

Report

La **desconfianza** es un impuesto invisible que ralentiza tus operaciones.

"Descubre cómo transformar la integridad en una ventaja competitiva medible."

*.. Colaboración ..
Brandmeet & Theory Hub*

PeerBrands

Índice

• Editorial: La confianza como ventaja competitiva, hoy sin certezas	Pág. 3
El problema estratégico: Lectura contextual integrada	
• La confianza es un dispositivo de decisión La confianza como mecanismo para reducir la complejidad social La desconfianza como un "impuesto" a las operaciones	Pág. 5
• Construir confianza no es comunicar más, es tomar mejores decisiones Diagnóstico de la "brecha de ceguera" en el liderazgo De la confianza a la confiabilidad (Integridad)	Pág. 6
• Confianza organizacional y decisión estratégica en contextos de riesgo Aproximación sistémica (Niklas Luhmann) La confianza como capital social (Francis Fukuyama)	Pág. 7
• Sostenibilidad en la era del escrutinio: legitimidad, asimetrías y riesgo reputacional ESG como arquitectura de responsabilidad Asimetría de información y señalización ESG	Pág. 8
Insights estratégicos priorizados	
• Patrones para sostener la confianza Zonas críticas de pérdida de confianza	Pág. 9
• La confianza es una decisión, no una improvisación Contexto global y mercado interno hacia 2026 El impacto neurobiológico y la transparencia inteligente	Pág. 10
• Confianza mecanismos y credibilidad	Pág. 12
• Confianza estratégica y error en la priorización	Pág. 13
• Alcance	Pág. 14
• Dilemas estratégicos reales	Pág. 16
• La confianza como arquitectura del crecimiento sostenible	Pág. 17
Referencias y fuentes bibliográficas	

La confianza como ventaja competitiva, hoy sin certezas

Hay una pregunta que pocos directivos se atreven a formular en voz alta: ¿qué sostiene una organización cuando ya no puede planear con certeza?

El entorno cambió de naturaleza. Los shocks sanitarios, geopolíticos, tecnológicos y climáticos dejaron de ser excepciones y se convirtieron en la condición base.

Las organizaciones que están navegando bien este momento no son las que aciertan más pronósticos. Son las que construyeron algo anterior a cualquier estrategia: la confianza.

Cuando la información es ambigua y hoy casi siempre lo es la gente no se paraliza.

Toma decisiones apoyándose en quién le parece creíble. La confianza actúa como sustituto funcional de la certeza. Y eso tiene consecuencias directas sobre los ingresos, sobre la adopción de innovación, sobre la capacidad de transformar una organización desde adentro.

El problema es que la mayoría de las empresas todavía trata la confianza como un atributo reputacional: algo que se administra en comunicación, que se monitorea en encuestas y que se activa cuando hay una crisis.

Ese enfoque es insuficiente. La confianza opera hoy como un input del modelo de negocio, con impacto medible en retención, en acceso a datos, en velocidad de cambio y en legitimidad ante audiencias cada vez más escépticas.

Editorial

Este reporte explora qué significa construir confianza cuando no hay historia que respalde la promesa, qué ocurre cuando la presión del mercado entra en tensión con la coherencia interna, y por qué la sostenibilidad sin confianza es el riesgo más invisible y más costoso que enfrentan las empresas hoy.

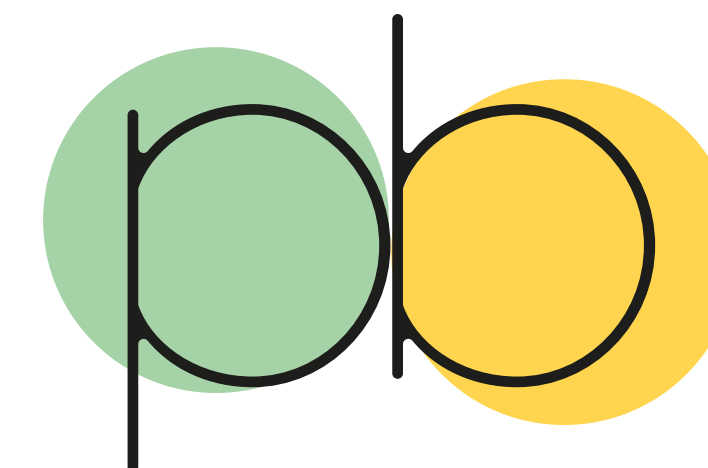
La pregunta es si tu marca merece ser creída.

Lo que sigue no son recomendaciones genéricas. Son las preguntas que vale el esfuerzo sostener en una conversación directiva.

Este reporte es, en esencia, la hoja de ruta para navegar la era del escrutinio con integridad y precisión. En las páginas siguientes, exploraremos cómo la desconfianza actúa como un impuesto invisible que asfixia su agilidad operativa y por qué es imperativo cerrar la "brecha de ceguera" que separa la percepción directiva de la realidad del mercado.

Mediante el desglose de insights estratégicos priorizados y un análisis de la sostenibilidad como señalización de mercado, este informe proporciona la evidencia necesaria para transformar la incertidumbre en una ventaja competitiva sostenible.

El futuro de su marca depende de una decisión: dejar de gestionar la reputación como un accesorio para empezar a cultivar la confiabilidad como infraestructura invisible del negocio.



Peer Brands



El problema
estratégico

Lectura contextual integrada

La confianza es un dispositivo de decisión.

Juan Gabriel Garzón

Es común encontrar cientos, y tal vez miles de videos, podcast y publicaciones de diversa índole hablando de la confianza.

Todos y cada uno de ellos habla desde la idea de un entendimiento común, como si todos los que los escuchan o leen tuvieran muy clara la definición o el mismo concepto, lo cual no parece ser del todo una realidad.

Al preguntarnos qué es la confianza o cómo la entendemos, debemos identificar tres elementos que la configuran desde los inicios de la historia de la humanidad, pasando por su función como mecanismo para gestionar la incertidumbre, la validación de la vulnerabilidad como un valor intrínseco y la generación de expectativas de compromiso o la espera de algo concreto y definido. Cualquier idea de confianza está apoyada, en mayor o menor medida, en estos pilares.

Para PeerBrands, la confianza es, fundamentalmente, un dispositivo de decisión que necesitamos para navegar en nuestra realidad cada vez más compleja y acelerada.

Esta necesidad se manifiesta tanto a nivel individual como en organizaciones, comunidades y sociedades.

Requerimos dispositivos que reduzcan el riesgo percibido, nos permitan decidir con rapidez sin abrumarnos con información técnica y, sobre todo, porque sin este dispositivo no existe una base real para la construcción de lealtad. Desde esta mirada, la confianza debe dejar de ser percibida como un atributo "blando" o puramente relacional para integrarse como un riesgo estratégico central en la toma de decisiones empresariales.

En un contexto global donde el 70% de las personas teme ser engañado por líderes, la desconfianza se traduce directamente en costos operativos y parálisis estratégica, razón por la cual, en el ámbito organizacional, debe enmarcarse desde la perspectiva de gestión de riesgos. Apoyándonos en la sociología sistémica de Niklas Luhmann, entendemos la confianza como un mecanismo que reduce la complejidad social y permite actuar sin tener que verificar todas las posibilidades, haciendo posible la acción en contextos de sobreinformación e incertidumbre.

Las organizaciones operan hoy en entornos de alta complejidad tecnológica y reputacional donde es difícil convertir la abundancia de datos en conocimiento estratégico. Por ello, la confianza es el activo más estratégico para interactuar con las estructuras impersonales de los ecosistemas empresariales. Su ausencia, que es lisa y llanamente desconfianza, impone un "impuesto" a las operaciones cotidianas, incrementando los costos de transacción a través del monitoreo, la vigilancia y el conflicto constante. Esta parálisis genera gastos en distancia emocional e impacta negativamente en la innovación y la capacidad de respuesta ante crisis multiescala.

En el entorno B2B, la claridad es el diferenciador estratégico real; si la comunicación no es factual y transparente, el riesgo reputacional por desinformación aumenta drásticamente. El punto más subestimado es la restauración de la confianza cuando se ha fracturado, proceso que depende abrumadoramente de un comportamiento coherente a lo largo del tiempo para acumular capital social con evidencia positiva, algo que la comunicación por sí sola no puede fabricar.

No existen fórmulas mágicas para cambiar esta tendencia. Cuando las organizaciones se mueven en entornos de baja confianza, los procesos de decisión se vuelven inestables y frágiles, cayendo en la máxima de "esperar a ver qué pasa". Si bien esta cautela protege, también puede derivar en una actitud pasiva frente a nuevas oportunidades que, según la

visión de PeerBrands, pueden ser halladas y aprovechadas mediante un método adecuado. Aunque los clientes B2B retrasen decisiones buscando certezas, estas no llegan solas, sino que requieren ser construidas mediante marcos de análisis apoyados en investigación aplicada. Para los tomadores de decisiones, reformular la confianza significa entenderla como capital reputacional y sostenibilidad, una estrategia pragmática para la resiliencia relacional.

Como conclusión y ruta de acción, se recomienda a las organizaciones transitar de una gestión de comunicación reactiva a una gestión de evidencia estratégica. Esto implica, en primer lugar, auditar los puntos de fricción donde la desconfianza está elevando los costos de monitoreo interno y externo, para luego rediseñar los protocolos de transparencia factual que reduzcan el riesgo percibido por el cliente.

Es imperativo que la alta gerencia asuma la construcción de confianza no como un ejercicio de relaciones públicas, sino como una inversión en capital reputacional que garantice la agilidad decisoria. Se sugiere implementar sistemas de investigación aplicada que permitan identificar las "aguas profundas" de la buena fe en sus sectores específicos, transformando la cautela del mercado en una ventaja competitiva basada en la coherencia conductual y la reducción efectiva de la complejidad para sus aliados estratégicos.

Construir confianza no es comunicar más, es tomar mejores decisiones.

Juan Gabriel Garzón

Para los equipos de decisión en Colombia, la confianza no debe gestionarse como una campaña de comunicación, sino como un sistema de aprendizaje social, se requiere entender que la confianza es una "expectativa generalizada" que un actor tiene sobre la palabra o promesa de otro.

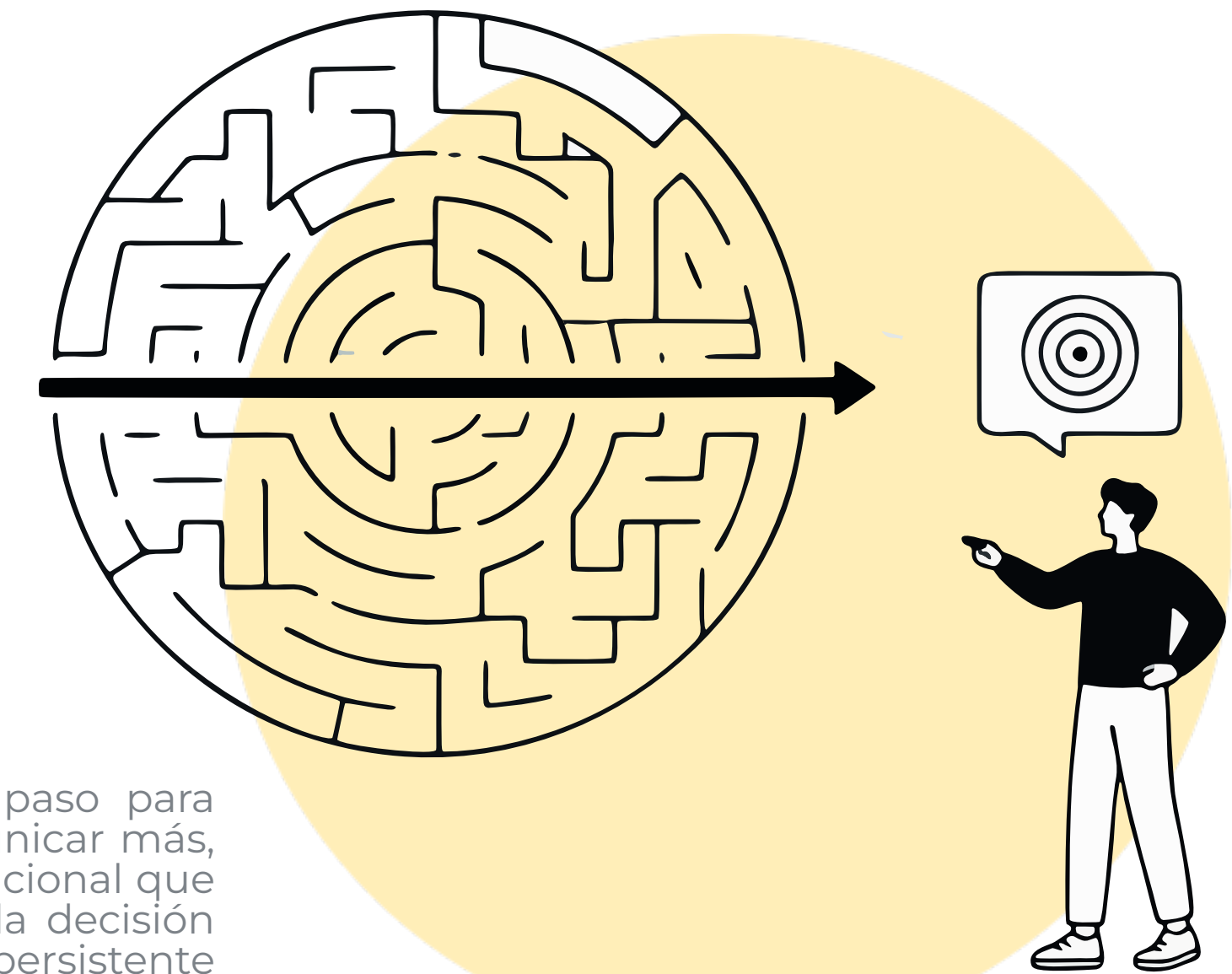
Esta expectativa se alimenta de refuerzos constantes, porque si una marca promete y cumple repetidamente, el cerebro del cliente (y del socio B2B) automatiza la decisión de compra, reduciendo lo que Niklas Luhmann denomina "**parálisis por complejidad**". Sin embargo, el gran riesgo para el marketing moderno es intentar construir este sistema en medio de un incendio.

La construcción de un activo de confianza real comienza con un diagnóstico honesto de la "**brecha de ceguera**" que afecta al liderazgo corporativo, una manifestación clara de la desconexión entre la investigación social y la acción organizacional.

Los datos de la encuesta de confianza de PwC revelan una disparidad sistémica, dado que mientras el 90% de los ejecutivos colombianos considera que su empresa es altamente confiable, solo el 30% de los consumidores valida esa percepción.

Para cerrar este vacío de 60 puntos porcentuales, los departamentos de marketing y estrategia deben dejar de medir sentimientos vagos y empezar a auditar las fricciones técnicas en la experiencia del usuario.

El desplazamiento estratégico fundamental consiste en pasar de buscar la "confianza", un estado mental del fiduciante que no controlamos, a cultivar la "confiabilidad" (trustworthiness), que es un atributo interno bajo control total de la empresa.



Bajo esta nueva lógica, el primer paso para profundizar la confianza no es comunicar más, sino activar una reflexividad organizacional que conecte la investigación social con la decisión ejecutiva, eliminando la distancia persistente entre lo que se conoce del contexto y lo que finalmente se hace.

Esta alineación permite que la organización deje de practicar un "teatro de la transparencia" donde se publican datos técnicos vacíos de sentido humano, para implementar lo que Onora O'Neill denomina transparencia inteligente articulada por una entrega de información que sea accesible, pero sobre todo evaluable por el otro, permitiendo que la contraparte verifique la honestidad y competencia de la firma por sus propios medios.

Solo cuando la empresa se somete voluntariamente al escrutinio de sus públicos, transforma la vulnerabilidad en un activo de poder compartido, rompiendo el ciclo de la desconfianza sistémica.

Para el equipo de marketing, este enfoque implica que la marca debe actuar como un agente de cooperación reflexiva. Confiar es un salto sobre la incertidumbre que impulse sobre lo incognoscible para permitir la vida práctica.

En tiempos de tensión geopolítica, la empresa refuerza este vínculo cuando sus decisiones previas, como la protección ética de datos o la sostenibilidad integrada al negocio y no solo al discurso, funcionan como pruebas concretas de una integridad proactiva.

Al final, la confianza no se construye esperando que el mercado reaccione favorablemente, sino asumiendo el liderazgo intelectual de cerrar el vacío de conocimiento, transformando los compromisos corporativos en prácticas cotidianas que den fe de una confiabilidad comprobable.

Confianza organizacional y decisión estratégica en contextos de riesgo: una aproximación sistémica para la empresa contemporánea.

Adriana Ma. Oviedo Llanos

La empresa contemporánea opera en un entorno caracterizado por alta volatilidad, incertidumbre estructural, presión regulatoria y exposición reputacional constante. En este escenario, la complejidad no es una contingencia ocasional, sino una condición permanente. Cada decisión estratégica de índole financiera, tecnológica, organizacional o reputacional se adopta bajo información incompleta y bajo la imposibilidad de anticipar plenamente sus efectos.

El problema no es la incertidumbre en sí misma, sino la viabilidad de la decisión bajo esa incertidumbre. Desde una perspectiva sistémica, la pregunta central no es cómo eliminar el riesgo, sino cómo hacerlo operable. En este punto emerge una categoría frecuentemente subestimada en el análisis empresarial: la confianza. Niklas Luhmann sostiene que la confianza no constituye una disposición psicológica secundaria, sino un mecanismo estructural que permite reducir complejidad social (Luhmann, 1996). Sin esa reducción, la acción organizada sería inviable.

Este report sostiene que, en la empresa contemporánea, la confianza opera como infraestructura invisible de la decisión estratégica y como condición estructural de sostenibilidad organizacional. Confianza como reducción de complejidad: la base sistémica de la decisión Para Luhmann (1996), la modernidad se define por el incremento exponencial de posibilidades simultáneas. De modo que la complejidad implica que siempre existen más alternativas de las que pueden ser procesadas. La decisión, por tanto, no elimina la incertidumbre; la transforma en riesgo asumido. En sus términos, “la confianza presupone una situación de riesgo” (Luhmann, 1996, p. 32). Confiar implica aceptar la posibilidad de decepción para poder actuar.

Esta idea resulta decisiva para el análisis empresarial. La organización es un sistema que comunica decisiones y que, al decidir, excluye alternativas. Cada decisión es un acto de selección contingente. Sin un mecanismo que reduzca la complejidad del entorno, la organización quedaría atrapada en la sobrecarga cognitiva. Luhmann lo expresa con claridad: Confiar significa actuar como si el futuro fuera relativamente cierto. La confianza no elimina el riesgo, sino que lo asume selectivamente para reducir la complejidad del mundo y hacer posible la acción. (Luhmann, 1996, p. 33) ¹ Economista con énfasis en Comercio Internacional y candidata a maestría en Derecho Económico Internacional. Se desempeña como docente investigadora y consultora en economía, política económica y comercio internacional.

En el ámbito empresarial, esta afirmación implica que la confianza no es ingenuidad ni ausencia de control; es el mecanismo que permite que el control no colapse en hipercomplejidad. Sistemas como el dinero, la verdad y el poder son medios generalizados de comunicación, por el que se sostienen expectativas donde permiten coordinar acciones sin verificación permanente (Luhmann, 1996). La confianza sistémica en la estabilidad financiera, en la información procesada por expertos y en la legitimidad de la autoridad organizacional posibilita que la empresa opere sin necesidad de reiniciar el cálculo en cada interacción. Confianza y capital social: eficiencia más allá del individualismo racional Mientras Luhmann analiza la confianza como mecanismo sistémico,

Francis Fukuyama la aborda como capital social estructural. En *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, define la confianza como “la expectativa que surge dentro de una comunidad de un comportamiento regular, honesto y cooperativo basado en normas compartidas” (Fukuyama, 1996, p. 26). El argumento de Fukuyama desafía la premisa neoclásica del individuo estrictamente racional y egoísta.

Según el autor, la eficiencia económica no se explica exclusivamente por incentivos individuales, sino por la existencia de comunidades morales capaces de cooperación sostenida. En sus palabras: La mayor eficiencia económica no se logra necesariamente mediante individuos racionales que maximizan utilidad, sino mediante grupos de individuos que, gracias a una comunidad moral preexistente, son capaces de trabajar juntos de manera efectiva (Fukuyama, 1996, p. 11). Trasladado al ámbito organizacional, este planteamiento sugiere que la empresa de alta confianza reduce costos transaccionales invisibles, disminuye la necesidad de supervisión exhaustiva y amplía la cooperación transversal.

La confianza, en este sentido, no compite con la eficiencia; la potencia.

Por el contrario, culturas organizacionales de baja confianza tienden a multiplicar controles formales, procedimientos redundantes y mecanismos de vigilancia que elevan la carga operativa y erosionan la capacidad adaptativa. El exceso de control no elimina el riesgo; incrementa la complejidad interna del sistema. Confianza, riesgo y horizonte estratégico Un aspecto frecuentemente ignorado en el análisis empresarial es la dimensión temporal de la confianza. Luhmann (1996) señala que la falta de confianza reduce el horizonte temporal con el cual deben resolverse las demandas del sistema.

Cuando predomina la desconfianza estructural, las decisiones se orientan al corto plazo, a la minimización inmediata del error y a la evitación de responsabilidad. En cambio, la confianza amplía el horizonte temporal.

Permite invertir, innovar y delegar bajo la expectativa de estabilidad razonable. La organización que confía estratégicamente no elimina la incertidumbre, pero evita que la incertidumbre la paralice. Desde la perspectiva consultiva, esta tensión se manifiesta en fenómenos como la microgestión, la cultura punitiva y la hiperfragmentación organizacional.

La vigilancia permanente puede generar cumplimiento formal, pero debilita la autonomía responsable y la innovación. La confianza bien gestionada, por el contrario, equilibra control y autonomía, reforzando legitimidad interna y sostenibilidad externa. La empresa contemporánea no enfrenta el desafío de eliminar el riesgo, sino de hacerlo operable sin colapsar en hipercomplejidad.

Desde la teoría de sistemas de Luhmann, la confianza constituye el mecanismo que reduce complejidad y posibilita la decisión; desde la perspectiva de Fukuyama, representa capital social que sostiene eficiencia y prosperidad organizacional. Sustituir confianza por control excesivo no fortalece la organización; la sobrecarga. La desconfianza estructural reduce horizonte estratégico y limita capacidad adaptativa. Por el contrario, comprender la confianza como infraestructura invisible de la decisión permite equilibrar riesgo, control y autonomía.

En contextos empresariales complejos, la confianza no es un valor blando ni un gesto retórico. Es una condición estructural de la decisión estratégica y, por tanto, un activo fundamental para la sostenibilidad organizacional.

Referencias:

Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press. Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Anshropos.

Sostenibilidad en la era del escrutinio: legitimidad, asimetrías y riesgo reputacional.

Adriana Ma. Oviedo Llanos

Las empresas nunca habían hablado tanto de sostenibilidad. Y, sin embargo, pocas habían enfrentado un nivel de escrutinio tan alto. En la actualidad, declarar compromisos bajo el marco ambiental, social y de gobernanza en inglés Environmental, Social and Governance (ESG) se ha convertido en una condición casi obligatoria para acceder a capital, atraer talento y preservar legitimidad.

No obstante, comunicar no equivale a legitimar. En mercados atravesados por riesgo estructural e información imperfecta, los stakeholders no premian la narrativa; evalúan coherencia entre promesa, decisión y resultado. Cuando la sostenibilidad opera como señal estratégica sin transformación real del modelo de negocio, deja de ser ventaja competitiva y se convierte en vulnerabilidad reputacional. La empresa conoce su desempeño interno; el mercado solo observa lo que se reporta. Esa brecha activa una tensión típica de la asimetría de información. Esta dinámica no es coyuntural.

Se inscribe en una transformación estructural del entorno institucional. Ulrich Beck (1992), en *Risk Society: Towards a New Modernity*, sostiene que la modernidad avanzada se caracteriza por la centralidad del riesgo y por la politización de los efectos secundarios de la actividad económica.

Las decisiones productivas ya no se evalúan exclusivamente bajo criterios técnicos o financieros; se examinan en función de sus consecuencias sociales y ambientales.

Como advierte: “Consequently, decisions only reach the desks of politicians and the public sphere after being taken...” (Beck, 1992, p. 213). Esta secuencia de decisión primero, y escrutinio después, amplifica la distancia entre cálculo organizacional y juicio social. En ese contexto, ESG no es solo un sistema de métricas; es una promesa pública de responsabilidad futura. ESG como arquitectura de responsabilidad. Para comprender el alcance estratégico de ESG, es necesario recordar que la sostenibilidad no surge como ejercicio comunicacional, sino como extensión de la responsabilidad corporativa. Archie B. Carroll (1991) plantea que la responsabilidad social total se compone de cuatro dimensiones: económica, legal, ética y filantrópica.

En sus términos: “Four kinds of social responsibilities constitute total CSR: economic, legal, ethical, and philanthropic” (Carroll, 1991, p. 42). Economista con énfasis en Comercio Internacional y candidata a maestría en Derecho Económico Internacional. Se desempeña como docente investigadora y consultora en economía, política económica y comercio internacional. Esta formulación implica que la sostenibilidad debe integrarse a la lógica económica del negocio y al cumplimiento normativo, respondiendo además a estándares éticos emergentes.

No puede limitarse a acciones voluntarias o iniciativas reputacionales. Cuando ESG se reduce a reporting o branding, pero no transforma decisiones de inversión, estructura de incentivos o gobierno corporativo, se produce una fractura estructural: la promesa supera a la práctica. Esa fractura constituye el punto de partida de la desconfianza. Asimetría de información y señalización ESG. Desde la economía de la información, el fenómeno puede interpretarse como un problema clásico de asimetría informacional. Löfgren, Persson y Weibull (2002), al estudiar los

aportes de George Akerlof, Michael Spence y Joseph Stiglitz desarrollados a partir de la década de 1970, explican que cuando una de las partes en una transacción posee más información que la otra, los mercados dejan de funcionar de manera eficiente. Esta desigualdad informativa genera fallas de mercado como la selección adversa y el riesgo moral que aparece después, cuando una parte puede modificar su comportamiento sin que la otra lo observe plenamente.

Aplicado al ámbito ESG, la empresa dispone de información detallada sobre su desempeño ambiental, social y de gobernanza, mientras que inversionistas, reguladores y consumidores dependen de reportes, certificaciones y declaraciones públicas para formarse una opinión. Si la calidad real del compromiso sostenible no es fácilmente verificable, el mercado puede sospechar que las señales emitidas como son las metas climáticas, indicadores agregados, promesas de transición, no reflejan plenamente la práctica interna. En estas condiciones, ESG se convierte en un mecanismo de señalización cuya credibilidad depende de su capacidad para reducir la asimetría informacional.

Cuando dicha reducción no se produce, la sostenibilidad no genera legitimidad; genera incertidumbre y, con ella, riesgo reputacional. En estas condiciones, ESG funciona como señal. Pero toda señal tiene valor solo si es costosa de falsificar. Si emitir compromisos ESG es relativamente barato y su verificación es compleja, la credibilidad sistémica se erosiona. El problema no radica en la ambición de los compromisos, sino en la insuficiente reducción de la asimetría de información.

Cuando stakeholders perciben que la señal no refleja sustancia, descuentan reputación, elevan el riesgo percibido y ajustan su comportamiento desde decisiones de inversión hasta preferencias de consumo. Sociedad del riesgo y amplificación reputacional. La sociedad del riesgo intensifica esta tensión. Beck (1992) explica que las consecuencias de la producción se convierten en objeto de controversia pública permanente. Las deci-

siones tecnológicas adquieren peso propio y se vuelven difíciles de revertir, mientras que las objeciones posteriores pueden interpretarse como amenazas económicas. En este entorno, ESG no se examina únicamente como instrumento de cumplimiento, sino como indicador de coherencia estratégica. Cualquier brecha entre discurso y práctica no se corrige silenciosamente: se amplifica.

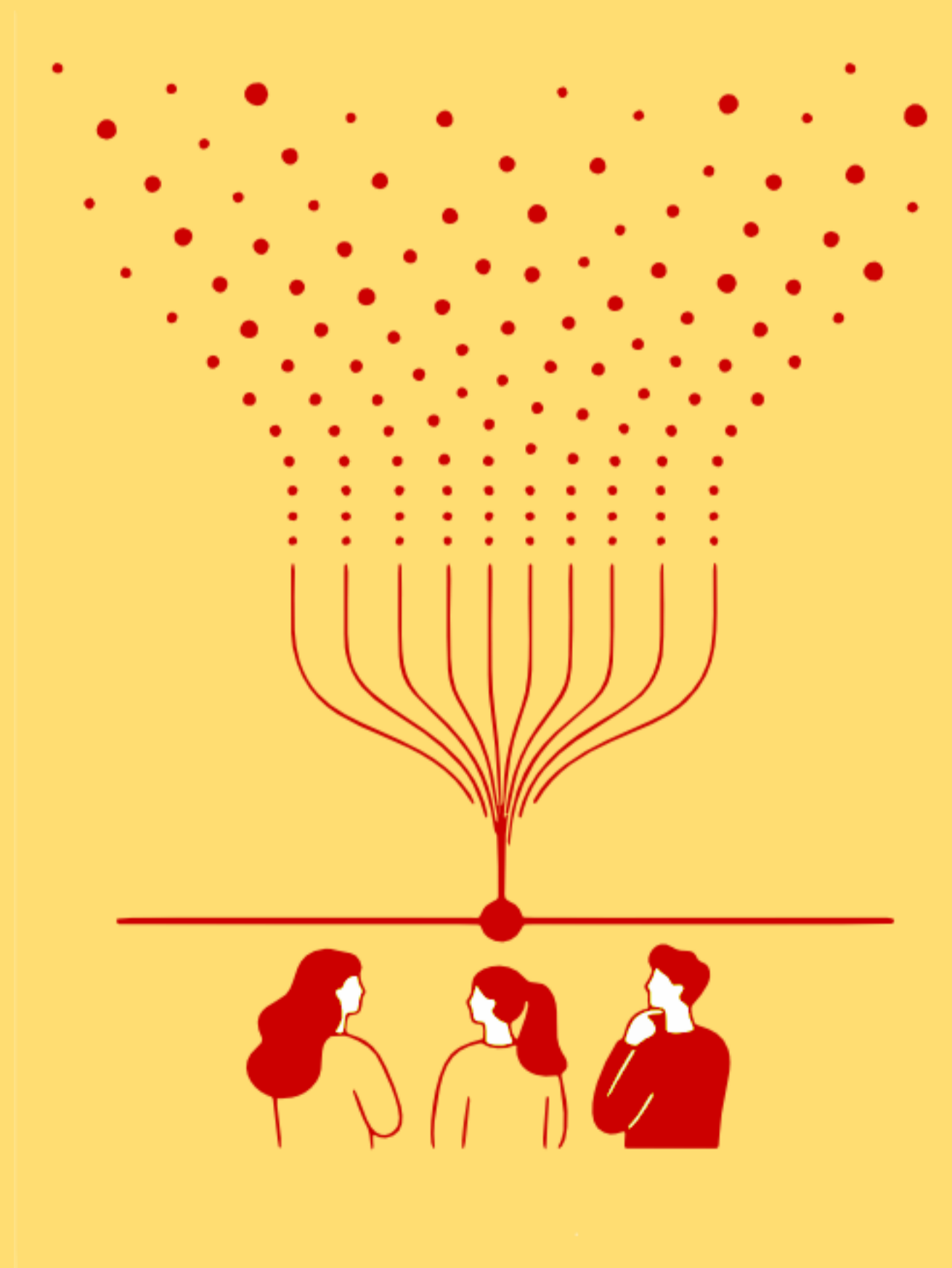
La sostenibilidad deja de ser atributo reputacional y se convierte en variable de riesgo. Confianza como condición de sostenibilidad estratégica. En la era del escrutinio, la sostenibilidad empresarial no se define por la cantidad de indicadores reportados, sino por la capacidad de reducir incertidumbre. ESG fortalece legitimidad solo cuando actúa como mecanismo de transparencia estructural y no como dispositivo de comunicación estratégica. La integración entre responsabilidad corporativa (Carroll, 1991), reducción de asimetrías informativas (Löfgren et al., 2002) y comprensión del entorno de riesgo (Beck, 1992) permite una conclusión clara: la confianza es la variable mediadora entre sostenibilidad y legitimidad. Cuando ESG transforma decisiones, alinea incentivos y ofrece evidencia verificable, se convierte en ventaja competitiva sostenible. Cuando opera únicamente como narrativa, se transforma en riesgo reputacional. En definitiva, la sostenibilidad no es un atributo declarativo.

Es una construcción institucional que solo se consolida cuando la empresa reduce la distancia entre señal y sustancia. En ausencia de esa coherencia, el escrutinio no debilita la sostenibilidad; revela su fragilidad.

Referencias:

Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. SAGE Publications. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G) Löfgren, K.-G., Persson, T., & Weibull, J. W. (2002). Markets with asymmetric information: The contributions of George Akerlof, Michael Spence and Joseph Stiglitz. *The Scandinavian Journal of Economics*, 104(2), 195–211. <https://doi.org/10.1111/1467-9442.00280>

Peer Brands



Insights
estratégicos
priorizados

**Implicaciones clave para decisión,
narrativa y legitimidad**

Patrones para sostener confianza

Las organizaciones confiables comparten transparencia, coherencia interna y gestión activa del vínculo emocional.

Carolina Martínez Ríos

■ Gestión de confianza ■ Coherencia organizacional ■ Vínculo emocional




Confianza = percepción de integridad
Tamaño = peso del patrón

Hacer _____

Zonas críticas de pérdida de confianza

La confianza se pierde más donde convergen liderazgo opaco, datos dudosos y agravio.



Insight clave


La confianza se erosiona más rápido, donde el liderazgo es opaco, los datos son dudosos y el agravio se cruzan

77% inquieto por privacidad y uso de datos Cookies y tracking

Personalización invasiva manipulación Marcas y datos


Asimetría de poder e información erosiona confianza

Factores estructurales



Liderazgo empresarial


68%
cree que líderes engañan intencionalmente ↑




Empleadores

Confianza alta

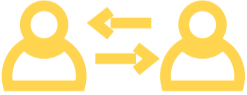
75%
pero en deterioro



Difícil distinguir noticias confiables y desinformación Información y medios



Innovación tecnológica e IA sospecha y agravio



Percepción de manipulación y falta de rendición de cuentas Motivos de pérdida

Agravio = percepción de daño o injusticia
77% inquieto por privacidad de datos

La confianza es una decisión, no una improvisación.

Juan Gabriel Garzón

En el horizonte de 2026, la inminencia de un conflicto en Irán, marcada por niveles de enriquecimiento de uranio al 90% y el colapso de las vías diplomáticas, ha acelerado la fragmentación del orden global hacia un paradigma de incertidumbre sistémica.

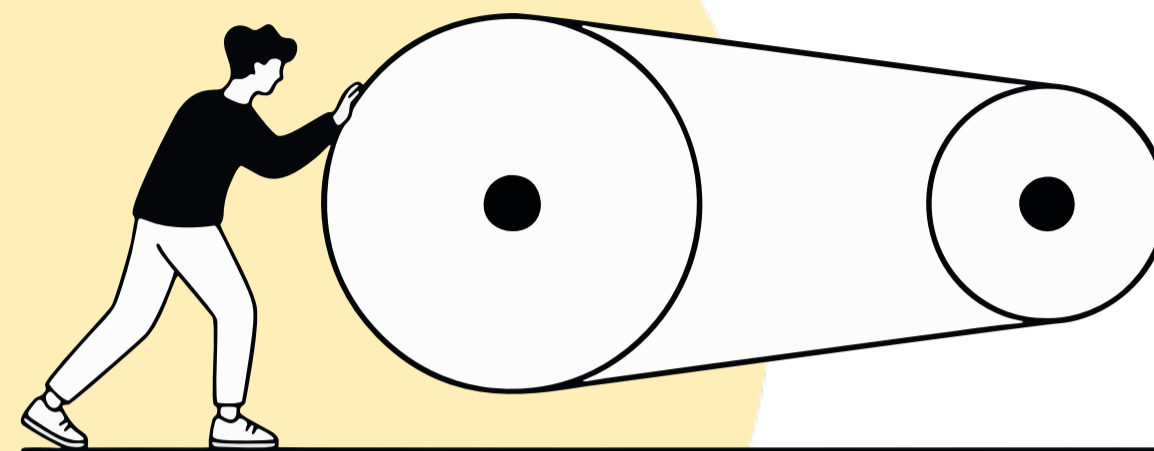
Ante la fragilidad de las rutas externas y la volatilidad de los acuerdos multilaterales donde la fuerza bruta parece desplazar a la diplomacia liberal el empresario en ciudades como Bogotá, Medellín o Barranquilla enfrenta una fatiga estructural derivada de crisis sucesivas, desde la pandemia hasta la reconfiguración comercial impuesta por una administración de Donald Trump que globaliza aranceles del 15% y decodifica a Colombia como socio no cooperante.

Este escenario obliga a volcar la mirada hacia el mercado interno, donde surge una paradoja crítica, dado que operamos en un entorno de abundancia de información, pero sufrimos una escasez aguda de conocimiento estratégico accionable.

Existe una brecha estructural entre la producción masiva de datos y la capacidad de las organizaciones para traducirlos en decisiones legítimas y narrativas coherentes. Esta desconexión entre lo que se investiga y lo que se decide es la que alimenta el "impuesto a la desconfianza", transformando la gestión corporativa en un ejercicio reactivo de bajo impacto estratégico.

Si volvemos la mirada a lo que planteó el pensador alemán Niklas Luhmann hace ya unos años, encontramos luces fundamentales para entender nuestro presente, donde la confianza no es un simple valor moral o un "accesorio" ético, sino el mecanismo básico que tenemos para reducir la complejidad del mundo que nos rodea .

En un mercado colombiano atomizado un contexto de agravio sistemático y el riesgo país, confiar funciona como un "atajo decisional" que permite a los líderes saltar sobre la incertidumbre y actuar como si el futuro fuera predecible. Sin esta "institución invisible", como bien la definió el Nobel Kenneth Arrow, los costos de transacción simplemente se disparan, ya que el sistema de precios por sí solo es insuficiente para resolver asimetrías de información.



La evidencia local es pesada de leer y de digerir, según datos de LexisNexis, cada peso perdido por fraude en Colombia les cuesta a las empresas un promedio de 3,76 veces más debido a la costosa infraestructura de vigilancia, auditoría y mitigación que se monta para compensar la sospecha, es decir, los entornos con desconfianza son más costosos en todos los sentidos. Al final, cuando una organización falla en su lectura contextual del entorno, termina reemplazando la confianza con burocracia, lo que drena el margen EBITDA y frena en seco la velocidad de los negocios.

Esta realidad técnica de la confianza se asienta sobre cimientos filosóficos que el estratega moderno no puede ignorar. Ya desde Adam Smith entendíamos que el intercambio no ocurre en el vacío, sino que requiere de esa "simpatía" o capacidad de imaginar la situación del otro para coordinar expectativas y disuadir el oportunismo. En la modernidad, como señala Georg Simmel, esta base muta hacia una "confianza sistémica" en el dinero y las leyes, donde el crédito actúa como una reclamación sobre la sociedad entera.

Sin embargo, la salud de este sistema depende, en palabras de Annette Baier, de una aceptación de la vulnerabilidad hacia la buena voluntad de otros, una dependencia que es especialmente crítica en relaciones de poder desigual como las de la cadena de suministro B2B. Cuando esta base ética se erosiona, caemos en lo que Bo Rothstein denomina "trampas sociales": situaciones donde la desconfianza mutua impide la cooperación incluso cuando esta beneficiaría a todos. Para salir de ellas, la organización debe proyectar imparcialidad y previsibilidad, convirtiendo la confianza en ese capital social que Robert Putnam identificó como el motor del éxito institucional.

El riesgo más profundo para la legitimidad corporativa es la ceguera de percepción. Mientras el 90% de los ejecutivos colombianos cree que sus empresas son altamente confiables, solo el 30% de los consumidores valida esa afirmación. Este vacío de 60 puntos porcentuales nace de abordar la innovación y el marketing desde métricas técnicas, ignorando la integración humana y subjetiva que exige el contexto actual. Siguiendo la filosofía de Onora O'Neill, la meta no debe ser "comprar" confianza mediante publicidad, sino demostrar una "confiabilidad comprobable" (trustworthiness) basada en la honestidad, la competencia y la fiabilidad.

La transparencia inteligente que propone O'Neill no es solo publicar datos, sino ofrecer información accesible, comprensible y evaluable que permita a los grupos de interés verificar la veracidad del discurso institucional y evitar el "teatro de la transparencia". Bajo la fatiga acumulada de crisis sucesivas, el verdadero insight gerencial es que la confianza no se improvisa. Basada en la teoría del aprendizaje social de Julian Rotter, la confianza es una "expectativa generalizada" formada por refuerzos positivos previos y el cumplimiento consistente de promesas.

Gestionar la confianza como un activo estratégico implica reconocer que cada decisión previa como el cumplimiento ejemplar de la Ley de Plazos Justos pagando a proveedores en tiempos mínimos o la adopción de tecnologías de interoperabilidad como Bre-B del Banco de la República, actúa como el sustrato que facilita la cooperación futura.

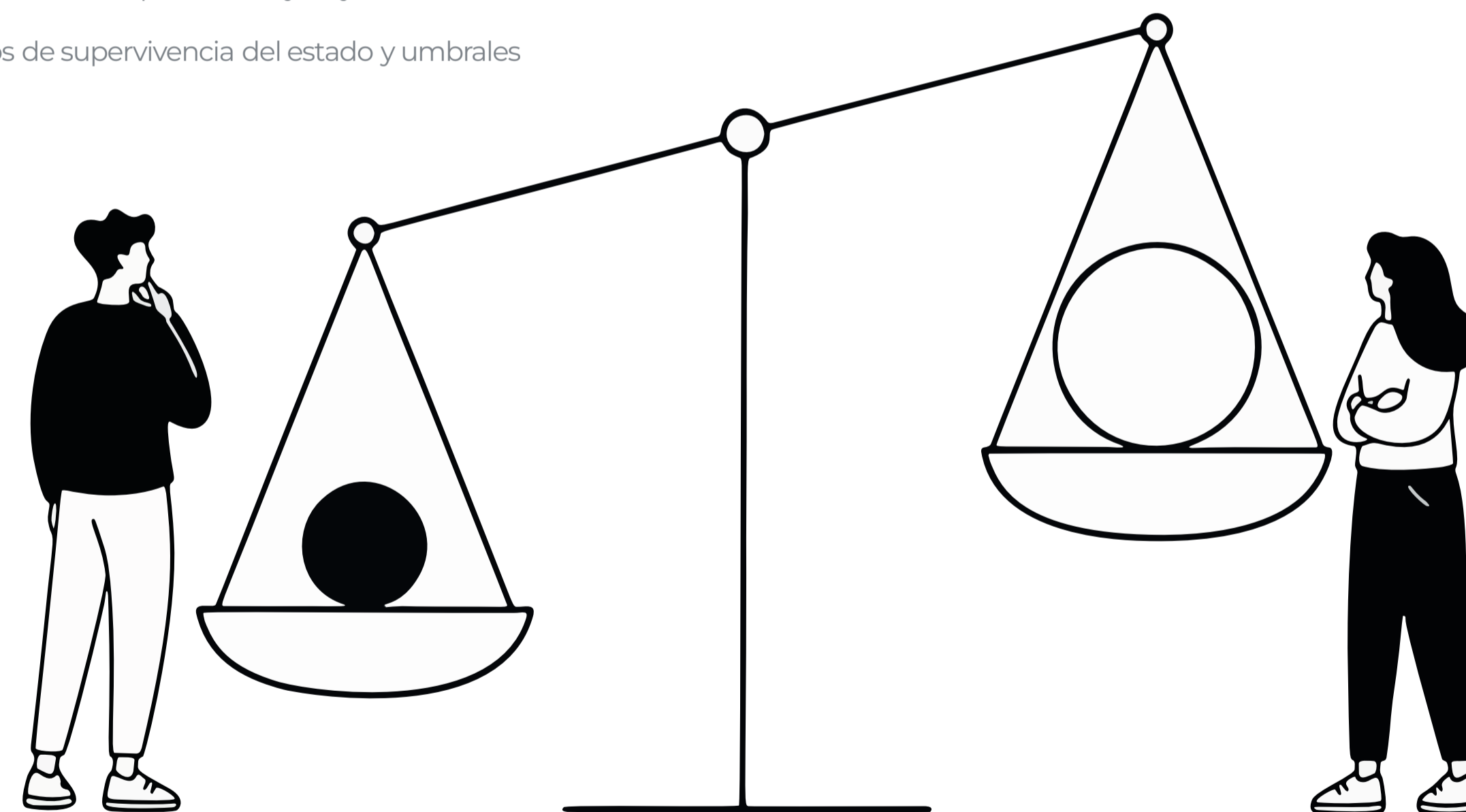
Como demuestran las investigaciones neurobiológicas de Paul Zak, los comportamientos que fomentan la autonomía y muestran vulnerabilidad estimulan la producción de oxitocina, lo que reduce el estrés defensivo y aumenta la productividad en un 50%. En un mercado volátil, la ventaja competitiva no la tendrá quien más información produzca, sino quien logre proyectar una confiabilidad sólida, reduciendo la fricción operativa y convirtiendo la confianza en su activo de resiliencia más predecible.

Aquellas organizaciones que cierran la brecha entre el conocimiento social y la acción organizacional podrán navegar la incertidumbre allí donde la competencia quede paralizada por la sospecha. End

Fuentes Académicas y Teóricas

- Arrow, K. J. (1974). *The limits of organization*. W. W. Norton & Company.
- Baier, A. C. (1994). *Moral prejudices: Essays on ethics*. Harvard University Press.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Wiley.
- O'Neill, O. (2002). *A question of trust*. Cambridge University Press.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Prentice-Hall.

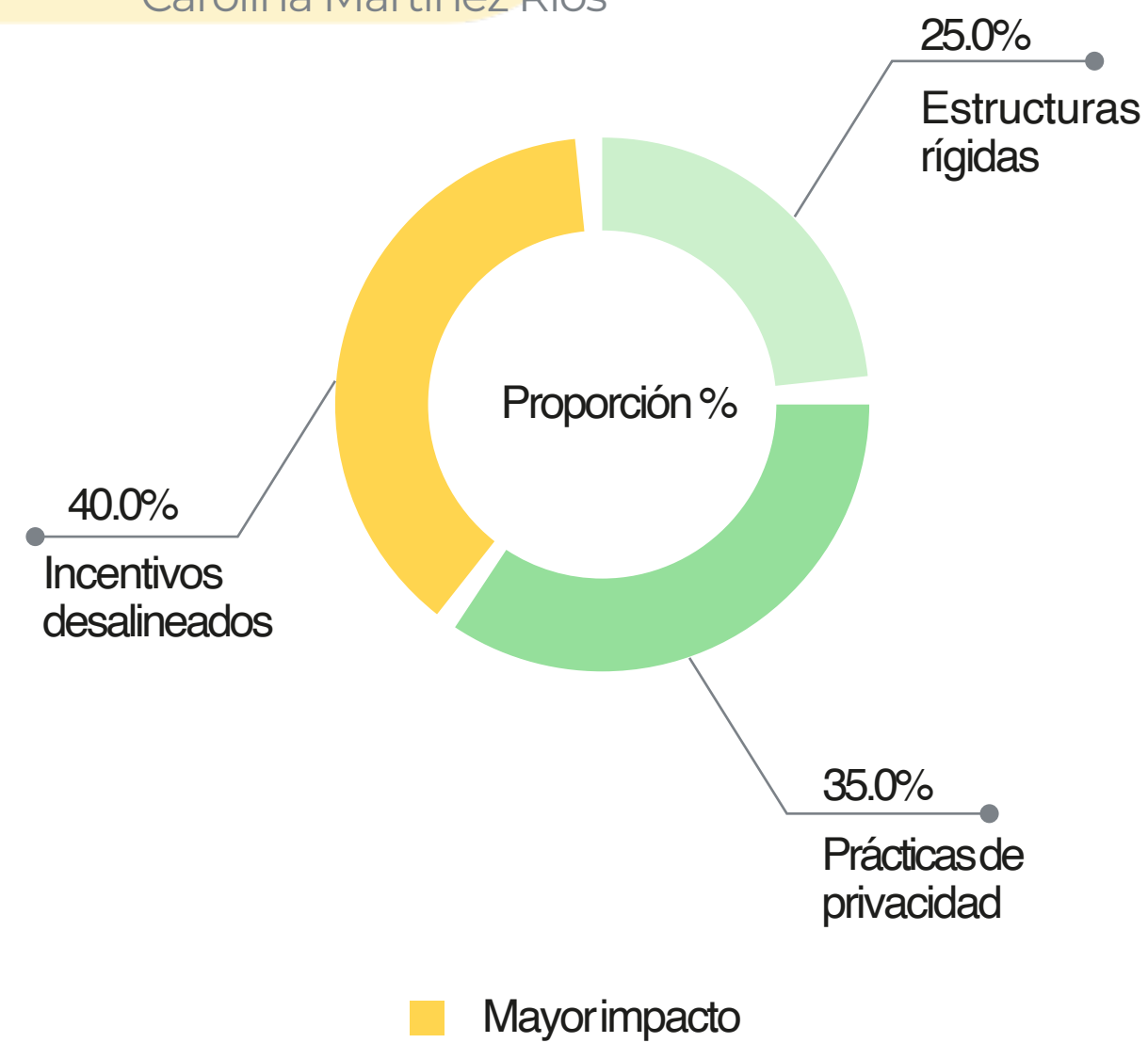
- Simmel, G. (1900). *The philosophy of money*. Routledge.
- Smith, A. (1759). *The theory of moral sentiments*. A. Millar.
- Zak, P. J. (2017). The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*, 95(1), 84-90.
- Informes Técnicos y de Coyuntura (2024-2026)
- Banco de la República de Colombia. (2025). Bre-B: Sistema de pagos inmediatos interoperable. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/bre-b>
- Click Petróleo e Gas. (2026, 23 de febrero). Las tensiones entre Estados Unidos e Irán aumentan: Disputa nuclear y carrera por el petróleo.
- LexisNexis Risk Solutions. (2024, 20 de junio). True cost of fraud study – Latin America: Every peso lost to fraud in Colombia costs firms \$3.76.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2025). Ley de Pago en Plazos Justos: Sello de Empresa que Paga a Tiempo. Recuperado de <https://www.plazosjustos.gov.co/>
- PwC. (2024, 12 de marzo). Trust in business survey 2024: Recognizing the trust gap.
- PwC. (2025). Estudio de confianza 2025: Acciones que construyen y erosionan la legitimidad.
- Xpert Digital. (2026). Irán 2026: Escenarios de supervivencia del estado y umbrales nucleares.



Mecanismos de Ruptura de Coherencia

La coherencia se quiebra cuando incentivos, procesos y estructuras contradicen las promesas externas.

Carolina Martínez Ríos

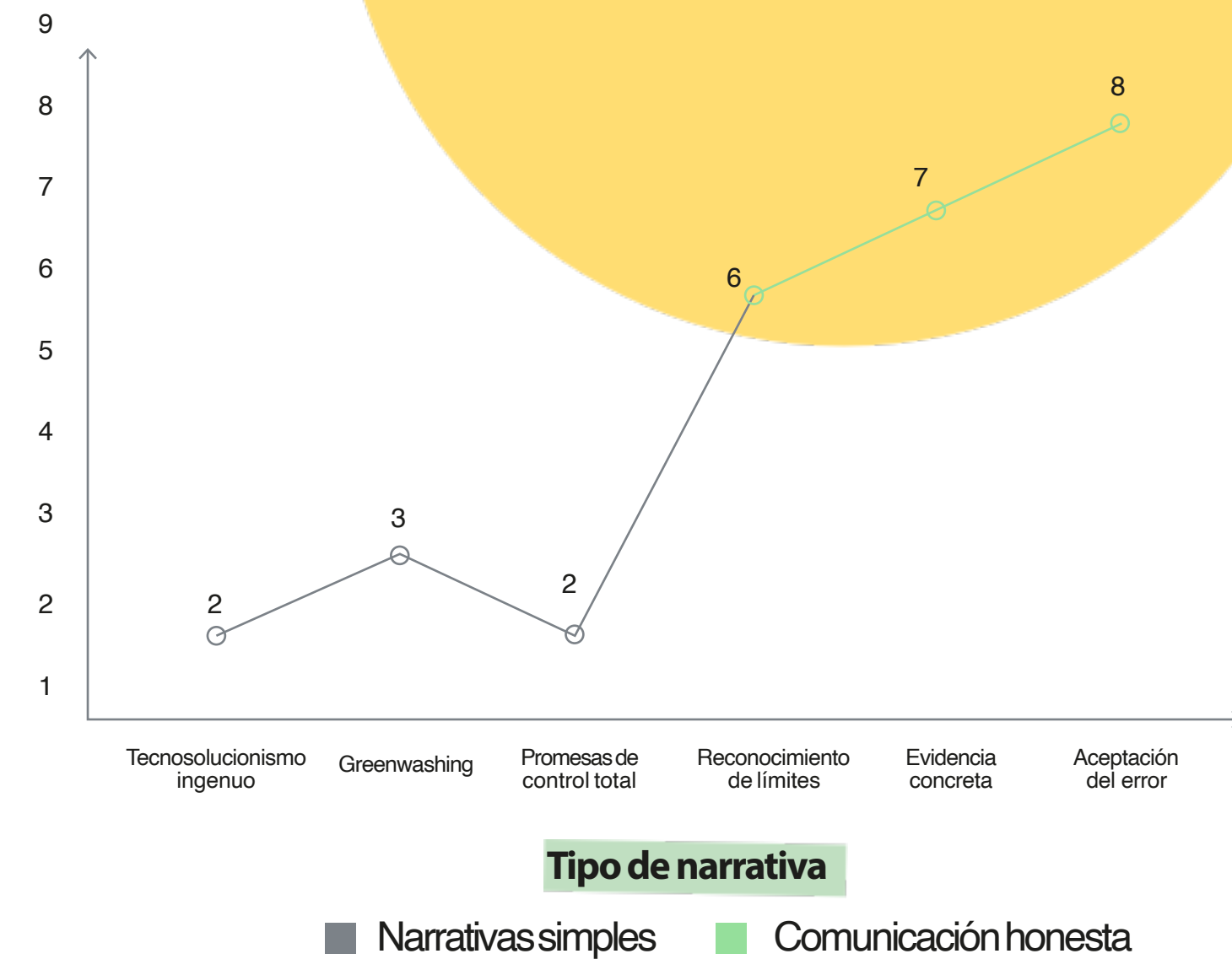


Proporción estimada según énfasis textual. Values are approximate and may not be exact.

Cambio en la credibilidad de las narrativas

Narrativas simplistas pierden credibilidad, mientras que la comunicación honesta y basada en evidencia gana confianza.

Nivel de credibilidad



Credibilidad = percepción pública de confianza
Valores son aproximados y pueden no ser exactos.

Confianza Organizacional Clave

La confianza se construye con aprendizaje, patrones organizacionales y se pierde por errores éticos y falta de coherencia.

Confianza Estratégica

Confianza = percepción de credibilidad
Aprendizaje = proceso de adquisición de criterio

- Aprendizaje Integral
- Patrones de Confianza
- Pérdida de Confianza



Valores y Ética
• Deber y propósito
• Identidad de marca

Cognitivo y Fático
• Conocimiento técnico
• Educación al consumidor

Social
• Observación interna y externa
• Reseñas y opiniones

Coherencia narrativa acción
• Valores alineados
• Publicidad realista

Transparencia radical
• Noticias buenas y malas
• Admitir errores

Seguridad psicológica
• Líder admite errores
• Cliente puede quejarse

Regla de reciprocidad
• Autonomía empleado
• Cliente como socio

Consistencia predictiva
• Procesos claros
• Servicio estable

Errores al priorizar velocidad

Priorizar velocidad sacrifica coherencia y termina erosionando la confianza.

Carolina Martínez Ríos

Tipos de Aprendizaje

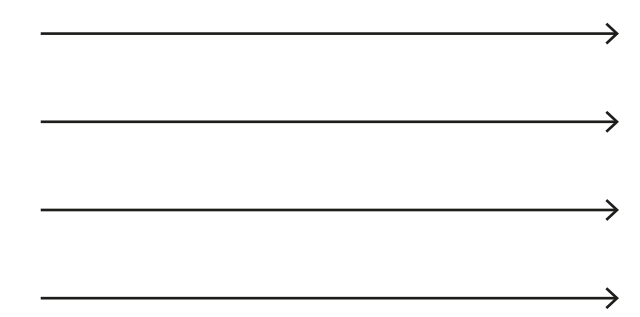
Conductual
• Experiencia directa
• Refuerzo y castigo

Emocional
• Intuición previa
• Marcas similares

Priorizar velocidad sobre la coherencia

- Lanzar mensajes sin revisión ética
- Implementar tecnología sin transparencia
- Recolectar datos sin propósito claro
- No coordinar discurso entre áreas

¿Qué implica?



Pérdida de confianza mayor al beneficio de llegar primero

- Reclamos persistentes o uso indebido de datos
- Aumenta sospecha y cinismo hacia la innovación
- Fricción y baja conversión de usuarios
- Multiplica incoherencia percibida

Factores de pérdida de confianza

- Escándalos éticos
- Crisis mal gestionadas
- Falta de transparencia
- Gaslighting laboral
- Incoherencia liderazgo

••Backlash••
Reacción negativa pública

Saber

Decisiones estratégicas y el riesgo de la incertidumbre. En primer lugar, sin la confianza actuando como un dispositivo de decisión fundamental, las organizaciones enfrentan una parálisis ante la complejidad social y tecnológica del entorno actual. En ausencia de esta "institución invisible", las decisiones financieras, tecnológicas y de innovación se vuelven extremadamente riesgosas porque los líderes pierden la capacidad de "saltar" sobre la incertidumbre para actuar como si el futuro fuera predecible.

Cuando no hay una base de credibilidad, cada elección estratégica se ve sobrecargada por la imposibilidad de anticipar plenamente sus efectos, convirtiendo la gestión en un ejercicio reactivo y frágil. Por consiguiente, la desconfianza impone un "impuesto a las operaciones" que eleva drásticamente los costos de transacción mediante la necesidad de monitoreo constante, vigilancia y resolución de conflictos. Bajo este escenario de sospecha, el horizonte estratégico se reduce inevitablemente al corto plazo y a la minimización inmediata del error, lo que asfixia la capacidad adaptativa y debilita la autonomía responsable necesaria para delegar tareas críticas dentro de la empresa.

El nuevo paradigma de la comunicación institucional. En este sentido, la comunicación institucional exige un giro radical: dejar de "comunicar más" para enfocarse en gestionar evidencia estratégica y tomar mejores decisiones. Esto implica que las marcas deben abandonar el "teatro de la transparencia", caracterizado por la publicación de datos técnicos vacíos de sentido humano, para adoptar una "transparencia inteligente" que entregue información accesible y, sobre todo, evaluable por sus contrapartes. La comunicación ya no puede ser una narrativa

aislada, sino un sistema que reduzca la asimetría de información entre lo que la empresa hace internamente y lo que el mercado percibe. Asimismo, este cambio demanda que el liderazgo realice un diagnóstico honesto de su propia "brecha de ceguera", reconociendo que existe una desconexión profunda entre su percepción de confiabilidad y la validación real del consumidor.

De este modo, el equipo de estrategia debe dejar de medir sentimientos vagos y empezar a auditar las fricciones técnicas y los puntos donde la desconfianza eleva los costos, transformando la marca en un agente de cooperación reflexiva. La ubicación de la legitimidad: Coherencia interna y externa. Por otra parte, la legitimidad organizacional ya no se juega exclusivamente en una esfera, sino en la intersección y coherencia entre el desempeño interno y la promesa externa.

Mientras que la "confiabilidad" es un atributo interno bajo control total de la empresa basado en la integridad y la competencia, la legitimidad es el juicio social que surge cuando los stakeholders verifican que las promesas públicas, especialmente en marcos de sostenibilidad o ESG, se traducen en transformaciones reales del modelo de negocio.

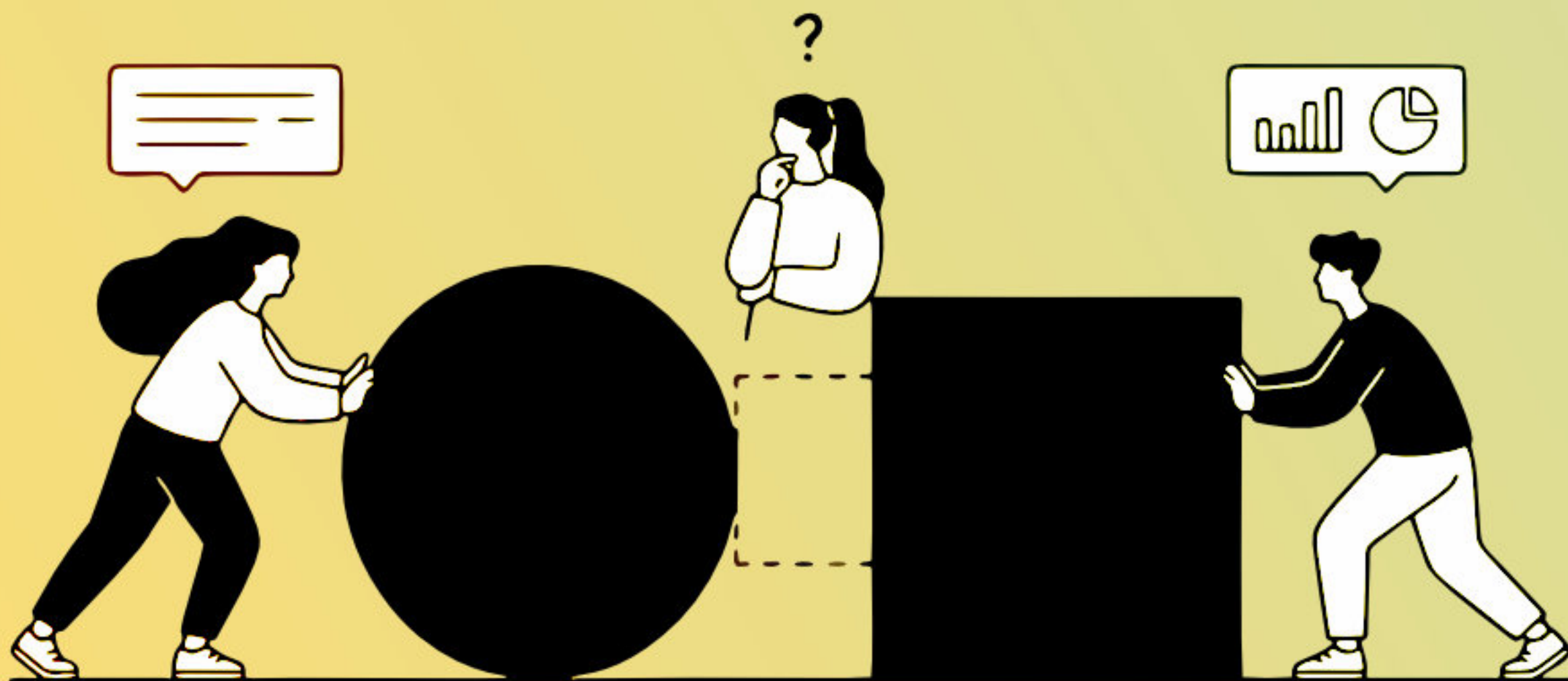
Asimismo, este cambio implica entender la comunicación más que un "accesorio" ético, como el mecanismo fundamental para reducir la complejidad del entorno, tal como sugería Niklas Luhmann

En última instancia, la legitimidad se consolida cuando la empresa logra reducir la distancia entre la señal que emite y la sustancia de sus acciones, integrando la responsabilidad en su lógica económica y no solo en su discurso.

En un entorno de alto escrutinio, cualquier brecha entre lo que se dice "afuera" y lo que se hace "adentro" no se corrige silenciosamente, sino que se amplifica, revelando una fragilidad estructural que transforma la sostenibilidad en un riesgo reputacional invisible y costoso.



Peer Brands



Dilemas
estratégicos
abiertos

Dilemas estratégicos reales: *decidir bajo incertidumbre en la era del escrutinio*

Adriana Ma. Oviedo Llanos

En 2023 y 2024 varias de las mayores gestoras de activos del mundo redujeron públicamente el énfasis en el término ESG, mientras estados en EE. UU. cuestionaban la inversión con criterios ambientales y sociales. Al mismo tiempo, la Unión Europea endurecía sus estándares de reporte bajo la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Nunca las empresas habían estado tan presionadas para ser sostenibles —y nunca había sido tan incierto el entorno político y financiero para hacerlo. La discusión ya no es si la sostenibilidad importa. La pregunta es más incómoda: ¿cómo decidir estratégicamente cuando el mercado, la regulación y la opinión pública empujan en direcciones distintas? Este escenario confirma lo que Ulrich Beck (1992) describió como rasgo estructural de la modernidad avanzada: la centralidad del riesgo y la politización de las consecuencias económicas.

En la sociedad del riesgo, las decisiones empresariales no se evalúan solo por su racionalidad financiera, sino por sus efectos colaterales y su coherencia pública. Las decisiones suelen debatirse cuando ya han sido tomadas, ampliando la brecha entre cálculo técnico y juicio social (Beck, 1992).

En este contexto emergen dilemas estratégicos reales, más no retóricos que definen la sostenibilidad empresarial. Convicción estratégica o presión del mercado El primer dilema es interno, ¿debe la organización sostener compromisos climáticos y sociales de largo plazo incluso cuando enfrentan presión política o resistencia de ciertos inversionistas? La reciente polarización en torno a ESG en Estados Unidos ilustra esta tensión. Algunas empresas han moderado su discurso para evitar sanciones o pérdida de contratos públicos; otras han reafirmado sus metas.

Desde la perspectiva de la responsabilidad corporativa, Carroll (1991) recuerda que la legitimidad empresarial no descansa exclusivamente en la rentabilidad, sino en el equilibrio entre desempeño económico, cumplimiento normativo y responsabilidad ética. Por ello, renunciar a compromisos sostenibles para mitigar presiones de corto plazo puede ofrecer ventajas inmediatas, pero introduce una inconsistencia estratégica que socava la confianza acumulada.

1 Economista con énfasis en Comercio Internacional y candidata a maestría en Derecho Económico Internacional. Se desempeña como docente investigadora y consultora en economía, política económica y comercio internacional. El dilema no es ideológico; es estratégico. ¿Se privilegia estabilidad inmediata o coherencia de largo plazo? Velocidad o coherencia El segundo dilema es temporal. Los mercados financieros premian crecimiento y retornos rápidos.

La transición energética, en cambio, exige inversiones costosas y horizontes largos. Varias compañías energéticas europeas han revisado metas climáticas ante volatilidad en precios del petróleo y presión por dividendos.

Aquí la tensión es clara: acelerar compromisos sin capacidad operativa puede generar brechas entre promesa y desempeño; avanzar con prudencia puede interpretarse como falta de ambición.

Este dilema puede comprenderse a partir de la teoría de la asimetría informacional desarrollada por George Akerlof, Michael Spence y Joseph Stiglitz, galardonados con el Premio Nobel de Economía en 2001. Sus modelos demostraron que cuando la calidad de un bien o comportamiento no es fácilmente observable, las señales emitidas por quien posee mayor información pueden distorsionar las decisiones del mercado.

En el ámbito ESG, si la empresa comunica metas ambiciosas que no puede sostener operativamente, incrementa el riesgo de una “selección adversa reputacional”: los inversionistas y demás stakeholders ajustan sus expectativas y penalizan inconsistencias entre promesa y desempeño. Transparencia total o control del relato

La sociedad del riesgo incrementa el escrutinio, pero también la exposición. La transparencia fortalece confianza; sin embargo, revelar vulnerabilidades transitorias puede afectar valor de mercado. El dilema es evidente: ¿abrir completamente la información sobre procesos de transición o gestionar cuidadosamente el relato para evitar reacciones adversas? La literatura sobre asimetría informacional muestra que la credibilidad depende de la verificabilidad de las señales (Löfgren et al., 2002).

Una transparencia parcial puede ser interpretada como ocultamiento; una transparencia mal contextualizada puede generar sobre reacción. La decisión exige juicio estratégico más que automatismo comunicacional. Crecimiento rápido o legitimidad sostenible Finalmente, el dilema estructural.

Expansión versus legitimidad acumulada. Invertir en proyectos altamente rentables pero intensivos en emisiones puede fortalecer resultados financieros en el corto plazo y debilitar compromisos ambientales. Por el contrario, priorizar transición sostenible puede moderar retornos inmediatos, pero fortalecer estabilidad reputacional. Beck (1992) advierte que las decisiones tecnológicas adquieren peso propio y se vuelven difíciles de revertir. Cada elección estratégica deja huella estructural. En la era del escrutinio, esa huella es visible y discutida.

Administrar trade-offs, no evitarlos Los dilemas estratégicos contemporáneos no se resuelven con más reportes ESG ni con declaraciones adicionales. Son decisiones bajo incertidumbre donde cada elección implica renuncia. La sostenibilidad dejó de ser un programa accesorio y se convirtió en criterio transversal de decisión. La alta dirección no enfrenta la pregunta de si adoptar ESG, sino cómo equilibrar convicción, mercado, velocidad y legitimidad sin fracturar coherencia interna. En última instancia, la ventaja competitiva no proviene de eliminar el riesgo, sino de administrarlo con consistencia estratégica.

En la era del escrutinio, la empresa que reconoce explícitamente sus trade-offs y los gestiona con transparencia inteligente construye el activo más escaso del entorno actual: confianza sostenible.

Referencias:

Beck, U. (1992). Risk society: Towards a new modernity. SAGE Publications. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G) Löfgren, K.-G., Persson, T., & Weibull, J. W. (2002). Markets with asymmetric information: The contributions of George Akerlof, Michael Spence and Joseph Stiglitz. The Scandinavian Journal of Economics, 104(2), 195–211. <https://doi.org/10.1111/1467-9442.00280>

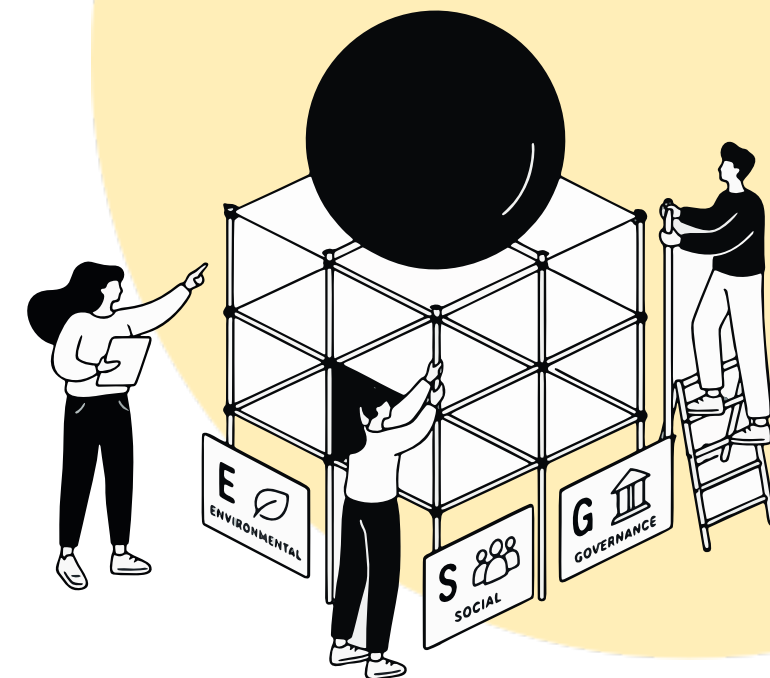
La confianza como arquitectura del crecimiento sostenible

La confianza no se declara. Se demuestra en las decisiones que una organización toma cuando nadie la está mirando, y en las que toma cuando todos sí lo hacen.

Lo que este reporte intenta sostener es una tesis incómoda para muchos equipos directivos: la confianza dejó de ser consecuencia de una buena gestión para convertirse en condición previa de ella. No se construye después de tener el producto, la estrategia o la narrativa. Se construye en paralelo, o no se construye.

Eso cambia el orden de las preguntas. Antes de preguntarse cómo crecer, vale la pena preguntarse sobre qué base. Antes de lanzar, antes de comunicar, antes de escalar: ¿quién nos cree, por qué nos cree, y qué tan frágil es esa creencia?

No tenemos una respuesta única. Lo que sí tenemos es la convicción de que las organizaciones que van a sostener crecimiento en entornos inestables son las que tratan la confianza como se trata cualquier otro activo estratégico: con intención, con métricas y con disciplina.



Las decisiones estratégicas que implican navegar la incertidumbre y proyectar el futuro se vuelven significativamente más riesgosas ante la falta de confianza.

Sin esta "Decisión", los líderes pierden la capacidad de actuar como si el futuro fuera predecible, quedando atrapados en una parálisis donde no pueden saltar sobre las dudas propias de mercados complejos o atomizados.

Por consiguiente, la ausencia de esta "institución invisible" provoca que los costos de transacción se disparen, volviendo inviable cualquier movimiento estratégico que el sistema de precios por sí solo no pueda resolver.

Al no existir confianza, la gestión corporativa se degrada hasta convertirse en un ejercicio reactivo de bajo impacto, donde la empresa se ve obligada a pagar un "impuesto a la desconfianza" en cada paso que intenta dar.

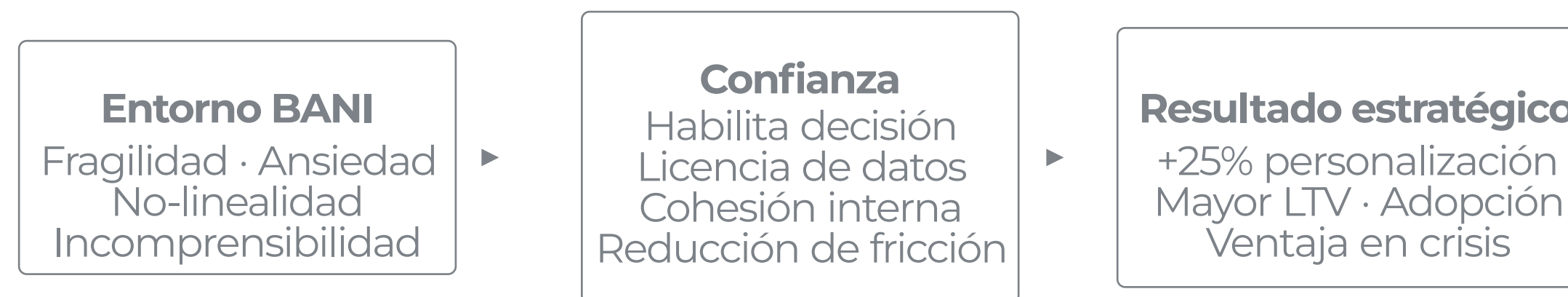
En cuanto a la comunicación institucional, la crisis de confianza exige una transformación profunda que abandone la simple difusión de datos para centrarse en la creación de narrativas coherentes

. Existe actualmente una brecha estructural que las organizaciones deben cerrar, asegurando que lo que se investiga y lo que se decide esté alineado en un relato que sea capaz de dotar de sentido a la producción masiva de información.

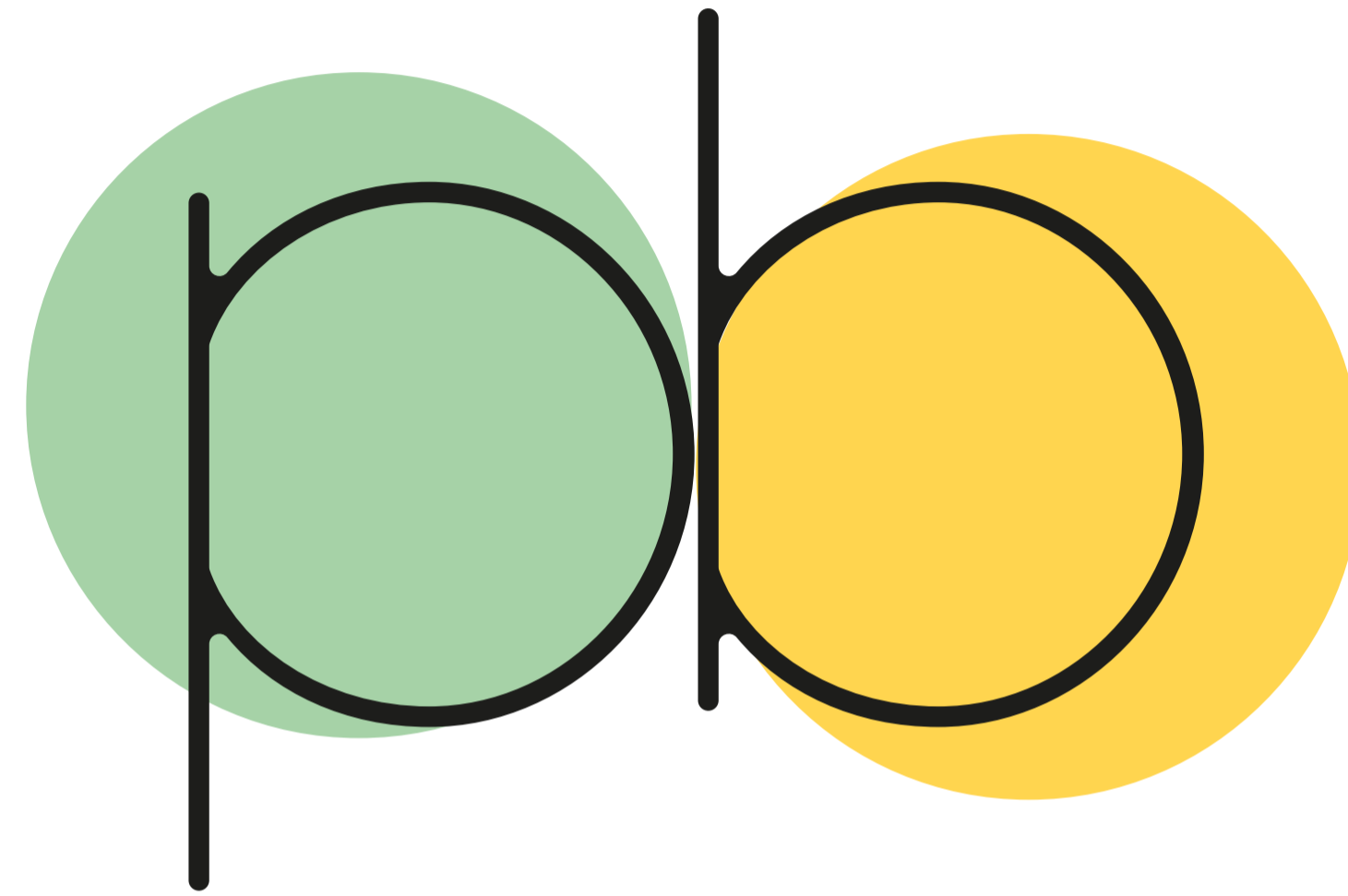
Para ser efectiva, la comunicación debe funcionar como una herramienta estratégica que traduzca la complejidad del mundo en términos comprensibles, permitiendo que las decisiones organizacionales sean percibidas como legítimas y no como actos arbitrarios.

Respecto a dónde se juega hoy la legitimidad, esta se disputa en la capacidad de la organización para conectar su mundo interno de datos con su impacto en el entorno externo. La legitimidad ya no reside únicamente en la eficiencia operativa interna, sino en la habilidad de traducir esa información en decisiones que los actores externos consideren fundamentadas y creíbles.

Finalmente, la legitimidad se construye en ese espacio intermedio donde la confianza actúa como una infraestructura invisible que une a la organización con su mercado. Al funcionar como un reductor de complejidad, esta cualidad permite que la organización proyecte estabilidad hacia adentro y afuera., asegurando que sus acciones sean adaptativas.



La confianza convierte incertidumbre en ventaja operativa



PeerBrands

Anticipar · Comprender · Liderar



Grupo empresarial :: <https://www.linkedin.com/groups/18458019/>

Equipo :: Carolina Martínez Ríos Juan Gabriel Garzón Adriana Ma. Oviedo Llanos Jose Luis Martínez Quijano