

# LA CONFRONTACIÓN QUE GANA ATENCIÓN Y PIERDE GOBERNABILIDAD

POR: JORGE TAMAYO RODRIGUEZ

La polarización se ha convertido en una herramienta rentable para quienes entienden la visibilidad como una forma inmediata de poder. En un entorno marcado por la velocidad de las redes, la fragmentación de las audiencias y la competencia permanente por imponer narrativas, el discurso confrontativo parece ofrecer resultados rápidos: moviliza simpatías, ordena identidades, simplifica conflictos y produce la sensación de claridad frente a problemas complejos. Sin embargo, esa rentabilidad comunicativa tiene un costo político e institucional profundo. Cuando la confrontación se vuelve el lenguaje dominante, la gobernabilidad se vuelve frágil, porque la energía que sirve para dividir rara vez alcanza para construir acuerdos duraderos.

El problema no radica en la existencia del conflicto. Toda sociedad democrática, toda organización pública y todo espacio institucional contienen diferencias legítimas. La pluralidad no es una amenaza por sí misma; al contrario, puede ser una condición necesaria para deliberar, corregir excesos y ampliar perspectivas. El riesgo aparece cuando el conflicto deja de ser un punto de partida para la discusión y se convierte en una estrategia permanente de posicionamiento. En ese momento, el adversario deja de ser alguien con quien se discrepa y pasa a ser presentado como un enemigo que debe ser deslegitimado. La política, la gestión pública y la vida institucional pierden entonces capacidad de mediación.

El discurso confrontativo es eficaz porque ofrece una narrativa simple. Divide el escenario entre buenos y malos, leales y traidores, pueblo y élite, cambio y obstáculo, verdad y mentira. Esta forma de comunicación no necesita explicar demasiado; le basta con activar emociones. Su fuerza está en reducir la complejidad a una frontera moral. Quien está dentro del grupo propio representa la causa correcta; quien está fuera encarna la resistencia, la corrupción, la ignorancia o el atraso. Esa simplificación resulta útil para consolidar apoyos, pero empobrece la conversación pública y reduce las posibilidades de entendimiento.

En términos de visibilidad, la polarización funciona porque genera reacción. Un mensaje confrontativo circula con facilidad, provoca respuestas, concentra atención y obliga a los actores a posicionarse. La moderación, en cambio, suele parecer menos atractiva en un ecosistema donde el matiz se confunde con debilidad y la prudencia con falta de convicción. La lógica de la exposición premia la frase dura, el señalamiento directo y la descalificación inmediata. Así, los liderazgos que confrontan parecen más firmes, aunque muchas veces esa firmeza sea más performativa que estratégica.

El problema surge cuando esa lógica se traslada de la comunicación a la gobernabilidad. Construir acuerdos exige reconocer límites, negociar prioridades, ceder en algunos puntos y aceptar que ningún actor posee por completo la verdad pública. La polarización, en cambio, castiga esas prácticas. Quien negocia puede ser acusado de traicionar; quien reconoce errores puede ser visto como débil; quien escucha al adversario puede ser señalado como cómplice. En un ambiente dominado por la confrontación, el acuerdo deja de ser una herramienta de gobierno y se interpreta como rendición moral.

Esta contradicción es especialmente grave porque gobernar, administrar o dirigir instituciones no consiste únicamente en ganar debates o conservar apoyo entre los propios. Implica resolver problemas que casi siempre requieren coordinación entre actores distintos. La seguridad, la educación, la infraestructura, la salud, la economía, la gestión territorial o la atención de crisis no pueden sostenerse solo con discursos de identidad. Necesitan continuidad, cooperación, confianza y mecanismos institucionales capaces de sobrevivir más allá de la coyuntura. La polarización puede ser útil para conquistar atención, pero resulta insuficiente para sostener soluciones.

El deterioro no siempre es inmediato. Al principio, la confrontación puede dar la impresión de orden. Al marcar enemigos visibles, permite explicar cualquier obstáculo como resultado de una oposición malintencionada. Si un proyecto no avanza, la culpa se atribuye a quienes bloquean; si una política falla, se responsabiliza a los adversarios; si una institución cuestiona, se presenta como parte de un sistema hostil. Esta narrativa protege temporalmente al liderazgo, pero debilita la capacidad de corregir. Cuando toda crítica es tratada como ataque, la posibilidad de aprendizaje institucional se reduce.

Las consecuencias visibles de esta dinámica aparecen en el endurecimiento del debate público, la pérdida de confianza entre actores y la dificultad para aprobar decisiones de largo plazo. Pero las consecuencias invisibles son más profundas. La polarización erosiona los puentes informales que permiten resolver tensiones antes de que escalen. Debilita la credibilidad de los intermediarios. Convierte a los técnicos en sospechosos si sus diagnósticos contradicen la narrativa dominante. Presiona a las instituciones para alinearse emocionalmente, en lugar de actuar con criterio profesional. Con el tiempo, todo espacio de mediación parece insuficiente o ilegítimo.

También existe una dimensión social que no debe ignorarse. Cuando el discurso confrontativo se normaliza desde posiciones de autoridad, sus efectos se trasladan a la vida cotidiana. La ciudadanía aprende a interpretar las diferencias como amenazas, no como desacuerdos. Las comunidades se fragmentan, los equipos se dividen y la conversación pública se llena de sospecha. En ese ambiente, incluso los temas que podrían resolverse mediante diálogo se convierten en pruebas de pertenencia. Lo importante ya no es encontrar una salida, sino demostrar de qué lado se está.

La responsabilidad de los liderazgos políticos, institucionales y sociales es considerable. No basta con afirmar que la polarización responde a una demanda del público o a las reglas actuales de la comunicación.

Esa explicación puede describir el fenómeno, pero no justifica su uso irresponsable. Quien ocupa una posición de influencia tiene la obligación de distinguir entre movilizar y fracturar, entre confrontar abusos reales y fabricar enemigos permanentes, entre defender convicciones y cancelar cualquier posibilidad de acuerdo. La firmeza no debería confundirse con incapacidad para dialogar.

Es necesario cuestionar la práctica normalizada de convertir toda diferencia en batalla. Hay momentos en que la confrontación es legítima, sobre todo frente a injusticias, abusos de poder o resistencias que impiden cambios necesarios. Pero cuando se vuelve un método permanente, deja de ser una herramienta crítica y se transforma en una forma de dependencia política. El liderazgo necesita mantener encendida la confrontación para conservar intensidad, aunque esa intensidad deteriore el terreno donde después tendrá que gobernar. La gobernabilidad democrática exige algo más difícil que imponer una narrativa: exige administrar diferencias sin destruir la posibilidad de convivencia. Requiere reconocer que los acuerdos no son siempre expresiones de debilidad, sino condiciones para la estabilidad. También exige comprender que la legitimidad no se construye únicamente con apoyo inmediato, sino con la capacidad de generar resultados sostenibles, incluir voces distintas y preservar instituciones funcionales.

La polarización puede ganar titulares, adhesiones y presencia pública.

Puede convertir a un liderazgo en tema permanente de conversación. Pero su rentabilidad es engañosa si, al mismo tiempo, vuelve imposible construir confianza entre quienes deben participar en las soluciones. Una sociedad no se gobierna solo con identidad, indignación o lealtad emocional. Se gobierna con acuerdos, instituciones y responsabilidad frente al futuro. Tal vez la pregunta más urgente no sea cuánta visibilidad produce un discurso confrontativo, sino cuánta gobernabilidad destruye mientras parece fortalecer a quien lo pronuncia.