Era el optimismo lo que hacía que mi papá se levantara todos los días pensando: “Hay una persona nueva que puedo conocer, hay un ángulo nuevo que podemos tomar, hay una manera de reconciliar estos conceptos”. Era un optimismo que a veces, incluso, resultaba excesivo. Alguna gente decía que su optimismo era contagioso, pero para mí a veces era abrumador. De ahí procedían una energía y unas ganas de seguir haciendo cosas que eran imbatibles.

Alejandro: Yo creo que ese optimismo también tenía un lado estratégico. De los dos aprendí que la gestión de las relaciones forma parte también del mundo de los negocios. Entenderse con los dos extremos es parte de ser exitoso en el mundo de los negocios. Don Gustavo, por ejemplo, siempre te hacía sentir el invitado más importante de su casa. José Antonio hacía algo parecido: ¿te gustaba un vino? Pues llegabas a su casa y tenía ese

vino, y lo había escogido por ti. Era una capacidad de generar vínculos emocionales. Y luego, claro, eso tenía una traducción profesional: les permitía exigirte una milla más.

Adriana: Tú les dabas una milla más, pero ellos luego te exigían dos más.

Alejandro: Totalmente. Eso era así.

Adriana: Aunque estuviesen contentos, te transmitían que les debías un poquito más. Eso era parte de su dinámica de trabajo.

Alejandro: Podías hacerlo muy bien, pero siempre te decían: “Podría haber estado mejor”. Pero era ese vínculo emocional lo que hacía que tú dieras más. En ese sentido digo que su optimismo, su curiosidad, también tenían un elemento estratégico. Te hacían sentir el más importante de la mesa, pero también te pedían más. Era un rasgo de los dos.

EL LIDERAZGO EN LA ERA DE LA POLARIZACIÓN

Adriana: El mundo siempre ha estado polarizado. Pero es cierto que eso está afectando también a nuestra generación. Sin embargo, desde el momento en que yo empecé a trabajar con mi papá, este siempre me obligó a entender el otro lado de la ecuación. Nunca me dejaba estar cómoda con lo que yo conocía. Siempre me decía que era importantísimo entender cuál era la alternativa, de dónde venía ese otro punto de vista, cómo lo veían tus competidores. Yo espero seguir teniendo la disciplina de querer siempre escuchar el otro lado de la ecuación.

Era importantísimo entender de dónde venía ese otro punto de vista, cómo lo veían tus competidores. Espero seguir teniendo la disciplina de querer siempre escuchar el otro lado de la ecuación.

Alejandro: Hay que aprender de liderazgos como los de don Gustavo y José Antonio. Pero tienes que desarrollar tu propia voz. Yo he visto cómo lo hacía Adriana. He aprendido de ella la manera en que ha generado su propia voz y creado su propio espacio. Y sí, ahora la polarización social es más visible porque existen las redes sociales. Vivimos en la dictadura de los algoritmos. Estos te da lo que tú quieres ver y lo multiplican por cien y no ves más que eso. De ahí que haya que aprender de gente como ellos la importancia de leer los dos extremos y, luego, crearte tu propia opinión. Don Gustavo invitaba a todo tipo de gente a su casa, a intelectuales y periodistas, para escucharles y luego para crearse su propio criterio. Hay algo que yo nunca le he dicho a Adriana. Ella me ha ido contando cosas, anécdotas, que han hecho que yo haya envidiado su infancia, la manera en que estuvo rodeada de artistas o escritores. José Antonio también se rodeaba de esa clase de personas. Hemos sido afortunados de poder estar en muchos de esos foros de pensamiento, entendiendo que es vital poder entendernos, ser capaces de escuchar y poder crear consensos.



MIKE HOUSTON

U.S. CEO de LLYC / EE. UU.

LUISA GARCÍA

Socia y Chief Operating Officer Global
de LLYC / España

Las políticas de diversidad tienen una larga historia en Estados Unidos. Se remontan, por lo menos, a los años sesenta del siglo pasado, cuando el término “acción afirmativa” se volvió común para defender los derechos laborales o educativos de las minorías étnicas. Aunque fueron cobrando impulso, esas políticas siempre resultaron controvertidas, y durante décadas fueron materia de fuertes disputas políticas entre sus partidarios y sus detractores. A partir de la presidencia de Barack Obama, sin embargo, esta clase de políticas, que no han dejado de transformarse y en los últimos tiempos se han descrito con el acrónimo DEI (diversidad, equidad e inclusión), experimentaron un enorme auge y numerosas organizaciones las adoptaron como propias y las incluyeron entre sus valores y en su comunicación.

La polarización en torno a este marco, con todo, parece más evidente gracias al efecto que, en este mismo periodo de tiempo, ha tenido la conversación digital en el ámbito de la esfera pública. Y puede advertirse que ha tenido ya un impacto en las decisiones de muchas organizaciones. A lo largo de 2024, por ejemplo, el *The New York Times* ha dedicado una notable atención al marco DEI. El relato principal de su cobertura ha sido que este marco se encuentra cada vez más cuestionado. Ante un rechazo que parece aumentar de volumen, y varios casos de judicialización, muchos líderes corporativos, decía en enero el periódico, están implantando versiones más suaves de los planes o haciendo menos hincapié en ellos. En algunos casos, decía en sus páginas de negocios, muchas empresas siguen con las prácticas, pero

LA POLARIZACIÓN SOBRE LA DIVERSIDAD EN ESTADOS UNIDOS

simplemente han dejado de llamarlas DEI y le han dado un nombre más neutro, por ejemplo “cultura”. Este verano, *The New York Times* también publicó que la Universidad de Harvard y el MIT, dos de las principales instituciones educativas del país, dejarían de exigir a los nuevos profesores que afirmarían de manera explícita su compromiso con la diversidad. “¿Es esto el fin de las declaraciones DEI obligatorias?”, se preguntaba el periódico.

Las políticas DEI experimentaron un enorme auge y numerosas organizaciones las adoptaron como propias y las incluyeron entre sus valores y en su comunicación.

Por supuesto, muchas empresas e instituciones educativas siguen operando bajo el marco DEI, llamándolo por su nombre y mostrando de manera orgullosa su compromiso. Pero el revuelo por estas noticias, publicadas además en un periódico que en la última década ha hecho patente su adhesión a la diversidad, llamó la atención. ¿Corre peligro la supervivencia generalizada de esa apuesta que han hecho tantas organizaciones y personas? ¿Realmente es tan fuerte la controversia que la rodea?

QUÉ DICE LA CONVERSACIÓN DIGITAL

La escucha y el análisis de la conversación digital es uno de los procesos que mejor capta las dinámicas de la opinión pública y la manera en que



circulan las ideas en la sociedad. LLYC ha desarrollado tecnología propia, basada en el *big data* y la inteligencia artificial, que permite procesar la conversación sobre un tema concreto, conocer sus tendencias y valorar su volumen. Y ha utilizado esa herramienta para intentar responder a esas preguntas.

En 2023, el último año completo del que se tienen resultados, se emitieron en Estados Unidos veinte millones de mensajes vinculados al marco DEI. Para hacernos una idea, esto es seis veces más mensajes que sobre uno de los temas más polémicos y polarizados de Estados Unidos, el control de armas. Y esto se ha producido en un año en el que el discurso del odio ha crecido un 35%. Ha aumentado en territorios de conversación que son tradicionalmente progresistas, como la igualdad, la diversidad, o el medioambiente. En el caso de este último territorio, el discurso del odio ha crecido más de un 65% en un año.

Si se baja más al detalle en la escucha de la conversación digital, los resultados evidencian el grado de polarización que han generado las políticas DEI en los últimos tiempos. El 37% de la conversación sobre la diversidad en Estados Unidos está muy polarizada. Por polos, el conservador (21%) acusa a las políticas DEI de pervertir la educación y acusa a *drags* y *trans* de difundir, supuestamente, contenido pornográfico en centros educativos. Por lo que respecta al polo progresista (16%), este acusa a un sector homófobo de agredir y atentar físicamente contra individuos por su orientación sexual.

EL IMPACTO EN LA EMPRESA

Esta conversación digital polarizada, y muchas veces agresiva, acerca del marco DEI explica, al menos en parte, las decisiones de las empresas y otras organizaciones que deben navegar un momento particularmente difícil y tratar de cumplir su propósito y preservar su reputación en él. Empiezan a existir ya casos de estudio importantes sobre la manera en que grandes empresas como Walmart o Disney han sabido hacer transiciones graduales para adaptarse al entorno, como explicará un próximo informe de LLYC. Pero también se han producido algunos fracasos sonoros.

La polarización estructura nuestro espacio público. Las organizaciones deben ser conscientes de los riesgos asociados a ello, singularmente en el caso de los principios DEI.

La polarización en esta cuestión, en todo caso, está aquí para quedarse. Como lo hará en muchos otros asuntos que impactan en la actividad de todas las empresas. Como decía *The Hidden Drug*, un trabajo de LLYC en el que se analizó la conversación digital de doce países acerca de temas controvertidos, la polarización ha “pasado a estructurar todo nuestro espacio público”. Las organizaciones, pues, deben ser conscientes de los riesgos asociados a ello. Singularmente en el caso de los principios DEI, que muchas han incorporado como un rasgo de identidad y una cuestión de justicia básica.



LUIS MILLER

Científico titular del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) / España

El Informe sobre Riesgos Globales del Foro Económico Mundial de este año identificaba la polarización de la sociedad como el tercer mayor riesgo mundial a corto plazo. La polarización de la sociedad hace referencia al conjunto de divisiones ideológicas y culturales que conducen a un declive de la estabilidad social, a continuos bloqueos en la toma de decisiones públicas, a perturbaciones económicas y a una creciente polarización política. La polarización también está íntimamente relacionada con otros riesgos sociales como la desinformación, la violencia dentro de los Estados o la erosión de los derechos humanos. Además, las sociedades divididas se encuentran peor equipadas para afrontar otros retos globales como la transición ecológica, las transformaciones económicas, demográficas o digitales, o la difusión de enfermedades infecciosas, como tuvimos la oportunidad de comprobar durante la pandemia de COVID-19.

La polarización de la sociedad es el resultado de dos procesos sociales interrelacionados pero diferentes. El primero, que parte de la esfera de la política, consiste en un proceso de división y radicalización de las élites políticas y sus votantes. Desde comienzos de este siglo no han dejado de crecer en España las diferencias ideológicas de las personas que se identifican con distintos partidos políticos. Hoy día, según el reciente estudio NORPOL del Instituto de Políticas y Bienes Públicos del CSIC, los temas que más dividen a los españoles son las medidas para la igualdad de género y el sentimiento nacional. A esto se añade que las cuestiones políticas que generan un mayor acuerdo entre las personas que se identifican con partidos de izquierda y de derecha son muy

QUÉ ES LA POLARIZACIÓN Y POR QUÉ IMPORTA

distintas. En la izquierda existe un alto grado de acuerdo sobre cuestiones como el derecho de las parejas homosexuales a la adopción, el aborto libre o la regulación del precio del alquiler de viviendas. En la derecha hay mayor acuerdo en el sentimiento de orgullo nacional español o en la necesidad de que los inmigrantes se integren en nuestra cultura. Estos posicionamientos políticos se asientan sobre una evolución diferencial de los valores que también se ha dado en otras sociedades. Según los estudios del Centro de Investigaciones Sociológicas, en los últimos quince años se ha abierto una brecha importante entre los sentimientos religiosos o los valores económicos y sociales de los ciudadanos de ideologías distintas.

Las sociedades divididas están peor equipadas para afrontar otros retos globales como la transición ecológica o las transformaciones económicas, demográficas o digitales.

El segundo proceso, que parte de la propia esfera social, se refiere a la creciente fragmentación en diferentes comunidades ideológicas y grupos sociales. En las dos últimas décadas se ha incrementado la diferenciación social, demográfica y geográfica de los votantes de los diversos partidos. En nuestro día a día vivimos en burbujas rodeados de personas que son y piensan como nosotros. La división entre personas y grupos con distinta afinidad partidista trasciende lo ideológico o emocional y alcanza cuestiones como los gustos, los estilos de vida y los lugares de residencia. Tanto en España, como en el resto de los países de nuestro entorno, el estilo de vida urbano, la alimentación ecológica o ir en bicicleta se asocian

al progresismo, mientras que actividades tradicionales como la caza o la vida en los nuevos barrios en la periferia de las grandes ciudades se asocian a la ideología conservadora. La mayor diferenciación ideológica y la creciente homogeneización de nuestros entornos vitales hacen que hayan aumentado los sentimientos de rechazo hacia los que no piensan o viven como nosotros. Por ejemplo, mientras que las personas de ideología progresista muestran un fuerte rechazo hacia las personas que niegan el cambio climático, el feminismo se ha convertido en una fuente de sentimientos negativos para las personas de tendencia conservadora.

Como vemos, la polarización de la sociedad va mucho más allá de la polarización política. El principal riesgo al que nos enfrentamos es que podría existir un punto de inflexión en la división social a partir del cual la activación de intereses compartidos no consiga unir a los diferentes grupos que componen la sociedad, incluso en presencia de una amenaza común. Esto tendría consecuencias devastadoras para el desarrollo de las políticas destinadas a combatir el cambio climático o las actitudes frente a las migraciones internacionales. El problema en la mayoría de las sociedades democráticas actuales es que la combinación de la polarización política y la fragmentación social refuerza el riesgo de descomposición y colapso de las sociedades democráticas tal y como las conocemos. Pero incluso en ausencia de este colapso, los efectos colaterales de la polarización política y social sobre nuestra vida cotidiana son importantes. Las identidades políticas extremas afectan a nuestra vida profesional (a quiénes elegimos como compañeros de equipo) y personal (con quién nos relacionamos fuera de la oficina) en nuestro entorno laboral. Además, la falta de diversidad ideológica supone una amenaza para el bienestar y la productividad de los trabajadores y daña los procesos de toma de decisión en las empresas.

El principal riesgo es que podría existir un punto de inflexión en la división social a partir del cual la activación de intereses compartidos no consiga unir a los diferentes grupos.

A pesar de su popularidad, la idea de la polarización está en disputa tanto a nivel político como social. Se ha empleado el concepto de polarización asimétrica para hacer referencia al hecho de que las actitudes divisivas y la crispación son producidas solo por una parte del espectro político, por ejemplo, la derecha. Más allá de la veracidad de esta interpretación, la misma ignora la complejidad del problema, que no debe ser reducido a una simple cuestión de confrontación o incluso teatralización política. La polarización que más debería preocuparnos no es la que se observa en la esfera política, donde puede ser incluso saludable, sino la que se filtra a todos los ámbitos de la sociedad, quebrando los espacios de convivencia y creando comunidades fragmentadas en sus creencias, valores y estilos de vida.



MIGUEL LUCAS

Global Innovation Lead de LLYC / España

LA CONVERSACIÓN DIGITAL EN LOS PROCESOS ELECTORALES

En un panorama global cada vez más fragmentado, la polarización política ha emergido como una de las mayores amenazas para las democracias contemporáneas. Este fenómeno erosiona la confianza en las instituciones, distorsiona la conversación pública y pone en riesgo la estabilidad de los procesos electorales. La polarización severa, lejos de ser un problema menor o pasajero, está minando los principios fundamentales que hacen funcionar las democracias. Entre sus efectos más nocivos, encontramos que las legislaturas se ven reducidas a meras cámaras de aprobación, los poderes ejecutivos se fortalecen a expensas de otros contrapesos y se intensifican los ataques a la independencia del poder judicial. Más preocupante aún es cómo la polarización socava algunas normas informales pero cruciales, como la aceptación pacífica de la derrota electoral, que son esenciales para la coexistencia de la diversidad política.

En la actualidad, el fenómeno de la polarización se ha visto acelerado por la expansión de dos tecnologías de alto impacto: las redes sociales digitales y la inteligencia artificial (IA). Ambas han modificado profundamente la forma en que se desarrolla el debate público y cómo se lleva a cabo la manipulación de la información. Sin embargo, aunque estas herramientas han ganado protagonismo en las últimas décadas, su relación con la polarización es más de amplificación que de origen o causa. Diversos estudios confirman que la polarización política tiene raíces mucho más profundas que las redes sociales. Un estudio de la Universidad de Cambridge titulado *From Backwaters to Major Policymakers: Policy Polarization in the States, 1970-*

2014,¹ sostiene que la polarización en Estados Unidos comenzó a intensificarse a partir de los años setenta y experimentó un aumento significativo a partir del año 2000, mucho antes de que plataformas como Facebook o X alcanzaran una influencia significativa.

Aun así, es indudable que las redes sociales han acelerado este proceso. Las plataformas digitales han transformado la manera en que los ciudadanos se informan, debaten y toman decisiones políticas. Los algoritmos que controlan estas plataformas no están diseñados para promover la moderación o el diálogo constructivo; en su lugar, priorizan el contenido que genera más interacción, lo que a menudo implica amplificar los mensajes más polarizadores y emocionalmente cargados. Un estudio reciente de LLYC, *The Hidden Drug*,² basado en el análisis de más de seiscientos millones de mensajes, confirmó que el nivel de polarización en la conversación social en Latinoamérica aumentó un 39% entre 2018 y 2022. De este modo, las redes sociales han servido como amplificadores de la polarización existente, empujando a las personas hacia posiciones más extremas y dificultando la conversación democrática.

El papel de las redes sociales ha evolucionado con el tiempo. Durante la primera mitad de la década de 2010, plataformas abiertas como Facebook y X dominaron el espacio público y político, con casos emblemáticos como el escándalo de Cambridge Analytica en 2016. Este escándalo expuso el uso indebido de datos personales, obtenidos a través de Facebook, para realizar un perfilado psicológico de más de 87 millones de personas, que luego fue aprovechado en las campañas electorales de

¹ <https://www.cambridge.org/core/journals/perspectives-on-politics/article/from-backwaters-to-major-policymakers-policy-polarization-in-the-states-19702014/51DD7B022E358A99333447A6E2BA7B63>

² <https://thehiddendrug.llorenteycuencia.com/>

Donald Trump y el referéndum del Brexit. Este episodio demostró el poder que las redes sociales abiertas podían ejercer sobre los procesos democráticos.

Sin embargo, en los últimos años, el panorama ha cambiado drásticamente. Las plataformas cerradas, como WhatsApp y Telegram, han tomado el relevo en la conversación política y social. Según datos de Statista, en abril de 2024, WhatsApp alcanzó casi los 3.000 millones de usuarios,³ lo que representa un aumento del 50% en comparación con el comienzo de 2020. Este crecimiento ha cambiado el terreno de juego. En lugar de realizarse en redes abiertas y transparentes, donde el contenido es visible para el público y puede ser monitoreado, gran parte de la conversación política ha migrado a entornos cerrados y opacos, donde la desinformación puede propagarse sin apenas supervisión.

En estos espacios más cerrados, la radicalización puede desarrollarse en círculos pequeños e íntimos, lo que dificulta su detección y control. La radicalización política que antes se manifestaba abiertamente en plataformas como X ahora se incubaba en espacios privados como WhatsApp, desde donde puede saltar a las redes abiertas más visibles. Esta dinámica ha sido clave en varios eventos recientes de agitación política, como el ataque al Capitolio de Estados Unidos en enero de 2021, en el que se demostró que la planificación de los eventos se coordinó a través de plataformas como WhatsApp y Parler, una red de nicho que también promueve la privacidad y la comunicación cerrada.

Ante la magnitud de estos desafíos, los sistemas judiciales y los reguladores de varios países han comenzado a intervenir. Un ejemplo claro es el caso del juez Alexandre de Moraes en Brasil, quien el 30 de agosto de 2024 ordenó la suspensión inmediata de X (anteriormente Twitter) debido a la negativa de la plataforma a eliminar seis perfiles

de usuarios relacionados con el expresidente Jair Bolsonaro. Elon Musk, el CEO de X, se negó a cumplir la orden, calificando al juez de “dictador”. Este enfrentamiento subraya la creciente importancia de la moderación de contenidos y la difícil relación entre la libertad de expresión y la lucha contra la desinformación.

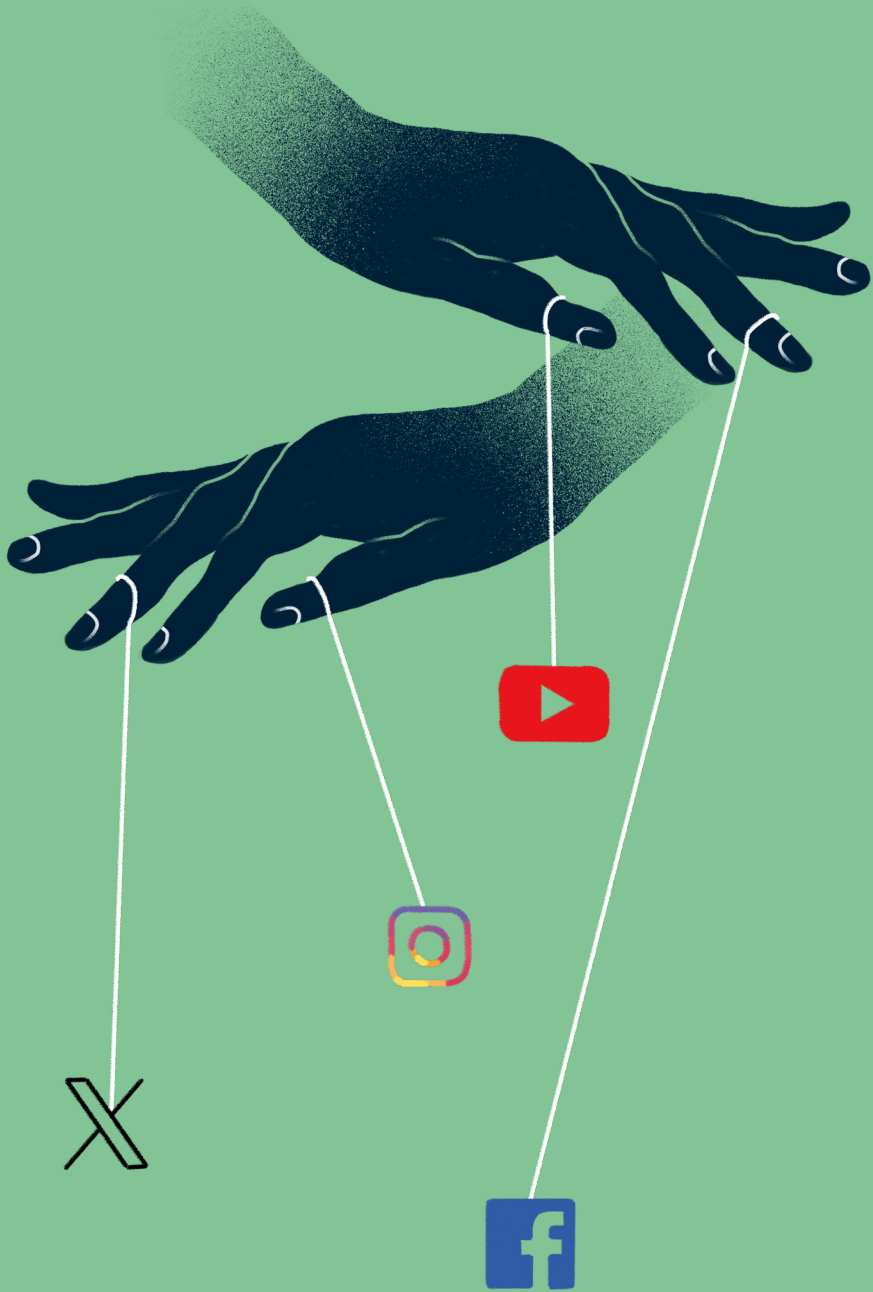
En los últimos años, el panorama ha cambiado drásticamente. Las plataformas cerradas, como WhatsApp y Telegram, han tomado el relevo en la conversación política y social.

Otro caso notable es el arresto, el 24 de agosto de 2024, de Pável Dúrov, fundador y CEO de Telegram, en Francia. Dúrov fue detenido por su supuesta falta de cooperación con las autoridades francesas y por no implementar medidas efectivas de moderación en su plataforma, lo que permitió la proliferación de actividades ilegales y contenidos peligrosos. Estos casos reflejan cómo el impacto de las redes sociales en los procesos electorales y en la polarización política ha forzado a los sistemas judiciales a tomar posiciones firmes, a pesar de las complejas tensiones que surgen entre la regulación y la libertad de expresión.

Sin embargo, las acciones locales tienen un alcance limitado cuando nos enfrentamos a un fenómeno que es, por naturaleza, global y transfronterizo. Las operaciones de desinformación no respetan las fronteras nacionales, y el capitalismo digital ha dado lugar a una economía internacional de la desinformación. Un estudio llevado a cabo por Qurium⁴ muestra que, en 2022, activistas iraníes del movimiento #MeToo fueron atacados mediante campañas de desinformación organizadas por empresas paquistaníes de *marketing* digital. Estas operaciones transnacionales ponen de relieve cómo actores

³ <https://www.statista.com/statistics/1306022/whatsapp-global-unique-users/>

⁴ <https://www.qurium.org/alerts/iran/weaponizing-instagram-against-the-iranian-metoo/>



malintencionados pueden contratar servicios de desinformación en países con regulaciones más laxas, lo que dificulta aún más la lucha contra este fenómeno.

En este contexto, la inteligencia artificial se presenta como una herramienta clave para agravar la polarización política. La IA tiene un triple rol: primero, los algoritmos de recomendación impulsados por IA determinan qué contenidos ven los usuarios, amplificando aquellos que generan más interacciones, normalmente los más polarizados. En segundo lugar, el *microtargeting* basado en datos personales permite a los actores políticos dirigirse a segmentos específicos de la población con mensajes personalizados que pueden manipular comportamientos de votación. Y finalmente, la IA generativa ha permitido la creación de desinformación a una escala sin precedentes. Los *deepfakes*, vídeos y audios sintéticos, que eran solo una curiosidad tecnológica hace unos años, ahora se han convertido en herramientas poderosas para manipular a las audiencias.

Un caso reciente, expuesto en 2023, es el de una red de cuentas iraníes desmantelada por OpenAI que formaba parte de una campaña de desinformación sobre las elecciones presidenciales en Estados Unidos. Esta red generaba contenido falso utilizando IA, lo que incluía desde textos hasta imágenes y vídeos, todos ellos diseñados para influir en la opinión pública. La IA generativa, con su capacidad para crear contenido sintético casi indistinguible de la realidad, plantea un nuevo desafío para la veracidad en los procesos electorales.

El caso de los *deepfakes* es especialmente preocupante. En 2024, Grok, la IA de X, fue acusada de generar imágenes hiperrealistas de políticos como Donald Trump, Kamala Harris y Joe Biden, mostrándolos en situaciones comprometedoras que nunca ocurrieron. Estas imágenes no solo despertaron la alarma entre los servicios de *fact-checking*,

sino que también subrayan lo difícil que es detectar y detener la propagación de desinformación en el entorno actual.

Un informe del Stanford Internet Observatory,⁵ en colaboración con el Centro de Seguridad y Tecnología Emergente de la Universidad de Georgetown, publicado a principios de 2023, advierte sobre el impacto de los modelos de lenguaje a gran escala (LLM) en la desinformación. Estos modelos permiten que actores malintencionados diseñen y ejecuten campañas a bajo costo y a una escala sin precedentes. El informe subraya que la capacidad de los LLM para generar argumentos persuasivos en formato largo, difícilmente detectables como contenido malicioso, es un riesgo creciente para las democracias.

En términos regulatorios, la mayoría de los países están mal preparados para enfrentar estos desafíos. Si bien algunas naciones, como China, han intentado introducir regulaciones sobre el contenido generado por IA, como exigir marcas de agua en los vídeos sintéticos, la mayoría de los países carecen de marcos legales sólidos para abordar este problema. Además, existe el riesgo de que las regulaciones puedan ser mal utilizadas para controlar la información, más que para proteger la integridad de los procesos democráticos.

La combinación de la polarización política, la desinformación y el poder creciente de la inteligencia artificial plantea un desafío existencial para los procesos electorales y las democracias modernas. A medida que las tecnologías evolucionan, los Gobiernos y las sociedades deben encontrar maneras de mitigar sus efectos más corrosivos sin socavar la libertad de expresión. La pregunta que queda es si seremos capaces de regular estas herramientas a tiempo para proteger la integridad de nuestras democracias o si, por el contrario, estamos condenados a una era de elecciones manipuladas, polarización extrema y desconfianza institucional.

⁵ <https://cyber.fsi.stanford.edu/io/publication/generative-language-models-and-automated-influence-operations-emerging-threats-and>



YNDIRA MARÍN

Chief Operating Officer de LLYC en Estados Unidos / EE. UU.

La temporada electoral de 2024 en Estados Unidos ha puesto en evidencia las crecientes divisiones ideológicas de una de las democracias modernas más importantes del mundo. Si bien la polarización no es ninguna novedad en la política estadounidense, el Centro de Investigaciones Pew ha documentado un aumento significativo en el conflicto entre los partidos desde 1994.

La actual división política ha escalado hasta convertirse en una fuerza que amenaza con erosionar el tejido social. De igual manera, la brecha entre los dos principales partidos políticos ha superado los desacuerdos sobre políticas y evolucionó hasta convertirse en un choque existencial sobre la identidad estadounidense y los límites de la responsabilidad del gobierno. Este quiebre es especialmente evidente en el discurso en torno a tres temas clave para los votantes: la economía, la salud de las mujeres y la inmigración.

LA ECONOMÍA

Las preocupaciones económicas siempre juegan un papel central en los años electorales, y 2024 no ha sido la excepción. A raíz del pico inflacionario de 2022, el 81% de los votantes registrados señaló la economía como el factor más importante al votar. Sin embargo, la polarización política en torno a los temas económicos subraya un conflicto filosófico más profundo sobre cómo el país percibe la responsabilidad individual frente a la colectiva.

La agenda económica de Donald Trump se ha centrado en aumentar los aranceles hasta un 20% sobre las importaciones, llegando hasta un 60% para las provenientes de China, además de recortes de impuestos generalizados y la desregulación en varios sectores. Estas medidas reflejan su visión de un gobierno con una responsabilidad limitada, lo cual resuena con los votantes cuyas principales preocupaciones sobre la inflación y la seguridad laboral están ligadas a un escepticismo hacia la intervención

POLARIZACIÓN POLÍTICA Y LO QUE ESTÁ EN JUEGO EN LAS ELECCIONES DE 2024 EN ESTADOS UNIDOS

estatal en el mercado y la creencia de que la vía hacia la prosperidad económica de Estados Unidos se logrará mejor mediante la desregulación gubernamental.

Por otro lado, Kamala Harris describió su perspectiva económica como una “economía de oportunidades”. Presentó políticas orientadas a fortalecer el Seguro Social y Medicare, aumentar el salario mínimo e invertir en infraestructura social. Dichas políticas aspiraban a brindar igualdad de oportunidades para que los ciudadanos desarrollen su potencial. Este enfoque de “oportunidades” en la política económica suele atraer a votantes que consideran que el apoyo gubernamental es necesario para corregir las desigualdades sistémicas y los excesos del capitalismo.

Este enfoque también podría haberse traducido en un crecimiento económico sustancial, como lo ha demostrado recientemente la población latina en EE.UU. De hecho, el informe inaugural de Bank of America sobre el PIB de la población latina en Estados Unidos reveló que los latinos contribuyeron con 1.3 billones de dólares al PIB en 2021. La agenda de Harris pretendía tener un impacto directo en esta población, donde un mayor apoyo podría haber hecho que esta cifra creciera aún más.

SALUD DE LA MUJER

La división ideológica con respecto al papel que debe desempeñar el gobierno también se refleja en el tema de la salud de las mujeres, particularmente tras la decisión de la Corte Suprema de 2022 de revocar Roe v. Wade, un punto de inflexión clave en el clima político del país. El veredicto reavivó los debates sobre los derechos reproductivos y trazó líneas políticas marcadas en torno a la regulación estatal de la moralidad personal y la autonomía corporal, especialmente considerando que cuatro de los cinco jueces que votaron para revocar la decisión son hombres, quienes, se dijo, no enfrentarán las consecuencias de estas políticas.

Cuando a una mujer se le niega el acceso a servicios de salud y anticonceptivos, no es solo una postura política, sino un ataque directo a su capacidad para participar plenamente en la sociedad, trazar su propio futuro y tener igualdad de condiciones con sus pares masculinos. Restringir el acceso al aborto y a la atención de salud reproductiva puede llevar a un aumento en el número de mujeres que abandonan la fuerza laboral, lo que podría costarle a EE.UU. billones de dólares en PIB.

A pesar de que más del 62% de la población estadounidense está en desacuerdo con la revocación de *Roe v. Wade*, las diferencias partidistas se han agudizado significativamente desde que se tomó la decisión. Con 80% de los votantes demócratas en contra y 70% de los republicanos a favor, estas creencias opuestas —moldeadas por diferentes valores religiosos y opiniones sobre la interferencia del gobierno en las decisiones personales— han influido enormemente en las elecciones de 2024 y en el futuro de la salud de las mujeres en EE.UU.

A pesar de los mensajes contradictorios sobre el aborto, la administración de Trump podría promover políticas que restrinjan aún más el acceso a la atención de salud reproductiva, desmantelando potencialmente las protecciones federales y recortando los fondos para los programas de salud estatales. Por el contrario, una administración de Harris probablemente habría ampliado estos servicios, enmarcando los derechos reproductivos como un derecho humano básico y un componente clave de la justicia social. Esta divergencia refleja no solo un choque fundamental sobre los valores que guían a la sociedad estadounidense, sino también las tensiones persistentes sobre el papel del gobierno en las decisiones personales y públicas.

INMIGRACIÓN

Con respecto a las políticas de inmigración, la polarización trasciende las opiniones sobre la interferencia estatal para abordar preocupaciones más amplias sobre el cambio demográfico y la identidad nacional. Desde la primera campaña presidencial de Trump en 2016, la inmigración se ha enmarcado narrativamente como una “amenaza para el espíritu estadounidense”.

Los controles fronterizos más estrictos y las limitadas vías para obtener la ciudadanía se han promovido

como la única solución para proteger los recursos públicos de la nación. Si bien esta perspectiva a menudo se enmarca como una forma de proteger los empleos, se vuelve una fuerza polarizante cuando refleja un temor subyacente a perder la “identidad estadounidense”.

En contraste, la campaña de Harris presentó la inmigración como un contribuyente vital a la innovación económica y cultural del país. En particular, Harris ha hecho énfasis en los beneficios económicos que aportan los inmigrantes latinos, una población que crea dos veces más nuevas empresas de los ciudadanos nacidos en EE.UU. y que inyecta 800 mil millones de dólares adicionales a la economía cada año.

Esto es especialmente relevante en este momento, ya que la reciente problemática política en Venezuela probablemente provocará otra ola de inmigración. En la última década, el número de inmigrantes venezolanos que han residido cinco años o menos en EE.UU. aumentó de 40,000 en 2010 a 215,000 en 2021. Esta es una cifra significativa, ya que los inmigrantes venezolanos son los más propensos entre los grupos latinos a tener un título universitario, lo que les posiciona para hacer importantes contribuciones económicas al llegar. Para los votantes demócratas, apoyar esta afluencia de talento se alinea con un estímulo económico mejorado y una reafirmación del compromiso histórico de Estados Unidos con la diversidad y la inclusión.

IMPLICACIONES

Una vez dirimidos los resultados de las elecciones de 2024, las implicaciones de la polarización política, como se demuestra en estos tres temas clave para los votantes, van mucho más allá del conteo electoral final. Estas diferencias sobre la gobernanza y la identidad nacional están cambiando la forma en que los estadounidenses ven a sus vecinos, sus instituciones y la legitimidad del proceso democrático.

Como comentó la politóloga Lynn Vavreck, el votante estadounidense promedio se ha “calcificado”; la polarización no solo está causando una división básica, sino que está encapsulando a los individuos dentro de sus propios espacios ideológicos. En última instancia, esto significa que las elecciones de 2024 han sido menos sobre persuadir a los votantes indecisos y más sobre movilizar a una base atrincherada, lo que aumentaba las apuestas para ambos partidos.



PABLO GARCÍA-BERDOY

Europe Public Affairs Lead de LLYC / España

El termómetro de la opinión publicada antes de las elecciones al Parlamento Europeo marcaba una temperatura muy alta del votante. Se temía lo peor para las políticas del próximo quinquenio y para el proyecto de integración en su conjunto. La gran coalición popular, socialdemócrata y liberal, que ha dirigido Europa desde sus comienzos, podía no resultar suficiente. La disyuntiva entre la participación de los verdes en esta coalición y ensanchar la base de los apoyos hacia una derecha a la derecha del Partido Popular, dibujaba un escenario de suma cero difícil de gestionar.

El resultado de las elecciones fue mejor de lo esperado. El voto de protesta contra el Gobierno en algunos Estados miembros, como Francia y Alemania, fue elevado. Pero el balance de las dos grandes familias políticas europeas, gracias a las compensaciones entre países, fue bueno en el caso de los populares y neutro en el de los socialdemócratas. Las graves pérdidas de los liberales y los verdes no llegaron a reducir la suma europeísta a niveles de ingobernabilidad.

En todo caso, lo que nos interesa aquí es observar no tanto el efecto sino la causa. Dicho de otro modo, el acento específico que tienen el populismo y la polarización en la jurisdicción europea. Distinto no solo por las geografías que ocupa sino también por su condición de proyecto político en construcción, a camino entre el Estado clásico y una organización supranacional con trazas federales.

Esta condición de proyecto, de cambio de modelo de gobierno, explica algunos rasgos de la pulsión

POLARIZACIÓN EUROPEA: ACENTOS ESPECÍFICOS DE UN FENÓMENO GLOBAL

populista en el entorno europeo y de su manifestación social en forma de polarización.

En primer lugar, la dilución del Estado nacional en un proyecto político integrador genera anticuerpos que no han sido bien gestionados por los líderes nacionales. La incapacidad de respuesta del Estado-nación a los retos de la globalización explica en gran medida las ventajas de un modelo supranacional. Pero los mismos que participan y se benefician del proceso atribuyen con frecuencia a Europa las decisiones de las que no quieren corresponsabilizarse. Europa como chivo expiatorio genera una polarización antieuropea, sobre todo en aquellos países que recuperaron recientemente su autonomía política en el centro y este de Europa, tras la caída del Imperio soviético.

La dilución del Estado nacional en un proyecto político integrador genera anticuerpos que no han sido bien gestionados por los líderes nacionales.

Una polarización de la que son también responsables las instituciones europeas. En especial la Comisión y el Parlamento, que con frecuencia parecen ajenas a los debates nacionales que preocupan a la ciudadanía o legislan sin atender a las distintas sensibilidades de los diferentes grupos y países. Es natural, además, que la necesaria homogeneidad de la normativa no incluya a todos por igual.

A ese trazo grueso de Europa si, Europa no, se suma un debate que tiene mucho que ver con la falta de presencia de lo europeo en los debates nacionales. No existe una opinión pública europea

como tal, pues las discusiones más candentes parecen girar sobre lo nacional o lo local, prescindiendo de su encaje global. De esta forma, el trato indiferente que la mayor parte de los medios y los responsables políticos dispensan al tema europeo produce con frecuencia una sensación de banalidad entre la población. Mucho ruido y pocas nueces, piensan algunos cuando ven los aquelarres en Bruselas y esa coreografía poco afortunada de los Consejos Europeos.

Este fenómeno lo pudimos verificar en LLYC al observar la conversación en las redes sociales previa a las últimas elecciones al Parlamento Europeo. En nuestro estudio comprobamos cómo los grupos más activamente contrarios al proceso de integración eran los que generaban la conversación más ruidosa, que se imponía con matices específicos en los temas que preocupan a los ciudadanos. Nacionalistas de uno y otro signo protagonizan la conversación en las zonas de cólera. Y cuando llegan las elecciones aparece magnificado el voto de protesta ante la supuesta irrelevancia del objeto electoral. Una consecuencia directa de la falta de atención al nivel europeo de representación democrática.

Algo más delicada es la consideración de la Unión Europea como una capa de valores impuestos a las idiosincrasias nacionales. Aquí la dificultad es estructural. Si de lo que hablamos es de una comunidad de valores compartidos, el equilibrio entre lo propio y lo común es un bien jurídico a proteger. Ampliar en exceso lo que tenemos en común puede producir rechazo. Reducirlo a un mínimo común denominador vacía el proyecto de contenido. Aunque el Tratado y la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea definen nuestras señas de identidad comunes, la traducción práctica de este marco de referencia es más complicada.

En suma, la nostalgia de una soberanía perdida, la presunta arrogancia de las instituciones europeas, la falta de atención al proceso político europeo y la rebeldía frente a valores compartidos/ impuestos serían entre otras las coordenadas que definen un terreno específico de polarización.

El proceso político europeo se trata como si fuera marginal, cuando en realidad es el que determina de manera más decisiva el futuro de los ciudadanos del continente.

Desde esta perspectiva, más estructural que de coyuntura, se pueden entender algunas diferencias entre el voto europeo y el nacional. Las causas profundas de la polarización, de las que con acierto se ocupa el trabajo de Miguel Lucas en el que se basan algunos artículos de esta revista, son las mismas. Pero su reflejo en el comportamiento del votante tiene matices que he intentado resumir en sus rasgos más generales.

Hay otros factores que también intervienen en el comportamiento del elector y que diferencian la actitud del mismo votante en una elección nacional con respecto a la europea.

De todos ellos, sin embargo destacaría, uno que nos convoca a la sociedad en su conjunto. Se trata de la inconsistencia de los líderes, partidos, medios de comunicación, agentes sociales y ciudadanos a la hora de abordar el proceso político europeo. Un proceso que se trata como si fuera marginal, cuando en realidad es el que determina de manera más decisiva el futuro de los ciudadanos europeos.



JUAN CARLOS GOZZER

Socio y Latam CEO de LLYC / Brasil

AMÉRICA LATINA O NAVEGAR EN UN MAR CON VIENTOS CRUZADOS

Desde las décadas de los setenta y los ochenta en América Latina escuchamos el término “economías a prueba de balas” para referirnos a cómo la realidad económica y el mundo empresarial —y el día a día de las personas— se adaptaba, en aquel entonces, a los vaivenes de los debates sociales y políticos en nuestra región. En paralelo, desde el mundo académico dibujamos entonces una línea, que separaba el “país real” del “país político”, para constatar la existencia de esas dos realidades paralelas y en no pocos casos, distópicas.

En la coctelera del tiempo, la tecnología y las transformaciones sociales y políticas, estos conceptos, líneas y divisiones se mezclaron para construir hoy una realidad latinoamericana que coexiste —e intenta avanzar— más entre las tensiones de la polarización y la fragmentación que en el impulso de los consensos a partir de las diferencias. Y esto, evidentemente, no es una exclusividad de América Latina sino un fenómeno mundial (o, al menos, de los estados democráticos o en los que se reivindica el estado social de derecho).

Los procesos electorales de los últimos años en la región —al menos doce solo en 2024— se han convertido en el termómetro de la manifestación de esta polarización. Algunos de los casos más visibles, como las elecciones presidenciales en Argentina, México o las municipales en Brasil ponen de manifiesto, más allá de los resultados y como ya sucedió también en Chile, Colombia o Perú, estas dinámicas de disputa entre visiones irreconciliables.

Y cuesta entender si lo que vivimos —y lo que reflejan las elecciones latinoamericanas— es una

polarización derivada de una politización muchas veces inconsecuente de la sociedad o de una banalización de la política construida sobre batallones de *haters*, *fake news* o el simple todo-vale para desacreditar al otro.

Del análisis hecho por LLYC sobre la conversación social en América Latina de cuestiones sociales y políticas (aborto, feminismo, cambio climático, etcétera), solo uno de cada treinta y tres menciones en la región en 2023, confesaba una duda o reflexión sobre alguno de estos temas. Todas las demás son posicionamientos a favor o en contra, dejando claro cómo esto se traduce en posturas políticas y, a la postre, en resultados electorales. La sociedad se fragmenta en comunidades de pensamiento común y de negación de la diferencia.

Esta dinámica se traduce en la cada vez menor imposición de políticas de Estado junto a políticas públicas que duran lo que dura la continuidad o disrupción de una “visión” (continuismo o “voto castigo”) en los resultados de los procesos electorales con sociedades y economías expuestas, al descubierto, a los vaivenes de esta polarización (aunque, por supuesto, no se manifiesta con la misma intensidad en todos los países de la región).

Es cierto, y es importante no dejarlo de lado, que salvo contextos excepcionales como el caso de Venezuela, los sistemas e instituciones democráticas en América Latina han sido resistentes y resilientes para marcar, al menos, unas “reglas del juego” electoral que son validadas por todos, en mayor o menor grado. Lo que está en disputa, al menos de momento, no es la supervivencia de la democracia sino el uso que como sociedad hacemos de ella no para proponer el bien común, sino

para imponer los intereses y/o la visión de una de las partes en detrimento de la otra. La polarización en América Latina es, cada vez más, como aquel hincha que disfruta más con la derrota del equipo rival que con el triunfo del propio.

Esa falta de mínimos comunes o “pactos sociales” repercute y repercutirá de manera muy honda en cuestiones esenciales para la región y el mundo como el cambio climático y las políticas ambientales. Pero también en el avance de políticas sociales y económicas que estimulen la inclusión, el respeto por la diversidad y la educación; la cooperación regional y la generación sostenible de empleo, entre muchos otros temas comunes a toda América Latina.

Por otro lado, el reflejo de esta polarización en la política no debe ni puede ser un obstáculo para estimular los avances de la región en educación, derechos sociales, emprendimiento, innovación (los llamados unicornios latinoamericanos); ciencia, creatividad y cultura.

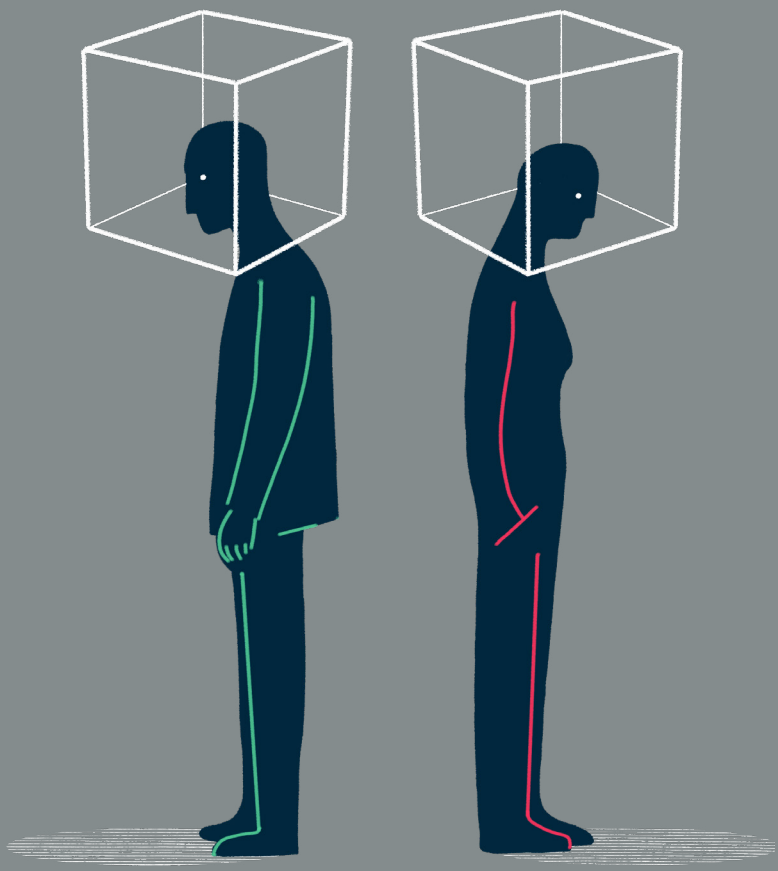
Las empresas, así como otros muchos *stakeholders* sociales y económicos, jugamos un papel muy relevante en la reducción de esta polarización. La sociedad, nuestras sociedades latinoamericanas, necesitan una mejor y más comunicación responsable. No se trata de tomar partido entre el “bien” y el “mal”, sino de asumir un rol activo como agente de transformación y construcción de diálogo. Un diálogo rico, serio, coherente y constructivo que trascienda la superficialidad del *greenwashing* o la diversión de los memes.

No se cambia la sociedad cambiando la política, sino al contrario. Y las empresas no nos podemos dar el lujo de eximirnos de este proceso o participar solo en función de indicadores económicos.

Las empresas y otros *stakeholders* sociales y económicos jugamos un papel muy relevante en la reducción de la polarización. Las sociedades necesitan una comunicación más responsable.

Podemos, y debemos, proponer y estimular los espacios de conversación, el intercambio real de visiones y, sobre todo, combatir las *fake news* y no compactuar ni promover una comunicación que alimente a nuevos *haters* o posturas polarizadas. Esto incluye nuestras estrategias de comunicación, pero también de *marketing*, *paid media*, patrocinios, etcétera.

Estamos todos en el mismo barco navegando por un mar agitado y con vientos cruzados. Sentarse a mirar al cielo y esperar a que el viento sople en la dirección que nos interesa es no darse cuenta que lo crucial es que vamos en un barquito de papel. Y necesitamos una nave sólida para cruzar este océano, venga el viento de donde venga.





CONCEIÇÃO ZAGALO

Consejera de LLYC Portugal y presidenta de la asamblea general de varias ONG / Portugal

En un mundo en el que la tecnología nos conecta instantáneamente, es de esperar que los medios de comunicación y las redes sociales amplíen el diálogo y fomenten la inclusión. Sin embargo, lo que estamos viendo es la fragmentación del espacio público, en el que las redes sociales desempeñan un papel central a la hora de amplificar la polarización. Ese fenómeno es especialmente preocupante en Portugal, donde la tradición de diálogo y moderación está afrontando nuevos retos provocados por la era digital.

LA REALIDAD DE LA POLARIZACIÓN EN PORTUGAL

Portugal, al igual que otros países europeos, ha sido testigo de un aumento gradual de la polarización en los medios de comunicación y las redes sociales. Aunque el país sigue presentando niveles moderados de polarización política en comparación con otros países de la Unión Europea, la confianza en los medios de comunicación ha disminuido. En 2024, el 58% de los portugueses declararon confiar en las noticias en general, y el 62% en las noticias que consumen, lo que muestra una ligera erosión de la confianza en comparación con años anteriores.

El *Digital News Report Portugal 2024* muestra que el 63% de los portugueses utilizan las redes sociales como principal fuente de noticias, destacando plataformas como Facebook, Instagram y, cada vez más, TikTok. Aunque esas plataformas faciliten el acceso a información rápida y variada, también contribuyen a crear "burbujas epistémicas", entornos en los que los usuarios están expuestos sobre todo a contenidos que refuerzan

POLARIZACIÓN EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LAS REDES SOCIALES EN PORTUGAL: UNA LLAMADA AL CAMBIO

sus creencias, limitando el contacto con perspectivas divergentes. Ese fenómeno se ve agravado por la presencia de noticias falsas, que, difundidas ampliamente en esas redes, no solo exacerban la polarización, sino que también refuerzan las burbujas, ya que los usuarios, al compartir la desinformación, aumentan la percepción de veracidad dentro de su grupo.

Estos son algunos ejemplos concretos de noticias falsas difundidas en Portugal que han sido identificadas por *Polígrafo*:

- Inmigración y elecciones. Durante las elecciones legislativas de 2024, circuló por las redes sociales una teoría de la conspiración según la cual la regularización de inmigrantes garantizaría votos al partido del Gobierno. La idea era que los inmigrantes, especialmente los brasileños, tendrían acceso automático a un permiso de residencia y, en consecuencia, al voto. Sin embargo, esto fue denegado, ya que solo pueden votar los ciudadanos brasileños con Condición de Igualdad de Derechos Políticos, y aún así, hay requisitos legales que cumplir.
- Acceso de los inmigrantes a los cuidados sanitarios. Otra noticia falsa difundida por André Ventura afirmaba que los emigrantes portugueses estaban perdiendo el acceso al Sistema Nacional de Salud (SNS), mientras que los inmigrantes tenían acceso pleno y gratuito. Esa afirmación fue desmentida por el Gobierno, que aclaró que los emigrantes siguen teniendo pleno acceso al SNS, y los inmigrantes, en función de su situación legal, tienen derechos condicionales.

- La Jornada Mundial de la Juventud (JMJ). Durante la JMJ 2024 difundió en las redes sociales la noticia falsa de que “miles de inscritos” en el evento habían “desaparecido”, vinculándola a la inmigración ilegal. Sin embargo, esta afirmación ha sido desmentida, ya que no hay registro de ninguna desaparición relacionada con el evento.

Además, el 58% de los usuarios de entre dieciocho y veinticuatro años prefiere consumir noticias a través de vídeos cortos en las redes sociales, lo que muestra una tendencia hacia un consumo más superficial y, a menudo, con una mayor emotividad. El algoritmo de esas plataformas, al priorizar los contenidos que generan más participación, suele promover narrativas polarizadoras y sensacionalistas, reduciendo el espacio para el debate moderado e informado. En consecuencia, los usuarios están más expuestos a opiniones extremas, lo que agrava la fragmentación social.

REDES SOCIALES: ¿ESPACIOS DE CONFRONTACIÓN O DE DIÁLOGO?

Las redes sociales, planteadas inicialmente como plataformas para compartir ideas e interactuar, se han convertido en auténticos campos de batalla digitales. Un estudio realizado en la Universidade Nova de Lisboa demostró que las interacciones en las redes sociales durante los periodos electorales, concretamente en el análisis de la polarización en las elecciones brasileñas, revelaron una clara tendencia a la polarización afectiva, es decir, los usuarios muestran una mayor vinculación emocional a los candidatos que a los temas debatidos. Ese fenómeno se observa también en Portugal, donde el debate político en línea se convierte, a menudo, en enfrentamientos entre partidarios de distintos partidos, sin espacio para el diálogo constructivo.

Al analizar temas como el feminismo, el cambio climático y la inmigración, queda claro cómo los debates en las redes sociales en Portugal están dominados por el extremismo. Los debates en línea tienden a amplificar los puntos de vista más radicales, silenciando las voces moderadas que podrían promover un entendimiento más equilibrado. Marktest, en su informe sobre el consumo de medios digitales en Portugal, identificó que los contenidos polarizadores son los que más implicación generan en las redes, mientras que las opiniones ponderadas son las que menos tracción tienen.

EL IMPACTO DE LA POLARIZACIÓN EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Aunque las redes sociales son el principal foco de polarización, los medios de comunicación tradicionales también se enfrentan a retos considerables. El Reuters Institute señala que, aunque Portugal tiene uno de los niveles más altos de confianza en sus medios de comunicación, los periodistas se enfrentan a crecientes dificultades económicas y estructurales, lo que afecta a la calidad del periodismo que se produce. Ante la presión por atraer más audiencia en un mercado saturado, muchos medios de comunicación amplifican las voces más radicales y controvertidas en un intento de generar clics y visualizaciones. Esto no solo distorsiona el debate público, sino que contribuye a erosionar la confianza en un periodismo responsable y moderado.

La resistencia de los portugueses a abonar por las noticias digitales agrava aún más este escenario. Solo el 11% de los consumidores de noticias en Portugal abonan por los contenidos digitales, lo que obliga a los medios a depender cada vez más de la publicidad y de las estrategias *clickbait*, que a menudo promueven contenidos polarizadores.

EL PAPEL DE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES EN EL FOMENTO DEL DIÁLOGO

Si las redes sociales y los medios de comunicación amplifican la polarización, el papel de las empresas y las organizaciones en la promoción de un diálogo más constructivo e integrador es vital. La Associação GRACE, de la que soy orgullosa cofundadora, siempre ha defendido que las empresas tienen una responsabilidad social que va más allá de la generación de beneficios, y que deben ser agentes activos en la promoción de la cohesión social.

En este contexto de polarización, compete a las organizaciones promover un entorno de diálogo y empatía, tanto internamente como en sus comunicaciones externas. Las empresas pueden desempeñar un papel clave liderando campañas de comunicación que promuevan el respeto a la diversidad de opiniones y fomenten una participación más inclusiva en la esfera pública. Promover un entorno de escucha activa y diálogo constructivo, tanto en las redes sociales como en los medios de comunicación tradicionales, es un paso esencial para mitigar la polarización y reconstruir el espacio público como lugar de encuentro y no de confrontación.

Un ejemplo concreto en Portugal es la iniciativa Empresas com Propósito, que incita a las empresas a integrar en sus campañas de comunicación prácticas que promuevan la responsabilidad social y el diálogo abierto. Además, empresas como EDP han desarrollado campañas centradas en la sostenibilidad, buscando sensibilizar a los consumidores sobre la cooperación en lugar de la división. Este enfoque puede reproducirse para combatir la polarización promoviendo campañas que fomenten la reflexión crítica y la escucha activa.

Otro ejemplo relevante es el papel de Sonae, que, a través de sus prácticas de responsabilidad social y medioambiental, ha promovido la diversidad

y la inclusión, abordando cuestiones que afectan directamente a la polarización social, como la lucha contra la discriminación y la promoción de la igualdad de oportunidades. Dichas empresas demuestran que es posible desempeñar un papel activo en la reconstrucción de un espacio público más sano e inclusivo.

UN LLAMAMIENTO AL CAMBIO

Portugal se encuentra en un punto de inflexión en el que el impacto de la polarización, especialmente en las redes sociales, amenaza los pilares del diálogo democrático. Pero en lugar de esperar a normativas o a la intervención del Estado, la solución está en la acción colectiva y en propuestas concretas que puedan mitigar esa fragmentación.

La construcción de un espacio público sano debe empezar por una comunicación más responsable y ética. La solución a la polarización en las redes sociales no puede reducirse a meros llamamientos a la empatía; requiere una intervención multidimensional. En primer lugar, es esencial reforzar la alfabetización mediática, educando a los ciudadanos para que consuman la información de forma crítica. En segundo lugar, las plataformas digitales deben asumir un papel más activo en la moderación de contenidos, combatiendo eficazmente la desinformación y promoviendo la diversidad de opiniones. En tercer lugar, las empresas y organizaciones deben liderar con el ejemplo, adoptando campañas que promuevan la inclusión y el respeto a la diversidad de opiniones. Se trata de pasos fundamentales para preservar los valores democráticos que siempre han caracterizado a la sociedad portuguesa y garantizar que el espacio público sigue siendo un lugar de encuentro, no de confrontación.

Como yo siempre digo, donde hay gente, hay vida y esperanza. Y es esa esperanza la que debemos alimentar cada día, con cada gesto, cada palabra y cada interacción.



MARTIN BARON

Periodista y exdirector de *The Washington Post* / EE. UU.

Martin Baron es uno de los periodistas estadounidenses más reputados de su generación. Fue director del *Miami Herald*, de *The Boston Globe* y, durante casi una década, de *The Washington Post*.

En todos ellos demostró un gran talento para obtener exclusivas que transformaron el panorama político y social de su país. Pero, más allá de eso, Baron tuvo que capitanear la transformación de esos periódicos en medios digitales y la búsqueda de la rentabilidad en un momento en el que los periodistas tradicionales eran reacios a abandonar el papel y los propietarios y directivos no tenían claro cuál sería su modelo de negocio a medio plazo. Por si eso fuera poco, en sus años al frente de *The Washington Post*, que en 2014 compró Jeff Bezos, el propietario de Amazon, tuvo que informar a una sociedad estadounidense que se polarizaba políticamente hasta unos niveles con pocos precedentes. Baron ha contado su experiencia en un libro, *Frente al poder. Trump, Bezos y el Washington Post* (publicado en castellano por la editorial Esfera de los Libros). Hablamos de todo ello por Zoom.

P. Buena parte de su carrera periodística ha tenido que ver con adaptar los periódicos al nuevo medio digital y la reducción de presupuestos. Ahora que el modelo de suscripción se ha universalizado y muchos medios vuelven a ganar dinero, quería preguntarle si esa larga época de transición ha terminado.

R. No. Creo que tendremos que reevaluar nuestro modelo de negocio cada media docena de años. Tal vez menos. Hace dos años nadie hablaba de inteligencia artificial (IA) generativa. Y ahora es de lo único que se habla. No solo de su profundo impacto en el conjunto de la sociedad, sino tam-

bién en la profesión periodística y nuestro modelo de negocio.

A veces pensamos que, simplemente, la tecnología avanza a un ritmo acelerado y lo único que debemos hacer es adaptarnos a ella. Pero hay que ir más allá. Hay que abrazarla y repensar cómo ordenamos y transmitimos la información, qué tipos de relatos funcionan, y prestar mucha atención a cómo la gente desea consumir la información, algo que cambia constantemente. Ante estas drásticas reinenciones, los periodistas tenemos que sentirnos cómodos en la incomodidad. Ese va a ser un estado permanente.

Tendremos que reevaluar nuestro modelo de negocio cada media docena de años. Tal vez menos. Hace dos años nadie hablaba de IA generativa. Y ahora es de lo único que se habla.

P. ¿Los periodistas se han adaptado a esos cambios?

R. Sabemos obtener la información. Y actualmente se contrata a más personas con ciertas aptitudes técnicas, que son capaces de evaluar lo que está sucediendo en internet y valorarlo, sobre todo en las redes sociales, o la forma en que se utiliza la IA. Que detectan y analizan lo que pasa y entienden los datos. Ahora necesitamos esas aptitudes.

Pero, por lo que respecta a la forma de contar historias, en nuestra profesión hay una tendencia a fijarse más en cómo se hacía en el pasado que en cómo debería hacerse ahora. Y lo que debería hacerse cambia constantemente, porque la

manera en que la gente consume las noticias, y la información en general, está cambiando todo el tiempo. Y eso requiere un cambio de actitud por parte de los periodistas, que se resisten a hacerlo. Es muy desconcertante tener que cambiar cómo hacemos las cosas cada media docena de años o menos. Pero, por desgracia, así es. Ahora, nos parecemos mucho más a la industria de la tecnología.

P. También nos parecemos más en la utilización de las métricas.

R. Es algo fundamental en nuestro negocio. Y es que este no solo consiste en hacer un producto, sino en mantener una relación con los lectores. Eso nos llevó a querer entender cómo la gente desea recibir la información y a usar métricas para ver si estaba satisfecha o insatisfecha. ¿Qué quieren? ¿Cómo podríamos ofrecérselo mejor?

P. Eso era importante por lo que respecta al negocio. Que los lectores se convirtieran en la principal fuente de financiación del periódico, por encima de la publicidad.

R. No sé si la principal, pero desde luego deben ser una fuente de financiación muy importante, mucho mayor de lo que obviamente habían sido en el pasado, cuando no teníamos suscriptores. Creo que los periódicos seguirán dependiendo de la publicidad y de eventos, y tal vez de otras fuentes de ingresos, pero pienso que los lectores tendrán que estar en el centro. Facebook está quitando relevancia a las noticias; antes esta red era una importante fuente de tráfico, pero en la actualidad supone muy poco. Y ahora que los resultados de las búsquedas están siendo sustituidos por las respuestas de la IA

Los medios van a tener que desarrollar una relación directa con los lectores, y lo ideal sería que estos pagaran por la información al igual que se hacía antes.

generativa, Google también va a generar mucho menos tráfico para los medios. Y, por supuesto, Twitter también es una fuente muy pequeña de tráfico. Así que las organizaciones de noticias van a tener que desarrollar una relación directa con los lectores, y lo ideal sería que estos pagaran por la información al igual que se hacía antes. Y que se desarrollara, como entonces, una relación directa con los lectores.

P. Además de la transformación tecnológica, los medios también han perdido credibilidad. ¿Se debe a que muchas personas consideran que son parciales, que están motivados por la ideología u otros intereses?

R. Hay raíces más profundas que la parcialidad, y tienen que ver con el desarrollo de internet. Ahora cualquiera puede crear un medio. Cualquiera puede ser presentador o *podcaster*. Las barreras de entrada son esencialmente cero. Y, muchas veces, la gente acude a lugares que encuentra en las redes y que confirman su punto de vista preexistente. Y estos, en algunos casos, pueden incluir teorías de la conspiración.

Ahora, siempre se puede encontrar a alguien que afirma que hay una conspiración. Alguien que, por razones personales, políticas o comerciales, difunde información falsa deliberadamente. En el pasado no era así. En la actualidad, el reto de los medios consiste en diferenciarse de los demás. En dejar claro que el centro de nuestra



existencia es el proceso de verificación de la información, que tenemos un personal que hace eso y se comporta de manera profesional, que está muy comprometido con eso independientemente de su ideología.

P. Ese proceso es muy difícil de hacer.

R. Si no lo hacemos nos convertiremos en otro actor partidista en el panorama político. Y creo que a largo plazo ese camino no lleva al éxito. Sin duda, no es fácil. Mucha gente quiere que tomemos partido. Quiere que formemos parte del proceso partidista. Pero creo que todavía hay un gran segmento de la sociedad al que le gusta que exista un árbitro independiente de los hechos.

P. Más aún en un contexto de polarización. Pero ¿es esta polarización muy distinta de la que siempre ha existido en las democracias?

R. Sí. Creo que hay varias diferencias fundamentales con lo que había antes. La primera y más importante es que en el pasado estábamos en desacuerdo sobre las medidas políticas que había que adoptar. Pero, fundamentalmente, estábamos de acuerdo en un mismo conjunto de hechos. Estábamos de acuerdo en lo que era la realidad objetiva, aunque no lo estuviéramos en las políticas. Hoy en día, no compartimos un conjunto común de hechos. En realidad, es peor que eso. Ni siquiera nos ponemos de acuerdo sobre cómo establecer que algo es un hecho. En el pasado, los elementos que utilizábamos para determinar qué era una realidad objetiva eran la educación, los conocimientos, la experiencia y, sobre todo, las pruebas, aquello que podíamos ver con nuestros propios ojos y oír con nuestros oídos. Hoy en día, todo eso se ha devaluado. Y ese entorno es muy traicionero para el periodismo, sin duda, pero también para la democracia y, francamente, para la sociedad en general. Lo hemos visto en la política y el mundo de la salud y la ciencia, especialmente durante la pandemia y a partir de entonces.

P. En su libro se muestra relativamente optimista acerca del futuro del periodismo y la comunicación, por mucho que la política pase por un momento complicado.

No puede haber democracia sin una prensa libre e independiente. Pero tampoco puede haber prensa libre e independiente sin democracia.

R. Sí. Me gusta ser optimista. Es importante que tengamos éxito. Y no conozco a nadie que lo haya tenido y esperara fracasar. Hemos vivido tiempos muy difíciles y los hemos superado. Y nos hemos reinventado como profesión. Creo que tenemos que seguir reinventándonos. Sin embargo, nuestro futuro depende en gran medida de la democracia. No puede haber democracia sin una prensa libre e independiente. Pero tampoco puede haber prensa libre e independiente sin democracia. Mientras esta exista, creo que la sociedad siempre necesitará informarse sobre lo que ocurre en su comunidad y su país. Y ese es el papel de la prensa. Creo que la gente acabará entendiendo la diferencia entre información verificada e información no verificada, la diferencia entre el trabajo profesional y la gente que ayer decidió empezar a publicar en internet, sin recursos para hacer ningún tipo de verificación. Soy optimista, siempre y cuando hagamos lo que tenemos que hacer.



GEMMA GUTIÉRREZ

Europe Marketing Solutions
General Director / Europa

Desde que se lanzó en los años ochenta y se convirtió en un gran éxito comercial, la famosa canción *I Want it All*, de Queen, no ha estado más vigente que ahora. La escuché innumerables veces en casa –consecuencia de tener una madre fan extrema de Freddie Mercury–, pero ahora, a menudo, me viene a la cabeza porque pienso que podría ser el himno de nuestra época.

El tiempo es un bien preciado y escaso, y el sentimiento de urgencia resuena hoy más que nunca en la sociedad. El mundo de la construcción de marcas, por supuesto, no se queda al margen. Queremos marcas comprometidas, que tengan valores, y que sean coherentes con los mismos. Eso sí, la vida nos apremia y nuestra impaciencia también: deben ser comprometidas y coherentes de forma radical, ya, aquí y ahora. Y es que meter en la misma coctelera la impaciencia contemporánea, el propósito y la política en la era de la polarización tiene como resultado la tormenta perfecta.

EL TAN AMADO COMO ODIADO PROPÓSITO

En los últimos tiempos, el “propósito” nos ha venido acompañando como la palabra clave del *marketing*. Un estudio tras otro nos vienen confirmando que los consumidores de hoy no solo quieren productos y servicios de calidad, sino que exigen que las marcas adopten y demuestren un compromiso genuino con los retos sociales, medioambientales y gubernamentales. Las tendencias de consumo dicen que compramos a aquellas empresas que reflejan nuestros valores personales porque nos ayuda a sentirnos partícipes en la solución de estos problemas, y boicoteamos y no

LO QUIERO TODO Y LO QUIERO AHORA

compramos a aquellas que no lo hacen, porque sentimos, del mismo modo, que de esta forma no perpetuamos los problemas del planeta.

Grandes multinacionales de todo el mundo, en múltiples sectores de consumo, han adoptado esta filosofía y han desarrollado planes de sostenibilidad y responsabilidad social que buscan no solo reducir su huella ambiental, sino también promover la igualdad y el bienestar en las comunidades donde operan. Mientras tanto, compañías de nueva creación han nacido ya con estos nuevos principios de impacto social positivo, y por tanto han construido sus modelos de negocio y sus relatos como marca sobre nuevos valores y principios éticos.

Ahora bien, en medio de ambas realidades, a este concepto del propósito le ha dado tiempo de generar polarización entre los profesionales de la construcción de marcas, y se pueden encontrar reflexiones en posiciones contrapuestas acerca de cuánto de *greenwashing* o de forzar máquinas hay en el mismo. Incluso ha sido capaz de encumbrar a veces a algunos CEO activistas y, del mismo modo, expulsar de compañías a otros que lo han abanderado.

LAS MARCAS NO POLARIZAN, POLARIZA LA POLÍTICA

Cuando las marcas se posicionan, se exponen a la polarización porque esta se encuentra en la política. Las reacciones del consumidor fluctúan entre la lealtad elevada a la máxima potencia, *love brand*, y la máxima hostilidad pública, *brand rage*. Un buen ejemplo de esta tendencia es la ya famosa campaña de una reconocida marca

de zapatillas protagonizada por Colin Kaepernick. Muchos estadounidenses colmaron de elogios a esta campaña, mientras que otros llamaron al boicot contra su marca y quemaron sus zapatillas en público.

Y es que el menguante consenso en el plano social es un desafío de primer orden para las marcas, en particular para aquellas más grandes y poderosas. El posicionamiento de este tipo de marcas está habitualmente a merced de un amplio e integrador espectro de valores. Y eso choca de frente con una sociedad que peca de bipolar a la hora de expresar los valores que la vertebran, como indican Miller y Bolte. En nuestros tiempos, los valores y las causas sociales están totalmente politizados, y es en esta intersección en la que marcas y polarización se encuentran.

LA IMPORTANCIA DE QUIEN TRANSMITE EL MENSAJE

La generación Z prefiere la autenticidad y la cercanía del *peer to peer* por encima de los mensajes corporativos tradicionales. Prefiere escuchar a sus iguales antes que a las grandes empresas. Esto plantea un desafío adicional para las marcas: ya no se trata únicamente de si hablo o no de propósito, de con qué causa social me relaciono, sino que, en última instancia, quizá la oportunidad no está en el qué sino de qué.

El mensajero es el mayor obstáculo o el facilitador. Las nuevas generaciones buscan la autenticidad y, por tanto, las marcas tienen el doble reto, a la vez que la oportunidad, de plantear estrategias de influencia para desplegar su propósito en las que tengan cabida tanto KOL, como empleadxs, como macro, micro y nano *influencers*, de modo que la autoridad de los mismos actúe como mejor mensajero que los corporativos.

CUALQUIER PROCESO DE TRANSFORMACIÓN REQUIERE TIEMPO

Estamos viendo que el compromiso social ya no es una opción, sino una necesidad. Que la clave está en llevarlo a cabo de manera auténtica y consciente, a la vez que se eligen los emisores que mayor autenticidad traigan consigo. Y asumiendo que cuando nos posicionamos en aspectos sociales y de valores, nos acercamos a lo político. Y en ese momento, por tanto, y de manera inevitable, la polarización está garantizada.

Pero, ¿qué pasa con el factor tiempo en esta era de la polarización? Me resuena que la impaciencia alimenta dicha polarización, es el peor caldo de cultivo. A menudo, observo una exigencia exagerada hacia las marcas. Les solicitamos una coherencia extrema en sus actos, sus decisiones y sus mensajes, incluso cuando ellas mismas reconocen y comunican que sus planes de cambio les van a llevar un tiempo, incluso décadas. Hay algo tremendamente positivo en estas reclamaciones a las marcas, porque reafirman la importancia de estas como agentes sociales y como referentes positivos del cambio. Pero también detecto que, a menudo, perdemos de vista que cualquier proceso de cambio o de evolución necesita tiempo. Incluso porque, si no le damos tiempo a una marca para que avance en su camino hacia un impacto positivo en la sociedad, en el medioambiente y en lo gubernamental, quizá sienta que no merece la pena intentarlo, que la polarización es una moneda que no quiere pagar, y se centre en aquello que le da resultados comerciales a corto plazo. Tengo la sensación de que sería una lástima, pero está claro que siempre puede haber quien lo vea de forma contraria.



PATRICIA FERNÁNDEZ

Psicóloga clínica en el Hospital Ramón y Cajal / España

Expertos en psicología evolutiva, como el psiquiatra Pablo Malo Ocejo, autor de *Los peligros de la moralidad*, señalan que el ser humano tiende, de manera natural, a dividir el mundo entre “ellos” y “nosotros”. Se trata de una consecuencia del universal antropológico según el cual, desde la prehistoria, hemos estado más tranquilos y seguros con la gente de nuestra propia tribu.

Pero la sociedad actual es más compleja que las arcaicas, ya que se ha de convivir con gente diversa. Esto resulta un reto para muchas personas; sobre todo, para las más polarizadas. Nos referimos, por ejemplo, a las que piensan que no se puede tener una relación de pareja con alguien que vote a tal partido; que es mejor no leer un periódico porque se intuye lo que va a decir; o que si alguien se mete con tal equipo de fútbol, se está metiendo con ellas. En estas afirmaciones no se percibe al otro como un ser complejo, sino como alguien reducido a un simple rasgo. La polarización supone llevar estas ideas al extremo y, a partir de estos criterios arbitrarios, conlleva el crecimiento de sentimientos de hostilidad frente a individuos con los que uno no se siente identificado.

Algunas personas son más propensas a polarizarse psicológicamente debido a la combinación de factores multifactoriales (individuales y sociales): la tendencia a un pensamiento polarizado caracterizado por la rigidez cognitiva, los sesgos cognitivos, experiencias en la adolescencia que van marcando la identidad, la presión de deter-

LOS ASPECTOS PSICOLÓGICOS VINCULADOS A LA POLARIZACIÓN

minados entornos por adherirse a un grupo, la necesidad de pertenencia y determinados rasgos de personalidad. Este proceso no se produce de un día para otro, sino que se desarrolla gradualmente. Con la noción de “pensamiento polarizado” nos referimos al pensamiento dicotómico descrito por Aaron Beck, que clasifica la realidad como blanca o negra y que no admite grados intermedios. Expertos como Fonagy y Bateman lo han calificado como un pensamiento de baja mentalización, ya que el sujeto se cree que, por el hecho de pensar y sentir algo concreto, está en lo cierto. La construcción del pensamiento polarizado está muy relacionada con el desarrollo de la identidad en un momento crítico, como es la adolescencia. Muchas de las cualidades en las que se fundamenta la identidad se van ligando a ideas poco reflexionadas y con alta carga emocional en torno a determinados valores, moralidad, gustos u opiniones ideológicas. Esto se hace así por la necesidad natural de sentirse parte de un grupo.

La construcción del pensamiento polarizado está muy relacionada con el desarrollo de la identidad en un momento crítico, como es la adolescencia.

La polarización aparece cuando esta identidad se construye en oposición al otro y va necesitando de un enemigo.

Este pensamiento polarizado puede estar soterrado en ciertos momentos de la vida, pero en

contextos de tensión política o social aflora de nuevo, inducido por emociones como la ira o el miedo. Aunque la realidad demuestre que las personas polarizadas están equivocadas, ellas se resisten a abandonar sus ideas. Es como si se fusionaran con sus pensamientos porque la vida depende de lo que piensan, ya que se ha conformado como parte de su identidad. Las actitudes polarizadas suelen tender al desencuentro y al enfrentamiento. Hay estudios que describen a las personas más polarizadas como más inestables, inseguras o impulsivas, y las describen con un déficit de cognición social o de falta de empatía hacia los demás. Según la teoría de los cinco grandes, propuesta por los psicólogos Lewis Goldberg y Warren Norman, existirían cinco dimensiones básicas de la personalidad: apertura a la experiencia, conciencia, extraversión, amabilidad y neuroticismo. Estudios como "It's Personal: The Big Five Personality Traits and Negative Partisan Affect", de Steven W. Webster¹ han encontrado que los sujetos que puntúan alto en amabilidad y extraversión se polarizan menos. El estudio "The Dark Triad predicts public display of offensive political products" sugiere que el maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía, la llamada "tríada oscura", y en especial el último de sus rasgos, la psicopatía, pueden contribuir a la polarización a través de su conexión con formas extremas de expresión política.

Incluso en el caso de los sujetos más polarizados desde la adolescencia, la realidad puede flexibilizar las creencias en un proceso de asimilación, acomodación y maduración cognitiva, como explicaba Piaget. El problema actual es que vivimos expuestos a gran cantidad de información similar a lo que se quiere ver o confirmar (sesgo de confirmación), por ejemplo, en las redes sociales, por lo que ese proceso de flexibilización cognitiva queda interrumpido en numerables ocasiones. Hay estudios del experto Jay Van Bavel² que señalan

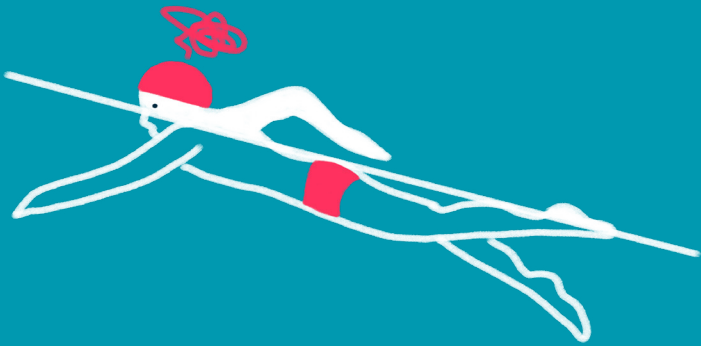
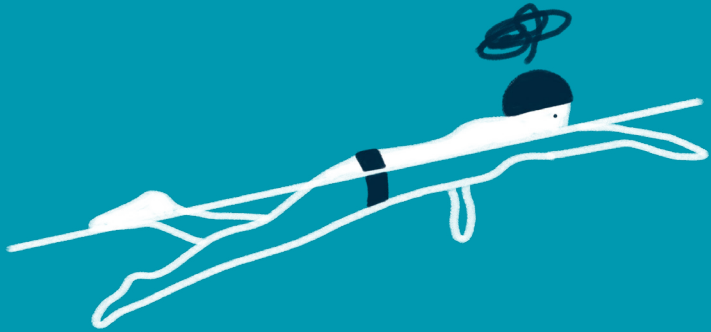
que el uso de X está relacionado con esto. Resulta complicado desengancharse del pensamiento y comportamiento polarizado por el chute de gratificación inmediata que ofrecen las redes. Normalmente, se quiere huir de estados emocionales negativos como son los disgustos, el enfado o las preocupaciones buscando contenido y mensajes de aceptación y de reconocimiento. La dopamina es el neurotransmisor que va enganchando a este contenido. Cuando la persona no consume contenido polarizado, se produce algo parecido a un síndrome de abstinencia que hace aumentar los tiempos de exposición y perder el control. Este círculo de aparente seguridad en las redes reduce la incertidumbre y la angustia, hace sentir que se ha encontrado un propósito y que uno sirve para algo, además de ofrecer la posibilidad de pertenencia a un grupo reduciendo los sentimientos de soledad.

La polarización puede tener un impacto significativo en la salud mental, puede generar estrés, ansiedad, depresión y otros problemas emocionales, y puede llevar a tomar decisiones inadecuadas.

La polarización puede tener un impacto significativo en la salud mental, ya que puede generar estrés, ansiedad, depresión y otros problemas emocionales. Puede llevar a tomar decisiones inadecuadas, poco prudentes y/o poco cívicas, por ejemplo, rechazando tratamientos que no se ajusten a las creencias, lo que pone en riesgo la salud. A nivel emocional, afecta a la salud mental porque fomenta mayores sentimientos de hostilidad y/o ira que correlacionan con un bienestar más bajo y con un menor número de emociones positivas. Sería conveniente buscar ayuda profesional si se experimentan problemas emocionales relacionados con la polarización. A

¹ <http://stevenwebster.com/research/personality-neg-par.pdf>

² <https://www.jayvanbavel.com>



nivel social, la polarización genera ruptura social, ya que provoca la división de la sociedad en grupos de valores enfrentados.

No polarizarse requiere el esfuerzo extra de seguir una serie de normas básicas que hay que poner en práctica, sobre todo, en el diálogo con el otro.

Para contrarrestar los efectos negativos de la polarización en la salud mental poblacional sería relevante que, en el nivel político, se buscaran objetivos comunes que uniesen y no dividiesen a la sociedad. En el momento actual, resulta un riesgo seguir moralizando sobre ciertos temas y generando más divisiones de las necesarias que complican aún más la convivencia. Las narrativas cargadas de desconfianza hacia el otro y de inseguridades identitarias resultan proclives al aumento de actitudes y pensamientos polarizados.

En el ámbito periodístico, resultan prometedoras investigaciones como “Can We Make News Less Polarizing?”,³ que estudia la posibilidad de poner una advertencia sobre posible contenido polarizador para que las noticias dividan menos a los lectores. A nivel individual, sería adecuado entender que nuestra mente es tribal por naturaleza y que nadie está libre de polarizarse, aunque haya personas más vulnerables a ello. Por lo tanto, no polarizarse requiere el esfuerzo extra de seguir una serie de normas básicas que hay que poner en práctica, sobre todo, en el diálogo con el otro. Entre ellas están: practicar la escucha activa, ser curiosos y humildes, ser flexibles y estar dispuestos a cuestionarse las creencias propias, no intentar hacer cambiar de opinión al otro y tener un pensamiento más analítico a partir de ideas o argumentos, y no solo de emociones.

³ <https://spsp.org/news/character-and-context-blog/kubin-von-sikorski-can-we-make-news-less-polarizing>



MARTÍN RODRÍGUEZ YEBRA

Secretario de redacción en
La Nación / Argentina

Javier Milei ganó las elecciones sin partido ni equipos, sin experiencia de Estado, sin financiamiento. Le ofreció a una sociedad angustiada un programa radical de recortes y mano dura cuando detectó que, ante la persistencia de la crisis económica, el caos podía ser una opción más atractiva que lo conocido. Y si los argentinos iban a tomar una decisión temeraria, la comunicación tenía que cumplir con su deber: ayudarlos.

El éxito de Milei se asienta en su capacidad de asimilar la transformación en el discurso, la estética y la convivencia política. Su campaña, primero, y su Gobierno, después, han sabido explotar a su favor la ira social, a partir de la polarización extrema y la agresión estratégica.

Encaja como un guante en el estereotipo del “presidente-troll”, guiado por la lógica de los algoritmos que rigen las redes sociales. Convertirse en “tendencia” es cuestión de Estado para Milei. Celebra como trofeos las métricas de visualizaciones de sus tuits, sin pudor de compararse con figuras globales que lo inspiraron, como Donald Trump. Piensa en audiencias antes que en ciudadanos. Una red de *influencers* amplifica la narrativa oficial, ataca a los adversarios y señala traidores.

No hay armas prohibidas para llamar la atención. Qué mejor símbolo que su imagen con una motosierra encendida y la promesa de “destruir el Estado” que procura conducir. Hasta la vulgaridad puede ser un valor. Milei lo entendió bien cuando incorporó la palabra “carajo” a su grito de guerra: “¡Viva la libertad!”. Da igual exasperar a algunos si a cambio se entusiasma a otros tantos.

JAVIER MILEI, EL PROFETA DE LA POLARIZACIÓN

Sus críticos solían subrayar la debilidad institucional de su formación: “Es él, su hermana y sus cinco perros”. Con el tiempo descubrieron que la descripción sería intolerablemente injusta si no incluyeran al gurú de la comunicación Santiago Caputo. Este consultor de treinta y ocho años diseñó la campaña presidencial y ejerce hoy como virtual jefe de la Administración, pese a que en los papeles es un simple asesor.

Milei fue un diamante en bruto en sus manos. Los productores de televisión habían sido los primeros en detectar algo magnético en ese personaje capaz de combinar el análisis académico y el insulto a flor de labios; la melena revuelta y la sobriedad del traje oscuro; la moral religiosa y la furia contra lo establecido. Lo convirtieron en tertuliano a tiempo completo durante los años en que los argentinos empezaban a sentir la decadencia como un destino.

Los productores de televisión detectaron algo magnético en ese personaje. Lo convirtieron en tertuliano a tiempo completo cuando los argentinos empezaban a sentir la decadencia como un destino.

Caputo ayudó a Milei a dejar de ser una caricatura sin perder la frescura. Le aplicó método y normas del oficio que ya triunfaban en otros países de la región. El liderazgo agresivo, mesiánico y divisivo cruza América Latina como una nueva normalidad. De la experiencia de Jair Bolsonaro, en Brasil, a Gustavo Petro, en Colombia. De Nayib Bukele (El Salvador), a Andrés López Obrador (México).

El chavismo y sus aliados –como el kirchnerismo al que Milei derrotó– resaltan como inspiración lejana de estos ejercicios polarizadores. Si aquellos “pioneros” de la izquierda luchaban contra la oligarquía, el monstruo de Milei es el Estado.

La técnica ha sido perfeccionada por los “ingenieros del caos” que dominan la intermediación digital. Trabajan con la premisa de que existe una transferencia de poder de la esfera política a la tecnológica: la discusión se ha mudado de los cafés y los estudios de televisión al teléfono móvil. Las dinámicas de las plataformas apuntan a aumentar el tiempo que un usuario pasa conectado. Los mensajes inflamados triunfan sobre el debate sosegado. Si se hiere al adversario, mejor. La tolerancia y el disenso se arrumban en el rincón despreciado de lo políticamente correcto.

Milei interpreta un libreto muy probado. Se vende como el verdugo que terminará con “la casta” que condena a su país al fracaso y traza la línea que divide a los buenos de los malos. Su talento para agitar la ira atemoriza a sus adversarios: él señala a la opinión pública a quién culpar y a quién acoger en el nuevo orden.

Hace de la contradicción una virtud. En el ecosistema digital funcionan diversos mensajes para públicos diferentes y pueden forjarse mayorías a fuerza de interactuar con comunidades dispersas. Solo se requiere una segmentación inteligente.

A diferencia de otros referentes de su especie, el presidente argentino es, antes que un líder, un creyente. Un profeta de las ideas que van a convertir a Argentina “en la nación más próspera de la Tierra”. Al liberalismo que pregona le añade un componente moral que radicaliza toda discusión. En tiempos en que la gente se aleja de la política, él propone una mitología. Su ancla identitaria es un pasado de grandeza económica, así como en otras latitudes cumplen ese papel el nacionalismo, la religión, la raza.

Recurre a menudo al grito y el insulto. Se lo ve “auténtico”: si la política es teatro, él sube al escenario para hacer de sí mismo.

Por eso reniega de los artificios de la política clásica. En ocho meses de gobierno, Milei no ha dado una sola rueda de prensa. Dice que el periodismo es algo del pasado y que los medios tradicionales ya no inciden en la formación de la opinión pública. No le atrae dar discursos detrás de un atril. Si está obligado, ofrece clases magistrales de teoría económica. Disfruta, en cambio, intervenir en redes y charlar con comunicadores que lo dejan hablar sin apenas interrumpirlo.

Dice que el periodismo es del pasado y que los medios tradicionales ya no inciden en la formación de la opinión pública. Disfruta intervenir en redes y charlar con comunicadores que lo dejan hablar.

Así ha construido un liderazgo subversivo y arrollador. Enfrenta ahora un desafío que ya vivieron sus admirados Trump o Bolsonaro. La polarización extrema suele ser un arma de doble filo: exitosa para alcanzar el poder; peligrosa para ejercerlo de manera eficiente.



SANDRA ORTIZ

Peru Corporate Affairs Senior
Director de LLYC / Perú

¿CÓMO PROTEGER EL VALOR DE TU NEGOCIO?

Hoy en día cada interacción parece convertirse en un campo de batalla, el panorama actual del diálogo público ha evolucionado hacia un escenario de confrontación constante. Ya sea en la fugaz tensión de un tuit, en la acalorada discusión de un debate televisivo o incluso en la trivial pero angustiosa espera en la fila para comprar el pan, el conflicto ha dejado de ser una excepción para convertirse en la norma. Ni que decir de temas como la política, la religión o el fútbol, antes catalizadores de intercambios constructivos que hoy son detonantes de conversaciones cada vez más violentas y agresivas.

Esta omnipresencia de la polarización no solo divide las opiniones, sino que radicaliza nuestros pensamientos y emociones. Nos empuja hacia un estado en el que el simple desacuerdo se convierte en un motivo de rechazo visceral. Y como si la división ideológica no fuera ya un desafío suficiente, también enfrentamos una creciente polarización emocional, pues los conflictos no solo se manifiestan a través de diferencias ideológicas, sino que también están impulsados por respuestas emocionales intensas y a menudo extremas. Esta dimensión emocional de la polarización añade una complejidad adicional a la gestión de la comunicación y las relaciones públicas, que requerirán una mayor sensibilidad y agilidad en nuestra estrategia para conectar con nuestros *stakeholders* y mitigar el impacto de estas tensiones emocionales.

En este sentido, el territorio político de los Estados Unidos está tan polarizado que incluso existen comunidades que debaten si verdaderamente hay o no polarización en el país. A tal punto, que el *think tank* Carnegie Endowment for International Peace desarrolló todo un artículo sobre qué se puede hacer en los Estados Unidos frente a este fenómeno. “Aunque los estadounidenses no están tan polarizados ideológicamente como creen —dice el documento—, sí lo están emocionalmente (polarización afectiva). En otras palabras, no les agradan los miembros del otro partido (político)”.¹ Pero dejemos de lado la política, donde es más fácil y hasta esperado que se produzca este fenómeno de división.

La dimensión emocional de la polarización añade una complejidad adicional a la gestión de la comunicación. Exige mayor sensibilidad y agilidad en la estrategia para conectar con los *stakeholders*.

Casi todos los acontecimientos de gran relevancia pueden convertirse en un campo de batalla para ideologías en conflicto. La ceremonia de los Juegos Olímpicos de París 2024 no fue la excepción, pues resaltó varias dinámicas polémicas en la comunicación social moderna. Algunos vieron la ceremonia como una vitrina de orgullo cultural y unidad internacional, mientras que otros lo hicieron con una mirada centrada en los costos

¹ <https://carnegieendowment.org/research/2023/09/polarization-democracy-and-political-violence-in-the-united-states-what-the-research-says?lang=en>

económicos, las creencias religiosas, las implicaciones políticas, las orientaciones sexuales o las identidades de género, entre otros.

Incluso los artistas de Hollywood no tienen tregua alguna. En agosto de este año, la actriz Blake Lively fue merecedora de un artículo en *Vogue España*, titulado "Blake Lively y su crisis de reputación durante la tumultuosa gira de promoción de *Romper el círculo*"². Esta pieza periodística se basaba específicamente en la polarización generada entre sus fans por su comportamiento en la gira promocional de su reciente película. De acuerdo a las críticas, en vez de ser una voz evangelizadora sobre la violencia de género, acorde con el tema central del *film*, se dedicó a promocionar su rol de empresaria y *fashionista*, lo que incendió a sus propios fanáticos en las plataformas X y TikTok. Así, vemos cómo este fenómeno ya no solo germina entre aliados y detractores, sino que también puede generar división entre nuestros defensores.

La polarización nos acompaña desde tiempo atrás; sin embargo, como hemos visto, la naturaleza interconectada de las plataformas de redes sociales ha sido la causa de su agudizamiento, al permitir que voces dispares, y a menudo polarizadas, se unan y amplifiquen sus mensajes.

Obviamente, las organizaciones y compañías no están exentas a este fenómeno; de hecho, se encuentran en un escrutinio constante por parte de la sociedad. En este entorno, es crucial que las empresas se preparen para enfrentar estos desafíos de manera estratégica y cuidadosa. El objetivo, evitar alienar a más grupos de interés mientras se protege y fortalece la reputación corporativa, que es directamente el reflejo del juicio público. Es en la reputación donde debemos centrar nuestros esfuerzos para proteger los capitales de nuestros negocios en el actual contexto.

¿Somos conscientes de qué tanto hemos construido en pro de nuestra reputación? ¿Cómo le iría a nuestra compañía si se activara alguna situación crítica producto de este riesgo de polarización? Tenemos nuevas reglas de juego y no podemos continuar con la gestión tradicional. Las compañías tienen que recalibrar cuándo y cómo hacerse escuchar. Tenemos dos caminos: el de la resiliencia y el de la antifragilidad, que no deberían ser excluyentes.

Las empresas deben prepararse para enfrentar estos desafíos de manera estratégica. El objetivo: no alienar a más grupos de interés mientras se protege y fortalece la reputación corporativa.

En una estrategia de resiliencia debemos ser capaces de adaptarnos y recuperarnos frente a situaciones de adversidad.

- Aprovechando los momentos de calma para preocuparnos de estar bien equipados y ser aptos para identificar y analizar cuándo podría dispararse una señal de alerta, sin perder el control sobre la situación, pudiendo reaccionar y defendernos oportuna y satisfactoriamente. Y hacerlo no solo con un buen panorama de los potenciales riesgos, sino también con planes de acción que contribuyan a mitigarlos.
- Participando en una escucha activa para comprender las diversas perspectivas de los *stakeholders*. Al recopilar comentarios con distintas opiniones, las empresas pueden anticipar mejor los problemas potenciales y abordar las inquietudes de manera proactiva.

² <https://www.vogue.es/articulos/blake-lively-romper-el-circulo-tesis-reputacion>



En cuanto a una estrategia de antifragilidad, tenemos que ser capaces de prosperar y crecer en contextos de volatilidad, para no quedarnos congelados frente a esta lluvia de riesgos que caen cual tetrominós (piezas de Tetris).

- Liderando la comunicación de nuestras empresas, porque lo peor que nos puede pasar es vernos en la necesidad de enfrentar un riesgo y no tener un colchón reputacional que, por lo menos, nos dé el beneficio de la duda.
- Invirtiendo en iniciativas que den vida al propósito de la compañía y priorizándolas sobre aquellas activaciones con beneficios a corto plazo.
- Utilizando el pensamiento sistémico marca/reputación, para asegurarnos de identificar oportunidades que nos permitan desarrollar un *storydoing* de acuerdo a nuestra promesa de valor, basándonos en: los pilares de marca (personalidad, promesa, cultura y propósito) y los *drivers* reputacionales (personalidad, promesa, cultura, propósito y contribución).

El verdadero desafío para que nos valoren nuestros *stakeholders* radica en construir una reputación que se sostenga sobre un modelo de gestión que sea responsable y sostenible en su esencia.

En última instancia, el verdadero desafío para obtener una valoración positiva por parte de nuestros *stakeholders* radica en construir una reputación que se sostenga sobre un modelo de gestión que sea responsable y sostenible en su esencia. Este modelo debe integrarse profundamente con las expectativas de nuestros grupos de interés y reflejar sus preocupaciones en cada decisión tomada. Las empresas que logren armonizar de manera efectiva sus valores corporativos con las demandas de sus audiencias no solo sobrevivirán, sino que prosperarán en este entorno cada vez más polarizado. En un contexto donde la división y el conflicto se intensifican, aquellas organizaciones que demuestren adaptabilidad y una estrategia alineada serán las únicas capaces de navegar exitosamente estos tiempos turbulentos.



RAMÓN GONZÁLEZ FÉRRIZ

Consejero editorial de LLYC / España

La polarización es un fenómeno estructural en las democracias, pero durante los últimos años se ha transformado y radicalizado. Tras el estallido de la crisis financiera la polarización fue principalmente de carácter ideológico. Los ciudadanos tenían ideas cada vez más enfrentadas sobre cuestiones políticas como los rescates bancarios, los impuestos o la inversión pública. Pero recientemente ha adquirido otros rasgos. Ha empezado a afectar de lleno a la vida cotidiana de las personas, a sus preferencias en cuestiones teóricamente ajenas a la política como los deportes que siguen, su dieta, la ropa que visten o el barrio en el que deciden vivir. Esta tendencia empezó en Estados Unidos. Ezra Klein, periodista de *The New York Times* y uno de los mayores expertos en el tema, lo ha explicado en términos de “macroidentidades”: tener una identidad de “izquierdas” o de “derechas” ya no significa únicamente tener determinadas opiniones políticas y votar a un partido u otro, sino que afecta a toda nuestra vida, incluida la sentimental, la laboral y la manera de consumir. De hecho, afirma Klein, si sabes si alguien es vegetariano o el colegio al que lleva a sus hijos, casi seguro puedes inferir sus demás opiniones. Nos hemos convertido en miembros de un bloque homogéneo que se enfrenta a otro bloque homogéneo. Esa realidad se está extendiendo también a otros países.

“Un cierto grado de polarización es normal y deseable”, afirma Yanina Welp, investigadora del Graduate Institute de Ginebra y miembro del Consejo Científico del Real Instituto Elcano, que ha estudiado la polarización latinoamericana en

¿CÓMO SE SALE DE LA POLARIZACIÓN?

su último libro, *The Will of People. Populism and Citizen Participation in Latin America*. “Sin embargo, es un problema cuando existen polarización ideológica extrema y polarización afectiva”. Esta última, dice Welp, es la que se produce cuando sentimos que no formamos parte tanto de una sociedad como de una comunidad de sentido más pequeña, que se vertebra en torno a la idea de un “nosotros” que se enfrenta a un “ellos”. Y ese es el punto en el que nos encontramos.

¿Existe una receta para que los conflictos propios de la democracia se diriman de una manera más controlada? ¿Cómo pueden recuperarse los consensos tras un largo periodo de enfrentamiento?

Los politólogos, los expertos en *marketing* y los periodistas cada vez entienden mejor esa polarización, y algunos políticos y medios de comunicación la explotan cada vez más para conseguir votos o audiencia. Ahora, las preguntas empiezan a ser otras: ¿cómo se sale de esta coyuntura? ¿Existe alguna receta para que los conflictos propios de la democracia se diriman de una manera más controlada? ¿Cómo pueden recuperarse los consensos tras un largo periodo de enfrentamiento partidista y social?

ALGUNAS PROPUESTAS

Existe un cierto consenso en que seguiremos en esta situación durante un tiempo. Pero, a partir de ahí, las respuestas no son unánimes. “La sociedad civil ha planteado iniciativas en las que se promueve el diálogo entre personas que piensan distinto —dice Yelp—. Estas iniciativas son muy buenas y tienen alguna incidencia, pero son difíciles de escalar”. Muchas ponen énfasis en la formación cívica, el funcionamiento del Estado de derecho o la idea de que, a diferencia de lo que afirman quienes más agitan la polarización, no existen soluciones fáciles para temas complejos como la inmigración o la transición energética. Y la mayoría se restringen a pequeños círculos de personas preocupadas por el clima de enfrentamiento, y el impacto que este tiene en la gobernación y la economía, pero que luego no llegan a sectores más amplios de la población. Manuel Arias Maldonado, catedrático de Ciencia Política de la Universidad de Málaga y autor del libro *(Pos)verdad y democracia*, recién publicado, considera que “los ciudadanos podrían cansarse [de la polarización] y expresar su hartazgo mediante el voto [a otros partidos] o en las encuestas” y, como lectores de prensa o consumidores, castigar a las organizaciones y los individuos que más intensifican la polarización. “Pero dado el protagonismo de los partidos, los medios y los ciudadanos dogmáticos (que son los que tienen mayor relevancia en las redes sociales), la posibilidad de que la parte hipertrofiada de la polarización subsista es muy alta”.

Otra de las soluciones que plantean muchos estudiosos, y algunos políticos, consiste en regular las redes y el periodismo digital para contener la desinformación, a la que en ocasiones se atribuye buena parte de la responsabilidad de la polarización. Arias Maldonado es muy escéptico con esta posibilidad. No solo porque implicaría cuestionar algunos principios de la democracia liberal como la libertad de expresión, sino tam-

bién porque “los Gobiernos son los primeros desinformadores”, afirma. Además, en su libro señala que tal vez la sociedad actual esté sobreestimando la influencia que tiene la llamada “posverdad” en el contexto político actual. “La situación en la que se encuentran las democracias liberales contemporáneas puede explicarse de distintas maneras, y ni la devaluación de la verdad ni el impacto de la digitalización son necesariamente los factores más determinantes. Sostener que los líderes populistas o autoritarios son el resultado de la posverdad supone pasar por alto que ha habido líderes populistas y autoritarios en el pasado”, dice en su libro. En consecuencia, restringir la desinformación podría tener escasos efectos en la polarización, e incluso resultar contraproducente.

Existen algunas iniciativas centradas en enseñar a “despolarizar” en la escuela, que deben ayudar a los alumnos a asumir que existen fuertes discrepancias y a enfrentarlas y solucionarlas.

¿Qué hacer entonces? Tal vez haya que confiar en iniciativas a largo plazo. Existen algunas centradas en enseñar a “despolarizar” en la escuela. Una de ellas la ha explicado Kent Lenci, un maestro estadounidense que considera que los colegios no deben pretender ser entidades apolíticas, sino asumir que existen fuertes discrepancias y ayudar a los alumnos a enfrentarlas y solucionarlas; eso se conseguiría mediante la enseñanza de cuestiones como el funcionamiento de los medios de comunicación o el aprendizaje social y emocional. Welp también habla de la educación, aunque reconoce que esta forma parte del debate polarizado y que, para contribuir a abandonar la polarización, la educación debería poner más énfasis en los “métodos para la comprensión de determinadas cuestiones y la elaboración de respuestas” que

en los propios contenidos. Yanna Krupnikov, politóloga y profesora de Comunicación y Medios en la Universidad de Míchigan, ha estudiado una figura interesante: la del ciudadano que no sigue obsesivamente las noticias ni participa en las redes sociales con opiniones políticas, pero que sí vota y a veces cambia de partido. Del trabajo de Krupnikov se desprende que quizá una sociedad que no estuviera tan pendiente de la actualidad inmediata, muchas veces presentada como *infotainment*, podría estar menos polarizada. También hay planteamientos estrictamente políticos: por ejemplo, que los partidos políticos abandonen las propuestas de carácter binario y de suma cero —monarquía o república, independencia o unionismo, etcétera— y centren sus políticas en cuestiones que son por naturaleza gradualistas y permiten negociaciones y discusiones más técnicas: ¿cuánto hay que subir las pensiones? ¿Cuál es el IRPF óptimo? ¿Deben peatonalizarse todas las calles o solo algunas?

Algunos politólogos sostienen que quizá una sociedad que no estuviera tan pendiente de la actualidad inmediata, muchas veces presentada como *infotainment*, podría estar menos polarizada.

Las soluciones para dejar atrás los niveles de polarización actuales no son, pues, ni inmediatas ni infalibles. Como tantas otras veces, los actores sociales deberán experimentar y, en ocasiones, fracasar. Quizá haya que empezar por recordar al conjunto de la sociedad que los países muy polarizados suelen tener rendimientos socioeconómicos más pobres que los que experimentan un enfrentamiento menor. Tal vez reconocerlo sea un primer paso imprescindible para despolarizarse.

PREMIOS REVISTA UNO



**COMMUNICATOR
AWARDS 2020**
*en la categoría
Writing*



**INTERNATIONAL
BUSINESS AWARDS 2020**
*Best House Organ (internal publication)
for General Audience*



SILVER WINNER
*en la categoría
Best House Organ*

PREMIOS
EIKÓN

EIKON DE PLATA 2016
*en la categoría Publicaciones
Institucionales - Multimedia*



**2016 AWARD
OF EXCELLENCE**
*en la categoría
Websites - Magazine*



SILVER WINNER
*en la categoría
Design - Illustration*



GRAND WINNER
*Best of Magazines
Overall Presentation*



GOLD WINNER
*en la categoría
Best House Organ*

DIRECCIÓN GLOBAL

Francisco Sánchez-Rivas

Presidente del Consejo Asesor de Administración

fjsanchezrivas@llyc.global

Alejandro Romero

Socio y CEO Global

aromero@llyc.global

Luisa García

Socia y Chief Operating Officer Global

lgarcia@llyc.global

Adolfo Corujo

Socio y CEO Marketing

acorujo@llyc.global

Miguel Lucas

Director Senior Global de Innovación

mlucas@llyc.global

Arturo Pinedo

Socio y Chief Client Officer Global

apinedo@llyc.global

Tiago Vidal

Socio y Chief Talent and Technology Officer

tvidal@llyc.global

Marta Guisasola

Socia y Chief Financial Officer Global

mguisasola@llyc.global

Albert Medrán

Director Global de Marketing, Comunicación y ESG

amedran@llyc.global

MARKETING

Rafa Antón

Socio y Director Creativo Global

rafa.anton@llyc.global

Federico Isuani

Socio y Director General de Marketing Solutions Américas

federico.isuani@llyc.global

Jesus Moradillo

Socio y Europe Business Strategy General Director

jesus.moradillo@llyc.global

Javier Rosado

Socio y Director General de Estrategia de Marketing Solutions Américas

jrosado@llyc.global

Gemma Gutiérrez

Directora General de Marketing Solutions Eutopa

gemma.gutierrez@llyc.global

CORPORATE AFFAIRS

María Esteve

Socia y Directora General de Corporate Affairs América Latina

mesteve@llyc.global

Jorge López Zafra

Socio y Director General de Corporate Affairs Europa

jlopez@llyc.global

Gina Rosell

Socia y Directora Senior Healthcare Europa

grosell@llyc.global

Luis Guerricagoitia

Socio y Director Senior de Comunicación Financiera en Madrid

lguerricagoitia@llyc.global

EUROPA

Luis Miguel Peña

Socio y CEO Europa
lmpena@llyc.global

Iñaki Ortega

Director General Madrid
iortega@llyc.global

María Cura

Socia y Directora General Barcelona
mcura@llyc.global

Marlene Gaspar

Directora General Lisboa
mgaspar@llyc.global

Ángel Álvarez Alberdi

Head of Brussels Office
angel.alberdi@llyc.global

Amparo García

CEO de Zeus by LLYC



a.garcia@zeus.vision

Nacho Reig

COO de Zeus by LLYC



n.reig@zeus.vision

Lázaro Royo

CCO de Zeus by LLYC



l.royo@zeus.vision

AMÉRICA LATINA

Juan Carlos Gozzer

Socio y CEO América Latina
jcgozzer@llyc.global

LATAM NORTE

David González Natal

Socio y Director General Latam Norte
dgonzalezn@llyc.global

Mauricio Carrandi

Director General México
mcarrandi@llyc.global

Andrés Ortiz

Socio Senior de Dattis by LLYC



andresortiz@dattis.com

Camila Gómez

Presidenta de Dattis by LLYC



camilagomez@dattis.com

Alejandra Aljure

Directora General Colombia
aaljure@llyc.global

Michelle Tuy

Directora General Panamá
michelle.tuy@llyc.global

Ibán Campo

Director General República Dominicana
icampo@llyc.global

LATAM SUR

Flavia Caldeira

Directora General Brasil
flavia.caldeira@llyc.global

María Eugenia Vargas

Directora General Argentina
mevargas@llyc.global

Daniel Tittinger

Director General Perú
daniel.tittinger@llyc.global

Gonzalo Carranza

Socio y Director General Ecuador
gcarranza@llyc.global

Juan Cristóbal Portales

Director General Chile
juan.portales@llyc.global

ESTADOS UNIDOS

Jeff Lambert

U.S. Executive Chairman



jeff.lambert@llyc.global

Yndira Marin

U.S. Chief Operating Officer
yndira.marin@llyc.global

Mike Houston

U.S. CEO



mike.houston@llyc.global

Matt Jackson

Managing Partner
matt.jackson@llyc.global

Don Hunt

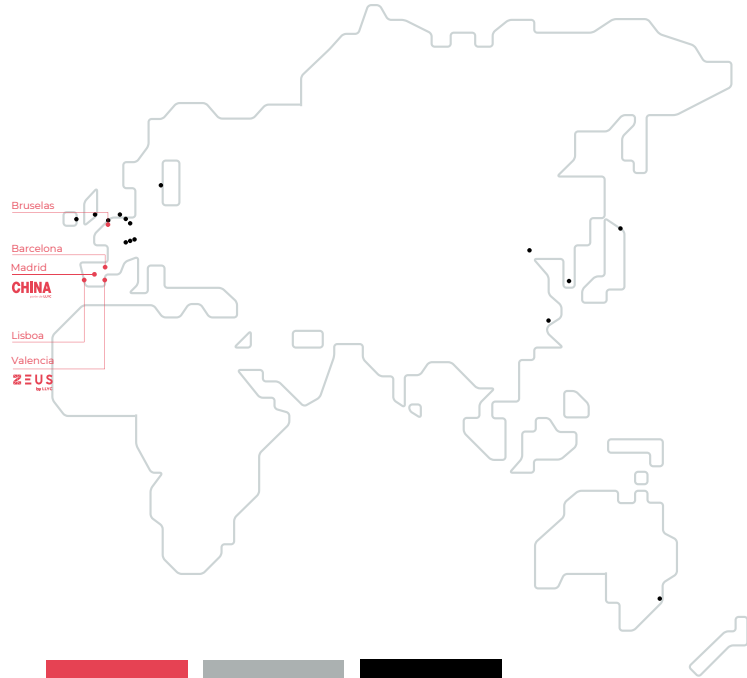
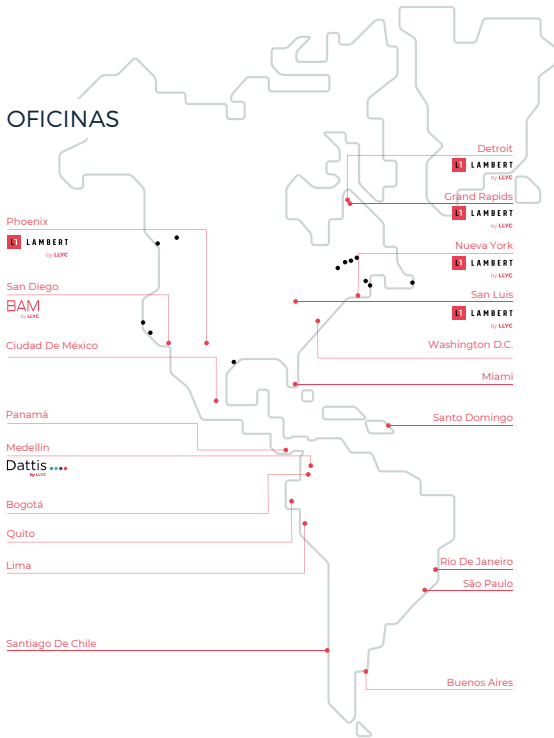
Managing Partner
don.hunt@llyc.global

Michelle Olson

Managing Partner
michelle.olson@llyc.global

LLYC

OFICINAS



— Oficinas propias

● FGS Global

LET'S FLY

LLYC es tu partner en creatividad, influencia e innovación. Queremos transformar cada día en una oportunidad para nutrir tu marca. Creemos que la audacia es la forma de conseguirlo.

MARKETING + CORPORATE AFFAIRS

+1,200
profesionales hacen posible el LLYC Team.

83,1 M€
Ingresos operacionales en 2022.

LLYC se sitúa entre las **40 MAYORES EMPRESAS** del mundo en el sector, según los rankings de PRWeek y PProvoke.

MEJOR CONSULTORA en Europa 2022 en los PRWeek Global Awards.

CONSULTORA DEL AÑO en América Latina 2023 por PProvoke.

Madrid

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid, España
Tel. +34 91 563 77 22

Barcelona

Muntaner, 240-242, 1^o-1^a
08021 Barcelona, España
Tel. +34 93 217 22 17

Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5^o Esq.
1250-142 Lisboa, Portugal
Tel. + 351 21 923 97 00

Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125
Miami, FL 33131
United States
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

3 Columbus Circle, 9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor
Washington D.C. 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

Ciudad de México

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe,
CDMX 01219, México
Tel. +52 55 4000 8100

Panamá

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Corporativo 2010, de la Avenida
Gustavo Mejía Ricart, en Piantini,
Santo Domingo.
Tel. +1 809 6161975

Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. – Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro, Perú
Tel. +51 1 2229491

Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

Sao Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Brasil
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81
34^o andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro, Brasil
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP, Argentina
Tel. +54 11 5556 0700

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina

Santiago de Chile

Avda. Pdte. Kennedy 4.700,
Piso 5, Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924

CHINA

parte de LLYC

Velázquez, 94
28006, Madrid, España
Tel. +34 913 506 508

BAM

by LLYC

702 Ash Street, Unit 100,
San Diego, CA 92101 ,
Estados Unidos

L1 LAMBERT

by LLYC

47 Commerce Ave SW,
Grand Rapids, MI 49503,
Estados Unidos
Tel. +1 616 233 0500

1420 Broadway, First Floor,
Detroit, Michigan 48226,
Estados Unidos
Tel. +1 313 309 9500

16052 Swingley Ridge Rd,
Chesterfield, Missouri 63017,
Estados Unidos
7201 N Dreamy Draw Dr,
Phoenix, Arizona 85020,
Estados Unidos
Tel. +1 480 764 1880

450 7th Ave #2002,
New York,
NY 10123,
Estados Unidos
Tel. +1 212 971 9718

Dattis

by LLYC

Carrera 9 # 79A -19, piso 3,
Bogotá, Colombia
Tel: (+57) 60 1 651 52 00

Calle 10B # 36 - 32, oficina 401
Medellín, Colombia
Tel: (+57) 60 1 651 52 00

EUS

by LLYC

Base 1 La Marina de, C. de la Travesía,
s/n, Poblados Marítimos, 46024
Valencia
Telf: +34 960 62 73 97

UNO

llyc.global/ideas

LLYC
IDEAS