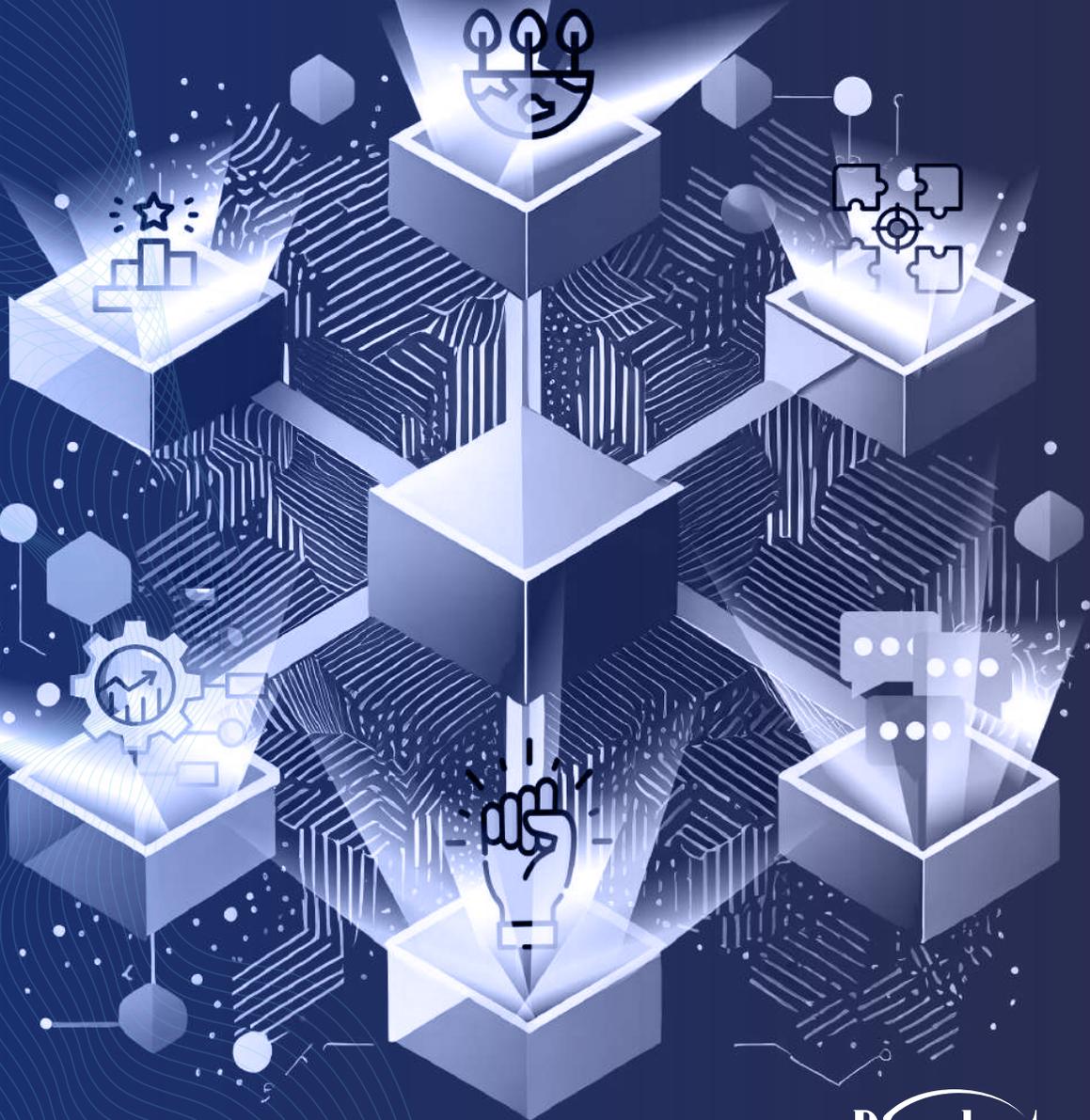


# OURVOICE

ENERO - 2024

1ERA EDICIÓN



Pizzolante



Hace un año, el 2023 arrancaba con expectativas e incertidumbre por la situación geopolítica de la región y del mundo; se proyectaban avances aún más significativos en la inteligencia artificial, la relevancia en la gestión de intangibles cobraba cada vez mayor protagonismo en los resultados de estudios gerenciales, y en materia económica, la inflación y la recesión eran grandes temores para el mundo empresarial.

En el ámbito social, el descontento y la inestabilidad hacían aún mayor la zozobra de preguntarse qué efectos tendría lo que en materia política se definiría en 2023 a través de procesos electorales en varios países de Latinoamérica, incluyendo por supuesto, a la polarización como ingrediente clave.

Paralelamente a eso, al interior de nuestra firma, el 2023 sería un año de aniversarios: mi socio y fundador de la firma, Italo Pizzolante Negrón, cumplía 50 años de vida profesional, en mi caso 30 años de trabajo en la firma de la que me hice socio hace ya más de dos décadas con el fin de convertirla en proyecto de vida, y nuestro director de Mercado en Venezuela, Agustín Beroes, quien conmemoró 20 años contribuyendo a construir equipo a través de su liderazgo en nuestra oficina en Caracas.

En medio del trabajo de la consultoría gerencial y de las exigencias cotidianas, nuestros líderes y consultores hacían un espacio para compartir una mirada más reflexiva sobre dónde estamos en ese contexto, compartiendo su análisis consultor mediante sus voces que, en conjunto, son la voz de nuestra organización.

Es así, que me complace compartirles la primera edición de "OUR VOICE", nuestra nueva revista digital, un compendio de las ideas de quienes componemos esta firma, plasmadas en artículos enfocados en tendencias sobre los temas de conocimiento y experiencia de nuestro equipo, entre ellos: Reputación, Estrategia, Liderazgo, Sostenibilidad, y los temas que avanzan de acuerdo al contexto de impacto para el sector empresarial, y que publicamos periódicamente en nuestra página web [www.pizzolante.com](http://www.pizzolante.com) y redes sociales.

Además, quienes nos leen a través de nuestras redes han visto nuestros "PIZZOLANTE VIEWS", un formato más corto en el que nuestros líderes, consultores y asesores dan su punto de vista desde una visión estratégica. Este año causaron revuelo hechos como el de los errores en los mensajes de la marca Balenciaga; el desafortunado desenlace del TITÁN de OceanGate; las mentiras develadas del congresista norteamericano, George Santos; el cambio de Twitter a X y sus consecuencias; estudios como Great Place To Work; el caso Chernobyl; la erupción del Volcán de Fuego en Guatemala; y los desafíos frente a ChatGPT. El compendio de 2023 lo verán en esta edición.

Hoy, la transformación digital continua, la inteligencia artificial avanza, los enfoques empresariales hacia la sostenibilidad y responsabilidad social se profundizan, la gestión del talento es todo un reto multigeneracional, y el análisis de datos a través de diversos estudios es están a la orden del día, el liderazgo efectivo es mandatorio y, sobre todo, alcanzar altos niveles de CONFIANZA seguirá siendo un objetivo indispensable para poder viabilizar las oportunidades de futuro. Sobre estos temas, nuestro equipo continuará analizando, trabajando y compartiendo.

Esperamos que este 2024 sea un año productivo, construyendo una mayor certidumbre a partir de la aplicación de inteligencia contextual y planificación estratégica, haciendo que las buenas ideas sean convertidas en metas medibles, llevando adelante nuevos proyectos con éxito hacia la evolución de ser, todos los días, mejores personas, consultores y organizaciones, para contribuir significativamente a la generación de progreso, desarrollo y bienestar para toda la sociedad

Sean ustedes bienvenidos a nuestra primera edición de OUR VOICE.

*Thony Da Silva*

CEO y Socio director de PIZZOLANTE

# OURVOICE

# PERFILES

Autores en esta edición



## Italo Pizzolante Negrón

Socio Fundador

Con más de 50 años de experiencia en el área de Estrategia y Comunicación Empresarial pública y privada, es socio fundador (1976) de PIZZOLANTE. Activo consejero en temas de reputación y negocios responsables bajo criterios ASG; gestión estratégica de riesgos, gobierno corporativo y compliance; alineación y gobernanza para empresas familiares. Ganador de reconocimientos internacionales, forma parte de numerosas organizaciones empresariales en la región. Miembro de ONGs, centros de pensamiento, gremios empresariales, consejero en organismos multilaterales, articulista y escritor.

## Thony Da Silva

Socio Director y CEO

Posee más de 30 años de experiencia como consultor de más de 400 empresas nacionales y transnacionales líderes en sus mercados en América Latina en las que ha desarrollado estrategias de construcción, mantenimiento y protección de reputación, manejo de crisis, planeación estratégica, construcción de capacidades, responsabilidad social y sostenibilidad, entre otros ámbitos. Es miembro de Juntas Directivas y Consejos Consultivos de diversas organizaciones no gubernamentales dedicadas al desarrollo sostenible; colaborador y profesor de múltiples instituciones educativas de la región. Articulista, podcaster y ha sido galardonado con múltiples reconocimientos internacionales, incluyendo: Titan Awards, Gold Quill Awards y Stevie Awards entre otros.



## Luis Indriago

Coordinador regional/ Consultor Senior

Periodista egresado de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela. Se ha desempeñado por más de tres décadas en distintas áreas de Comunicación Estratégica y Asuntos Públicos para empresas en sectores de consumo masivo, industria y servicios. Su experiencia incluye consultoría, comunicaciones de mercadeo, RSE y sostenibilidad, periodismo de negocios, tecnología y atención a situaciones de crisis.

## Karla Alayón

Consultora Senior

Licenciada en Comunicación Social (2002) de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela, con una especialización en Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad Metropolitana y varios cursos en gestión de riesgos. Con más de 20 años de experiencia en la consultoría en comunicación estratégica, se dedica actualmente al desarrollo de sistemas de gestión reputacional, de gestión de riesgos y contingencias reputacionales.



## Carmen Rosa Gómez

Consultora Senior

Es periodista egresada de la Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela) con amplia experiencia en medios y en la coordinación editorial de noticias económicas. Es narradora y profesora en el Diplomado de Escritura Creativa de la UNIMET (Venezuela). Como Consultora Senior en PIZZOLANTE se especializa en análisis de entorno, gestión reputacional, manejo de crisis y contingencias, y es facilitadora de varios productos de formación y planificación estratégica.

# PERFILES

Autores en esta edición



## María Masini

Consultora Senior

A lo largo de más de 20 años, la carrera de María Masini se ha nutrido de experiencias en el manejo de grandes marcas comerciales y corporativas, con definición y seguimiento de planes estratégicos de comunicación y proyección, generación de contenidos de valor y el análisis de insights de inteligencia de mercado, para garantizar un verdadero entendimiento del entorno y asesorar la toma de decisiones efectivas para los negocios.

## Karla Moscoso

Consultora

Guatemalteca profesional de la comunicación social, con cerca de 20 años de experiencia en distintos ámbitos de proyección profesional, cubriendo desde las organizaciones locales, entidades semiautónomas, hasta la cooperación internacional y proyectos de desarrollo, hasta industrias extractivas en su componente de relacionamiento comunitario, lo que complementa con su formación en Gestión Pública. Su pasión, Guatemala y, su meta es aportar desde su metro cuadrado para que las oportunidades de crecimiento sean cada vez mayores.



## Rebeca Abarcas

Consultora

Profesional de la comunicación con una gran pasión por el storytelling. Con estudios especializados en Branding, es una estratega en la elaboración de narrativas. Su experiencia en la creación de contenidos y gestión de campañas conecta ideas con personas; una fusión de perspicacia creativa y visión estratégica.

## Oriana González Villarroel

Asesora de cuentas

Licenciada en Estudios Liberales (Universidad Metropolitana), con Diploma en Asuntos Públicos (IESA) y en Gobernabilidad e Innovación Pública (UCAB-CAF). Ha trabajado en diferentes sectores como gobierno, start-ups y think tanks con foco en la comunicación y la gestión del cambio como una palanca para potenciar la agilidad y la innovación dentro de las



## Paola Amador Oliveros

Asesora de cuentas

Periodista egresada de la Universidad Externado de Colombia, con una experiencia de más de 20 años en coordinación editorial; comunicación estratégica en agencias privadas y organismos gubernamentales e internacionales. Ha realizado diplomados en Comunicación para el Desarrollo, Migración, y Dirección y Gestión de la Sostenibilidad. Desarrolla actualmente contenidos para las diversas plataformas digitales de PIZZOLANTE, proyectos de alianzas con medios de la región, además de ser soporte en cuentas corporativas de la firma.

## Jennifer Lantigua

Asuntos Administrativos

Licenciada en Psicología, mención Industrial de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD). Tiene una maestría en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad APEC y estudios complementarios de psicología positiva, inteligencia emocional, liderazgo, experiencia del colaborador, felicidad laboral, entre otros. Con amplia experiencia en el área Administrativa y de Recursos Humanos, las personas representan su principal motivación y los estudios alrededor de ellas, su pasión.



# OURVOICE



## REPUTACIÓN

---

**Pag. 1** / La Inteligencia Contextual: una vía para detectar los riesgos. Por Karla Alayón

**Pag. 3** / El potencial de un mercado de opinión desatendido. Por Italo Pizzolante Negrón

**Pag. 5** / El papel de la confianza en las empresas. Por Thony Da Silva Romero

**Pag. 7** / El desafío de construir Confianza y protegerla. Por Italo Pizzolante Negrón

**Pag. 10** / El reto de generar confianza en Venezuela. Por Luis Francisco Indriago



## ESTRATEGIA

---

**Pag. 12** / Planificando la comunicación según la estrategia.

Por Thony Da Silva Romero

**Pag. 13** / La agilidad: Una cura para la incertidumbre. Por Oriana González.

**Pag. 14** / De la empatía a la estrategia: Posicionamiento efectivo en tiempos de cambios. Por María Masini

**Pag. 15** / Thought Leadership: El poder de la influencia intelectual en un mundo conectado. Por Rebeca Abarcas



## LIDERAZGO

---

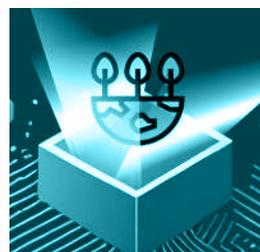
**Pag. 17** / Liderazgo responsable: descifrando la realidad. Por Italo Pizzolante Negrón

**Pag. 20** / La autorregulación emocional en posiciones de liderazgo. Por Jennifer Lantigua

**Pag. 21** / Liderazgo en la Era Digital: La omnipresencia que inspira. Por María Masini

**Pag. 23** / GeFes: liderazgo responsable y felicidad en el trabajo. Por Paola Amador Oliveros

**Pag. 25** / Cómo ser un líder con propósito. Por Italo Pizzolante Negrón



## SOSTENIBILIDAD

---

**Pag. 28** / 2023: ¡Que las crisis no te sorprendan! Por Karla Alayón

**Pag. 30** / Alineación para la sostenibilidad y gestión reputacional. Por Thony Da Silva Romero

**Pag. 31** / Las inversiones sostenibles: una acción necesaria ante la emergencia climática Por Paola Amador Oliveros

**Pag. 32** / Gestión de riesgos: un espacio para la generación de valor. Por María Masini

**Pag. 33** / Sostenibilidad: Más que una moda, una prioridad. Por Oriana González

**Pag. 34** / Comunicar nuestros logros en sostenibilidad no tiene por qué ser aburrido. Por Thony Da Silva Romero

---

# OURVIEW



## REPUTACIÓN

---

**Pag. 36** / Escándalo Balenciaga: La consecuencia de no contar con ahorro reputacional. Por Rebeca Abarcas

**Pag. 37** / George Santos y su reputación de cristal. Por Karla Alayón

**Pag. 39** / Del riesgo a la crisis: «TITAN» de OceanGate.  
Por Thony Da Silva Romero

**Pag. 40** / La reputación pende de un hilo: Twitter vs. Threads.  
Por RebecaAbarcas

**Pag. 41** / Claves para ser un “Gran lugar para Trabajar”. Por Rebeca Abarcas



## SOSTENIBILIDAD

---

**Pag. 42** / Caso Chernobyl. Por: Oriana González Villarroel

**Pag. 43** / Cuando el riesgo es parte del paisaje: la constante amenaza de los desastres naturales. Por: Karla Moscoso



## ESTRATEGIA

---

**Pag. 44** / Ante los retos de la inteligencia artificial, inteligencia contextual.  
Por Carmen Rosa Gómez

---

# REPUTACIÓN





**Karla Alayon**  
Consultora Senior

# La Inteligencia Contextual: una vía para detectar los riesgos

#PIZZOLANTEVOICE / 1 DE DICIEMBRE DE 2023

**E**s viernes por la tarde, Juan José es el CEO de la compañía y está por salir para asumir compromisos sociales y familiares, pero le informan sobre un tuit de una personalidad relevante que puede afectar la reputación de la empresa y suspender abruptamente sus planes. Ahora todo depende del nivel de preparación de la empresa para atender este tipo de situaciones.

Para que Juan José pudiera seguir con sus planes de viernes por la noche era necesario contar con un Sistema de Gestión de Riesgos Reputacionales, con el cual asegurara la gestión efectiva de ese tipo de situaciones capaces de afectar la reputación de su empresa, esos incidentes que llegan de golpe y sin aviso, las cuales puedan tener un efecto masivo significativo en la confianza y en las percepciones que nuestros grupos de interés tienen de la organización o que impactan la viabilidad del negocio.

No se trata de un lujo de las grandes empresas, la atención de los riesgos forma parte de la estrategia de sostenibilidad de todo negocio.

Y para detectar estas situaciones de manera oportuna, la experiencia nos dice que las empresas mejor preparadas son aquellas que, por lo general cuentan con una planificación previa para contener las contingencias y evitar la activación de situaciones no favorecedoras para su reputación, su gente y sus negocios.

No en vano la primera etapa de un Sistema de Gestión de Riesgos Reputacionales tiene que ver con la detección eficiente de Alertas Tempranas con la definición de procesos que permitan identificar, notificar y atender oportunamente las situaciones que puedan derivar en riesgos reputacionales y evitar que escalen hasta convertirse en crisis.

Para cumplir con ese paso tan relevante es fundamental la adopción de prácticas de Inteligencia Contextual con las cuales la empresa pueda identificar y analizar, de forma rápida e intuitiva, las variables del entorno donde opera y las circunstancias que le rodean, para extraer información valiosa y significativa que facilite la toma de decisiones estratégicas y permitan ejercer la influencia necesaria para lograr su propósito corporativo al relacionarse con sus grupos de interés. El modelo de Matthew Kutz, PhD con varios estudios y libros en la materia de Inteligencia Contextual, recomienda el abordaje de estos procesos de lectura del entorno desde tres perspectivas:

**Análisis del pasado:** para obtener el conocimiento necesario y realizar el análisis de los eventos relevantes del pasado que brinden información de los posibles escenarios de evolución de la situación, sus causas o consecuencias.



**Análisis del presente:** para obtener información relevante de las variables contextuales que afectan la situación en la actualidad, conocer todos los actores interesados que participan, posibles desviaciones y tomar decisiones asertivas con base a los escenarios que se planteen.

**Escenarios sobre el desenlace del futuro:** para definir posibles ámbitos de evolución, por medio de la intuición de los eventos futuros, tomando como referencia los hechos del pasado y la situación actual.

## El paso a paso de la Inteligencia Contextual:

Para sistematizar la Inteligencia Contextual se recomienda profundizar en 4 pasos relevantes:

1. Definir procesos para identificar las alertas tempranas.
2. Notificar de la situación a los equipos de atención.
3. Registrar las alertas tempranas en el mapade riesgo reputacionales.
4. Darle seguimiento a la evolución de la situación hasta que deje de ser un riesgo.

Y como todo sistema, es relevante contar con un equipo dedicado (con roles claramente establecidos) y escalamiento de la información a las áreas directivas y de una política de Inteligencia contextual que brinde una guía de actuación a los colaboradores sobre el mandato de la corporación sobre la búsqueda permanente de información relevante del entorno, que sea analizada con unos criterios mínimos indispensables para la toma de decisiones estratégicas.

En esta oportunidad, compartiré algunas recomendaciones para identificar las alertas tempranas oportunamente utilizando diferentes herramientas de monitoreo y observación continua del entorno, sus actores y fuentes de información, que puedan incidir en el desarrollo del negocio:

- Monitoreo estratégico de medios de comunicación tradicionales
- Monitoreo del ecosistema digital
- Mantenerse al día con las novedades científicas, de la academia y de personalidades dedicadas al estudio riguroso de la industria a la que se dedican.
- Contratar servicios de consultores de analistas de entorno (económico, político y social).
- Dar seguimiento a líderes de opinión y expertos reconocidos o con influencia.
- Conectarse en espacios de interacción: gremios, eventos, foros, conversatorios y otros espacios donde se promueva el diálogo intersectorial.
- Escucha activa del ámbito de las organizaciones para conocer las opiniones de los colaboradores.
- Información sobre novedades y cambios del marco legislativo y regulatorio
- Seguimiento al entorno financiero mundial.
- Lectura de tendencias sociales del país donde opera
- Ser proactivo y propositivo en la discusión y en la búsqueda de soluciones de los temas relevantes de su industria.

## EL OLFATO ESTRATÉGICO

Si su empresa ya cuenta con claros procedimientos de inteligencia contextual, también es relevante desarrollar en sus colaboradores el olfato estratégico para detectar esas situaciones que pueden convertirse en un gran desastre.

Para comenzar a promover en sus ejecutivos comportamientos de INTELIGENCIA CONTEXTUAL, la recomendación pasará por planificar el desarrollo de las habilidades asociadas a estas 13 recomendaciones de Matthew Kutz:

**Mentalidad de futuro** Cultivar una mentalidad progresista sobre el aporte que queremos dar en el futuro.

**Capacidad de influir** Utilizar las habilidades organizacionales para incidir de manera positiva en el entorno.

**Nivel de conciencia** Entender y ser capaces de generar conciencia sobre el rol de la empresa en la sociedad.

**Responsabilidad Social** Preocuparnos por actuar bajo criterios sociales, ambientales y de gobernabilidad corporativa, que respeten a las personas, al medio ambiente y al mundo en general.

**Sensibilidad cultural** Promover y favorecer la diversidad sin excepciones.

**Liderazgo multicultural** Capacidad de influir y promover un ambiente multicultural y étnicamente diverso.

**Análisis del contexto** Saber interpretar y reaccionar de manera adecuada ante un entorno cambiante y volátil.

**Agente de cambio** Aprender a encarar los desafíos, liderar, participar en la generación de cambios positivos.

**Uso constructivo de la influencia** Apalancarse en la reputación corporativa para afectar de manera constructiva y efectiva en el comportamiento y las decisiones del entorno.

**Análisis de tus conocimientos** Evaluar y ser consciente de las fortalezas y debilidades de la empresa y su gente.

**Pensamiento crítico** Alimentar el criterio de la empresa y sus colaboradores con distintos puntos de vista del entorno para alimentar la discusión propia.

**Favorecedor del consenso** Mostrar las habilidades de la organización para promover la escucha activa, el manejo de conflictos y creación de situaciones ganadoras para todos los actores.

## Concluyendo...

Para cerrar esta reflexión les invito a pensar en la frase de Tarun Khanna, Profesor de la Universidad de Harvard, quien afirma que *“debemos tener suficiente humildad para conocer los límites de nuestra propia pericia y no asumir que el conocimiento técnico es lo más importante para hacer que algo funcione”*.

No basta con nuestros títulos universitarios y cargos laborales es imperativo conectarse con tu entorno y tus grupos de interés para que ese valor adquirido tenga sentido y cobre relevancia, de lo contrario, nos perdemos en torbellino de las crisis estratégicas. PZZ

**“Debemos tener suficiente humildad para conocer los límites de nuestra propia pericia y no asumir que el conocimiento técnico es lo más importante para hacer que algo funcione”,**

**Tarun Khanna.**



**Italo Pizzolante Negrón**  
Socio-Fundador

# El potencial de un mercado de opinión desatendido

#PIZZOLANTEVOICE / 18 DE OCTUBRE DE 2023 / Revista Forbes

**E**l tiempo que dedicamos a preocuparnos por la polarización de opinión, deja desatendida a aquella porción que no ha tomado una posición, a aquellos que se desaniman frente a la confrontación de los polos y que posee un alto potencial de acción si se tiene la capacidad de ganar su confianza.

Sí, el mundo está polarizado. No hay espacio para el centro, para el equilibrio, donde todos podamos ganar algo, pero con la tolerancia y comprensión para dejar de alcanzar todo lo que queremos. Un mundo de blancos y negros, como si la vida no estuviera repleta de bellos matices que garanticen el bienestar.

En mis días tempranos de consultor escuché una clara definición de tolerancia: *“La distancia más corta que separa dos puntos de vista”*. Sin embargo, esa distancia parece ensancharse con la expansión de las redes sociales, los cambios generacionales, los nuevos fakes, como el Deep Fake, y las herramientas de inteligencia artificial (IA), donde pareciera un hecho aquello que dices, pero que nunca dijiste; pero que es una ‘realidad’ sostenida con ‘tu voz y tu cara’, representados con herramientas al alcance de un niño travieso. En fin, construcción de percepciones de uno mismo, donde uno mismo duda si alguna vez hizo esa equivocada afirmación que hoy es creíble para muchos.

## LA NECESARIA DOSIS DE “UBICATEX”

En el mundo de las tres ‘P’, como afirma mi amigo Moisés Naim, en su último libro *Populismos (derecha o izquierda), Polarización y Postverdad*, perdimos espacios de actuación de equilibrio creíble, que incida y preserve la confianza de un importante segmento de la opinión pública. Si a la confianza hay que sumar la admiración y el respeto que merecen las actuaciones, el desafío es aún mayor, máxime cuando de cuidar la reputación se trata.

Siempre menciono -que debemos aumentar nuestra dosis necesaria de ‘Ubicatex’, un medicamento imprescindible en este tiempo, para ayudarnos a comprender lo que sucede y que contribuya a nuestra capacidad de inteligencia contextual para tomar decisiones correctas.

A principios de agosto me enfrenté a la gestión de expectativas de aquellos que cuestionan, y con razón, a los críticos fanáticos, pero que quizás sin darse cuenta y como salida para tranquilizarse, se resguardan en un pequeño segmento del mercado de la opinión, donde se disfruta la plática confortable y segura de estar sentados en el ‘salón de los espejos’, donde todos piensan lo mismo de otros, convencidos de tener la razón y los demás equivocados. Al final, dos polos fundamentalistas y ausentes de la humildad suficiente para escuchar al otro, desde su lugar, y buscar espacios comunes para construir un bienestar compartido.

Todos los días aprendo que el tiempo que dedicamos a preocuparnos por la polarización de opinión, deja desatendida a aquella porción que no ha tomado una posición, a aquellos que se desaniman frente a la confrontación de los polos que discuten con un ruido ensordecedor, a un mercado que pierde la ilusión de la existencia de espacios de actuación distintos al del activo monopolio del algoritmos, que



justamente promueve la polaridad.

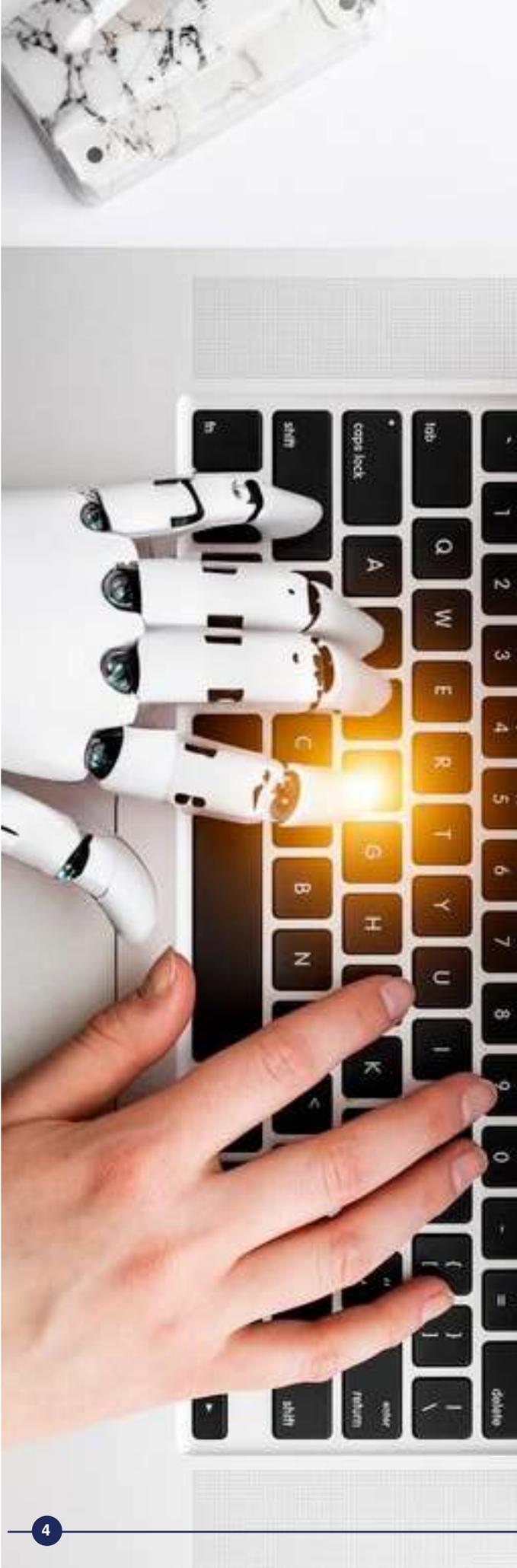
Esa ‘dictadura de los algoritmos’ no deja comprender que estos mismos algoritmos pueden ser cómplices de nuevas conspiraciones para comunicarse con lo verdadero y con una mayoría silente que no ha tomado parte.

Pero sí hay salidas contra esta dictadura que pareciera monopolizar las conversaciones en redes, que dan la ilusión de ser mayoría, sin realmente serlo. Me refiero al desarrollo de estrategias para aprovechar la oportunidad de comunicarnos con esa parte del mercado de la opinión no polarizada, y que con un poco de información notoria, constante y real, puede construir el ‘beneficio de la duda’.

La Asociación Americana de Gerencia (AMA) dibujaba hace mucho tiempo una tradicional ‘campana de Gauss’ de brutal claridad, que grafica la cantidad de aquellos que están de acuerdo contigo—digas lo que digas—, que representan un 20% del mercado de la opinión, y aquellos que te cuestionan y están contra ti, que representan otro 20%. El gráfico refleja en suma un 40% de polarizaciones en las que invertimos nuestro mayor equilibrio emocional, pensamiento y angustias, dejando a un lado un inmenso 60% de mercado de opinión que no ha tomado posición, y que se siente intimidado por la presión, o que ignora a los polos, agotado por los dimes y diretes de las partes en confrontación.

Invito a pensar cómo movilizar al ‘nini’, al indeciso, al que no toma parte en la llamada ‘matriz de opinión’, pero que potencialmente puede moverse al activismo defensivo y hasta ofensivo que promueva valores que protejan y garanticen el futuro.

Ese mercado puede mobilizarse si se gana su confianza, admiración y respeto. Las actuaciones que sostienen la confianza y se comunican de forma estratégica, son las que generan el beneficio de la duda en audiencias internas y externas que rodean a la empresa.



¿Cómo alimentar, hacer crecer y fortalecer lo que eres? Compartiendo lo que eres, gestionando de forma estratégica tu perfil, segmentando audiencias y con una narrativa sostenida en lo real, lo palpable.

Un ejemplo es el referido al rol protagonista de la iniciativa privada responsable, que genera desarrollo, progreso y bienestar. Un sector pujante y honesto, que es mayoría absoluta en nuestra sociedad, pero que la polarización busca afectar en su credibilidad, sin que todavía haya logrado destruir toda la confianza. Así lo afirma por cuarto año consecutivo el Trust Barometer de EDELMAN, presentado en el World Economic Forum. La empresa es la institución en la que más se cree, incluso por arriba de las ONGs.

### **INVERTIR LA ENERGÍA DONDE SE MUEVE LA AGUJA**

Nos hemos creído la verdad de cada consulta en ChatGPT, sin darnos cuenta que la inteligencia artificial aprende de lo que cada uno gestiona con ella, es decir nuestras ideas y las de otros. Muchos alimentamos la base de datos, y si hoy la IA no sabe de ti, mañana con nuevas referencias responderá a otros de ti, sea cierto o no.

Se trata de una herramienta que no es igual a Google. La IA te responde en el ChatGPT redactando una opinión frente a la que te arriesgas a creer que sea verdad o que provenga de un experto investigador con criterio objetivo. Entonces, ¿es fiable la respuesta, consciente de las fuerzas ideológicas que compiten en el universo de las redes sociales con pocas referencias? En mi opinión todavía no, pero para muchos las respuestas de las herramientas de la IA, puede que sí sean su verdad.

Creo en, y me gustan estas herramientas; de hecho las uso con frecuencia, pero cuidando lo que mi padre me decía, incluso antes de este tsunami tecnológico: “Nadie tiene el monopolio de la razón, ni la exclusividad de la mentira”.

Pero ¿qué hacer cuando la ‘infoxicación’ es tan grande, muchas veces generada por los polos de la opinión que sólo representan un 40%?

Hay que alimentar de datos ciertos a ese 60% que no ha tomado partido, a aquellos que están por hacerse una opinión y que los algoritmos buscan atrapar y hasta engañar, para colocarlos en las esquinas antagónicas.

Si no comunicas quién eres y qué haces, la inteligencia artificial y los algoritmos se encargarán de afirmar quién no eres, alimentados por aquellos que no te quieren o que cuestionan al sector en el que te desempeñas.

El emprendimiento privado —que genera crecimiento, y donde el progreso y consecuente ascenso social ocurre mucho esfuerzo y sacrificio—, generalmente es combatido por ideologías engañosas o por la actuación de terroristas corporativos de otras ‘empresas’ que creen que competir no requiere un mínimo acuerdo de reglas éticas. Por ello, la comunicación redobla su importancia en este momento, pero no es el único camino, la buena gerencia y la toma de decisiones en un ambiente de buen gobierno corporativo, se vuelven indispensables para comunicar confianza.

La estrategia de fondo tiene que ver con gestionar el mercado de opinión que puede otorgar el beneficio de la duda (ese 60% ávido de contar con datos ciertos que lo lleven a tomar una posición protagonista de ciudadano responsable).

Ganar confianza, admiración y respeto entre la opinión, evitando que estos se diluyan en una polarización que destruye valor y afecta la reputación es una tarea en la que urge poner manos a la obra. PZZ



**Thony Da Silva Romero**  
CEO - Socio Director

# El papel de la confianza en las empresas

#PIZZOLANTEVOICE - 6 DE NOVIEMBRE DE 2023 / RevistaE&N

**C**onstruir Confianza es, probablemente, uno de los procesos más delicados del quehacer empresarial. Supone trabajar sobre el imaginario colectivo y, por igual, sobre esa intrincada red de relaciones que toda organización debe mantener con distintas audiencias o grupos de interés.

El propósito es crear una serie de percepciones que favorezcan su relación con estas audiencias, a partir de comunicar lo que son y lo que hacen, respaldándolo con una favorable experiencia de contacto con sus clientes, consumidores y relacionados.

La Confianza es el resultado de acumular buena Reputación a lo largo del tiempo, lo que promueve en el largo plazo que un individuo seleccione a una empresa o marca por encima de otra, al adquirir un producto o contratar un servicio. La relación entre Reputación y Confianza es muy estrecha, pues la primera se convierte en un habilitador de la segunda, traduciéndose esta última, en un activo invaluable para el mundo de los negocios.

El estudio "Reputación en Centroamérica: el valor de la Confianza" que nos presenta Estrategia & Negocios, desarrollado con Datos Group, busca presentar un mapa claro del estado de la Confianza en la región, mientras dimensiona los elementos que las diversas audiencias valoran a la hora de describir cómo y por qué otorgan su confianza a ciertas organizaciones del sector empresarial.

Al observar los resultados de las empresas de mayor Confianza en la región, encontramos que el atributo de mayor valor para los distintos grupos de interés consultados, desde la perspectiva del "Qué", fue la "Estabilidad"; lo que tiene mucho sentido considerando que en una región en permanente efervescencia, conflicto, crisis económicas y políticas, el hecho de poder contar con una actuación empresarial consistente a lo largo del tiempo, permite generar por contraposición una sensación de estabilidad y certidumbre particularmente valiosa.

"Experiencia", "Prestigio" y "Principios y Valores" fueron los siguientes atributos reconocidos a las empresas. En la segunda dimensión, el "Cómo", el atributo de mayor valoración fue el de "Calidad", si bien para muchos es casi un commodity, este elemento se traduce en un reconocimiento a hacer las cosas bien.

"Innovación" y "Crecimiento", fueron otros atributos reconocidos. El centroamericano valora que las empresas aporten novedad y que se expandan alcanzando nuevos mercados. Por último, en la dimensión "Para Quién", los consultados valoraron que las empresas generen beneficios, en primera instancia "Para sus colaboradores", lo que supone que aquellas empresas que ofrecen un trato adecuado se conviertan en buenos lugares para trabajar, ganando el respeto y consideración de sus diversas audiencias. En el trabajo "Para la sociedad" y el "Para el medio ambiente" fueron el segundo y tercer elemento de mayor importancia, evidenciando una mayor conciencia social y ambiental de nuestros grupos de interés, lo que invita al sector empresarial a repensar sus abordajes en materia de sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial.



## UNA NUEVA ERA DE CONFIANZA

La Confianza es el cimiento sobre el cual se edifican relaciones sólidas y duraderas en el mundo de los negocios. En Centroamérica, donde la cultura y las conexiones personales tienen un peso significativo, la Confianza se convierte en una moneda de cambio de gran valor.

El concepto de Confianza ha experimentado una evolución significativa en el contexto empresarial. Hemos pasado de viejas relaciones transaccionales, donde las empresas se centraban en el intercambio de bienes o servicios a cambio de una contraprestación, a reconocer que, para poder establecer una relación duradera con el consumidor, es necesario establecer un vínculo genuino donde conculguen intereses y se comparta una visión del mundo.

En la actualidad y cada vez más, las empresas comprenden que la Confianza también se relaciona con la cultura organizativa, se cultiva internamente entre los empleados, y que esto tiene impactos sustantivos en la colaboración, innovación y el nivel de compromiso de los colaboradores, lo que se traduce en mejores resultados de cara a sus clientes y otros stakeholders.

Este proceso de construcción de relaciones se ha visto elevado a la "n" potencia a partir de la digitalización y virtualización de las comunicaciones, esto ha transformado la forma en que las empresas gestionan la Confianza.

Ahora, esta ya no se gana solo en la cancha física de las relaciones "análogas", sino también en la cancha digital, donde la información fluye rápidamente y las reseñas y opiniones de terceros alcanzan un gran impacto que influye de manera decisiva sobre las intenciones de compra. La transparencia en línea, la protección de datos y la ciberseguridad son aspectos críticos en este contexto.

## ¿PODEMOS CONSTRUIR CONFIANZA?

El lector se preguntará: ¿Cómo sé si necesito mejorar mi generación de Confianza hacia mis consumidores, o la sociedad? La dificultad en obtener accesos a audiencias críticas, la imposibilidad de penetrar en nuevos espacios de discusión, la actitud de nuestros clientes, consumidores y colaboradores, que pueden variar desde la apatía hasta la ruptura de las relaciones que nos vinculaban, incluyendo el incremento de manifestaciones negativas que incluso pueden tener implicaciones contingentes para la organización, son señales de alerta que pueden resultar inadvertidas si no tenemos un activo sistema de monitoreo de lo que se dice y se piensa de nosotros.

Mientras más nos ocupamos de acumular buena Reputación, mayor será la Confianza de nuestros grupos de interés, esto tiene, como lo indica Stephen M. R. Covey, un impacto en la velocidad de nuestras transacciones de toda índole, a mayor Confianza, mayor será la velocidad y menores nuestros costos asociados.

Definitivamente se pueden extraer valiosas lecciones del estudio de E&N/Datos Group, pero sobre todo de las razones por las cuales grandes organizaciones ostentan los primeros puestos. ¿Qué están haciendo bien? Un primer denominador común descrito en su liderazgo es: todas operan desde un propósito.

Saben por qué hacen lo que hacen, conscientes del impacto que tienen en la vida de otros, y con ello, definen hacia dónde quieren ir y cómo direccionar los esfuerzos. Son organizaciones con atributos a partir de los cuales han proyectado su posicionamiento, poseen una clara estrategia para preservar no solo la operación en los términos más eficientes posibles, sino para descubrir formas innovadoras de agregar valor a todos sus grupos de interés: a sus colaboradores, clientes, consumidores y sociedad en general. Tomemos el caso de Walmart Centroamérica, en palabras de su CEO Flavio Cotini, esta organización comprende que tiene un rol que trasciende a la mera comercialización de artículos.

Walmart se entiende a sí misma como un actor social, “vendemos por menos para que la familia centroamericana pueda acceder a una mejor calidad de vida”, afirma Cotini. Pero también se visualizan como un centro de soporte que debe atender y asegurar la provisiones incluso ante situaciones de desastre natural. Innovan en productos y/o presentaciones que disminuyen costos al cliente. Se aseguran de que la cadena de valor comulgue con los principios y valores de la organización en RSE y sostenibilidad, multiplicando el impacto positivo.

En PIZZOLANTE lo llamamos MAP (Mapa de Actuación PIZZOLANTE). Una ruta crítica que inicia por definir un propósito compartido que permita construir una cultura corporativa que, junto a una adecuada gobernanza, sea capaz de construir la estrategia necesaria para gestionar riesgos, aprovechar y crear nuevas oportunidades, y posicionar a la organización otorgándole un perfil y notoriedad. Dicha estrategia implica comunicar de forma permanente su forma de ser y hacer empresa, trabajando con el liderazgo de forma positiva y responsable sobre las actuaciones comerciales e institucionales para alcanzar, no solo los objetivos y metas económicas del negocio, sino para asegurar la sostenibilidad en el largo plazo. PZZ

## GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE

El futuro plantea una serie de desafíos significativos para construir Confianza, especialmente en un entorno caracterizado por la incertidumbre, conflictividad, polarización, y la proliferación de noticias falsas repotenciadas por la Inteligencia Artificial Generativa. Para construir, mantener y defender la Confianza depositada en nosotros tendremos que ser muy asertivos en la gestión de la incertidumbre, comunicar de manera efectiva cómo estamos abordándola y de adaptarnos a las circunstancias cambiantes.

La Confianza continuará enfrentándose a la polarización política y social latinoamericana, lamentablemente alimentada por posiciones de extremos que, en busca de beneficios particulares en aras del poder como herramienta de control, llevan a nuestros países aun aparentemente eterno vaivén pendular que hace mucho más difícil construir consensos y Confianza entre los diversos actores de una sociedad, en aras de construir vías sostenibles de progreso y bienestar.

Las empresas, aunque deben ser cuidadosas al abordar temas controvertidos, deben buscar formas de promover diálogos constructivos que contribuyan a mitigar la conflictividad. Para ello, la confianza es una moneda de cambio.





**Italo Pizzolante Negrón**  
Socio-Fundador

# El desafío de construir Confianza y protegerla

#PIZZOLANTEVOICE / 9 DE NOVIEMBRE DE 2023 / Revista E&N

**La reputación es el recurso no financiero de mayor valor en el mundo empresarial porque impacta directamente al negocio. Las organizaciones deben conocer las expectativas de sus grupos de interés para poder gestionarla de manera eficaz.**

**C**omprender cómo se genera la Confianza entre los centroamericanos e identificar las empresas, líderes y marcas que ganan la Confianza de la región y que sostienen su Reputación, fue el desafiante objetivo que se planteó la revista E&N, en alianza con Datos Group y PIZZOLANTE en el proyecto "Reputación en Centroamérica: el valor de la Confianza".

La investigación desarrollada por la consultora Datos Group se enfoca este año en la Confianza, que además de la Admiración y el Respeto son los componentes que construyen la Reputación. Datos Group fue la firma experta encargada de diseñar un modelo que se concentrara en estudiar la Confianza y que denominamos "Why Trust". A partir de los resultados de la investigación, se integró PIZZOLANTE como firma de consultoría encargada de analizar los hallazgos.

Muchos estudian a la reputación en excelentes investigaciones. Nosotros la queríamos aproximar en las variables que generan confianza en las empresas y empresarios de Centroamérica, con el foco en el "Qué" la genera, "Para Quién" y "Cómo" se genera.

"*La gente no quiere saber, solo creer*", es la frase que resume el imaginario colectivo centroamericano de hoy. La expectativa sociales "creer" en alguien y sus promesas para llenar el vacío de una esperanza de mejora que surge de necesidades insatisfechas.

## CONFIANZA EN LAS EMPRESAS

La investigación respondió que el 41% de la muestra seleccionada, a partir de la base de datos proporcionada por la Revista E&N, confiaban en las empresas de Centroamérica por su "Qué", es decir sus características: "Estabilidad", "Experiencia", "Prestigio", "Principios y valores"; un 39% valoraron el "Cómo" generan confianza, por acciones tales como "Calidad", "Innovación" y "Crecimiento"; y el 20% dijo confiar en las empresas por su "Para Quién", es decir el propósito percibido de la empresa o los empresarios: impacto en sus colaboradores, la sociedad y el medio ambiente.

Los resultados nos confirmaron que los temas de integridad y ciudadanía responsable son el foco de atención de la sociedad al juzgar si confía o no en una empresa. Más del 60% de las percepciones que se construyen están vinculadas con ambiente laboral, ciudadanía, integridad y liderazgo.

Fue interesante descubrir que, aun en las semejanzas, somos diferentes, cuando analizamos país por país centroamericano. Para el tico (costarricense), así como para el guatemalteco, nicaragüense, hondureño y panameño, lo primero es la "Solidez /Respaldo /Estabilidad"; el salvadoreño prioriza "Productos de calidad", seguido de "Beneficio a colaboradores/Cuida sus empleados".

El centroamericano distingue y diferencia claramente los atributos que le generan Confianza en la empresa o en aquellos empresarios y



ejecutivos que las lideran.

## CONFIANZA EN LOS EMPRESARIOS

Los resultados del estudio "Reputación en Centroamérica: el valor de la Confianza" hablan de la apuesta a líderes que piensan en grande cómo transformar a sus países y convertir a su empresa en un motor de bienestar, a partir del liderazgo responsable que genera el empleo y la consciencia social. Los atributos comunes que construyen la Confianza en los líderes, y que se repiten en el centroamericano, son: "Una persona con visión", "Un buen líder", ocupando las dos primeras posiciones en todos los países, seguido de atributos como: "Buena trayectoria", "Experiencia", "Ha realizado obras sociales", "Por los resultados obtenidos" y "Ha impulsado el crecimiento de la empresa".

Es claro que la Confianza está estrechamente vinculada a la percepción que se tiene de la capacidad del empresario de no sacrificar el largo plazo con decisiones de corto plazo. Hallazgo interesante en Nicaragua, donde predomina ser "Un buen líder" y "Una persona con visión".

En Panamá, lideran los atributos "Es una persona con visión", "Es una persona honrada, honesta", "Por sus resultados" y "Por su trayectoria".

Estas asimetrías muestran con claridad que la estrategia, en el reto de construir confianza, no puede ser general para todos y que debe estar adaptada a lectura socio cultural y hasta antropológica de cada país y su realidad.

## CONFIANZA "POR LO QUE HACEN"

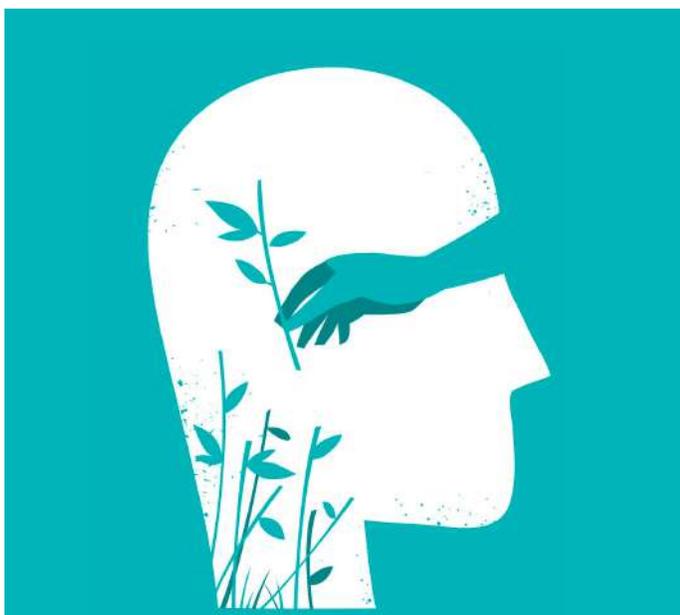
Resalto que los atributos que identifica el estudio valora a las empresas y líderes, "no por lo que dicen, sino por lo que hacen". Las acciones, la actuación concreta, pesan un 39% para generar Confianza. Ello confirma que, como suelo repetir en mi actividad consultora: la comunicación no resuelve problemas de organización, la organización se resuelve con buena gerencia, tomando decisiones. La comunicación es fundamental, porque lo que no se comunica, simplemente no existe,

Son las decisiones bien comunicadas lo que realmente trasciende, y la actuación lo que realmente genera confianza. Identificadas por Datos Group las empresas y empresarios de más alta confianza, sostuvimos E&N y PIZZOLANTE entrevistas con sus líderes. En una de ellas, con Corporación BI, sus líderes compartieron su pujante estrategia de transformación, la innovación y su visión centrada en el cliente. Las entrevistas reflejaron compromisos muy claros con la región y sus países base de sus operaciones.

Dialogamos con un tejido empresarial consciente de su rol protagónico en el progreso social, centrados en la importancia de los colaboradores, como primera prioridad, y en la sociedad, con foco en sus clientes.

## Efectos / beneficios de la confianza para las empresas:

- **INVERSIÓN:** La confianza genera mayor inversión que proporciona capital a la empresa para financiar su crecimiento y expansión.
- **CONSUMO:** Cuando la confianza del consumidor es alta, es más probable que realicen compras importantes, lo que estimula la demanda y el crecimiento económico.
- **EMPLEO:** Las empresas que gozan de la confianza de los inversores y los consumidores tienen más probabilidades de expandirse y contratar a más empleados. La confianza corporativa también influye en la percepción de los trabajadores sobre la estabilidad de sus empleos y sus perspectivas de carrera.
- **FINANCIAMIENTO:** Las empresas con alta confianza corporativa a menudo pueden obtener financiamiento a tasas de interés más bajas, ya que los prestamistas tienen más confianza en su capacidad para pagar la deuda. Esto reduce los costos de financiamiento y mejora la rentabilidad de las empresas.
- **INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO:** Las empresas con alta confianza corporativa tienden a invertir más en investigación y desarrollo, innovación y expansión. Esto puede impulsar la productividad y el crecimiento económico a largo plazo.



## ¿CÓMO GANAR CONFIANZA?

Las empresas no solo son juzgadas por sus productos o servicios, sino también por su comportamiento ético, su compromiso con la sostenibilidad y su responsabilidad social corporativa. Ello puede concluirse al comparar los resultados obtenidos por E&N/Datos Group en la presente investigación y los resultados de *Approaching The Future* de 2023.

Los consumidores, los inversores y los stakeholders esperan que las empresas no solo sean rentables, sino también responsables; son ellas las que tienen mayor reputación, pueden generar mayor lealtad de los clientes y un mejor rendimiento financiero. Un buen gobierno corporativo, el liderazgo responsable, la comunicación estratégica, innovación, el clima laboral, la calidad en productos y servicios y la conciencia ambiental, esta última, junto a otros aspectos clave de los criterios ASG y el propósito de la organización, ha tomado mayor relevancia global. En Centroamérica ASG es una tarea pendiente. Sin embargo, hay empresas globales, como CMI, que se adelantó a muchos y lanzó al mercado bursátil sus "bonos verdes", con un éxito rotundo, fundamentado en comprender el impacto de los criterios ASG en su desempeño financiero.

Hoy la confianza, junto con la admiración y el respeto que construyen reputación, se han convertido en uno de los activos más valiosos que puede ser un diferenciador significativo en un mercado cada vez más competitivo y en constante evolución.

No solo influye en las percepciones de los clientes, sino que también puede impactar en las relaciones con los inversores, en la captación de talento y en las interacciones con los reguladores.

### GENERAR EL "BENEFICIO DE LA DUDA"

Gestionar la complejidad en tiempos de "terrorismo corporativo", es un tema que he analizado: no hay espacio para el centro en un mundo polarizado, pero hay estrategias para lograr más equilibrio, donde todos podamos ganar algo, con tolerancia y comprensión para dejar de alcanzar todo lo que queremos.

Lo que he aprendido, en ya medio siglo formándome como consejero empresarial, es que el tiempo que dedicamos a preocuparnos por la polarización de opinión, deja desatendida aquella parte del mercado de la opinión que no han tomado posición, aquellos que se desaniman frente a la confrontación de los polos que discuten con ruidos ensordecedores, un mercado que pierde la ilusión de que sí existen espacios de actuación distintos, dejándose engañar por el activo monopolio de los algoritmos "la dictadura de los algoritmos" que justamente promueven la polaridad.

Hay salidas contra la dictadura de los algoritmos, que parecieran monopolizar las conversaciones en redes y que lucen como mayorías, sin realmente serlas. Me refiero a "estrategizar" aprovechando la oportunidad de comunicarnos con esa parte del mercado de la opinión no polarizada y que, con un poco de información notoria, constante y real, pueden construir el "beneficio de la duda".

La AMA (American Management Association) dibujaba hace mucho tiempo una tradicional "campana de Gauss" de brutal claridad, que grafica la cantidad de aquellos que están de acuerdo contigo –digas lo que digas– que representan un 20% del mercado de la opinión y aquellos que te cuestionan y están contra ti, que representan otro 20% dela opinión.

El gráfico refleja en suma un 40% de polarizaciones en las que frecuentemente invertimos nuestro mayor equilibrio emocional, tiempo de pensamiento y angustias, dejando a un lado un precioso e inmenso 60% de las personas que nos rodean, en un mercado de opinión que no ha tomado posición, y que se sienten intimidados por la presión, o repletos de obstinación que ignora a los polos, agotados por los dimes y diretes de las partes en confrontación.



## Beneficios de la Confianza para los empresarios:

La confianza beneficia a los empresarios al fortalecer las relaciones con clientes, empleados y socios comerciales, mejorar la reputación de la empresa y proporcionar una base sólida para el crecimiento y la resiliencia empresarial.

• **MEJORA LA MORAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS:**

Los empleados tienden a sentirse más seguros y satisfechos en su trabajo, lo que puede llevar a un ambiente laboral más positivo y productivo.

• **FOMENTA LA LEALTAD Y LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS:**

Los líderes en quienes los empleados confían son más propensos a retener a su equipo durante períodos más largos.

• **FACILITA LA TOMA DE DECISIONES:** Cuando los líderes son percibidos como confiables, es más probable que los empleados sigan sus directrices y tomen decisiones basadas en la visión y los valores de la empresa. Esto puede agilizar la toma de decisiones y mejorar la ejecución de estrategias.

• **IMPULSA LA COLABORACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO:**

En un entorno de confianza, los empleados están dispuestos a colaborar y compartir ideas sin temor a represalias. Esto fomenta la innovación y la creatividad en la empresa.

• **MEJORA LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES Y LOS SOCIOS COMERCIALES:**

Los líderes confiables también son

más propensos a construir relaciones sólidas con clientes y socios comerciales. Esto se traduce en relaciones comerciales a largo plazo y un aumento en la reputación de la empresa.

• **AUMENTA LA CREDIBILIDAD Y LA IMAGEN DE LA EMPRESA:**

Los líderes confiables proyectan una imagen positiva de la empresa en su conjunto. Esto puede ser beneficioso para atraer inversionistas, accionistas y clientes potenciales.

• **REDUCE LA RESISTENCIA AL CAMBIO:** En momentos de cambio o transformación en una empresa, los líderes confiables son más capaces de ganar la confianza de los empleados y reducir la resistencia al cambio. Esto facilita la implementación de nuevas estrategias y procesos.

• **RESUELVE CONFLICTOS DE MANERA EFECTIVA:** La confianza en los líderes puede facilitar la resolución de conflictos dentro de la organización. Los empleados pueden estar más dispuestos a aceptar soluciones propuestas por líderes en quienes confían.

• **AUMENTA LA RESILIENCIA EMPRESARIAL:** En tiempos de crisis o desafíos, los líderes confiables son más propensos a mantener la calma y liderar de manera efectiva. Esto ayuda a la empresa a superar obstáculos y mantener la estabilidad.

Un ejemplo importante es el referido al rol protagónico de la iniciativa privada responsable que genera desarrollo, progreso y bienestar. Un sector pujante y honesto, que es mayoría absoluta en nuestra sociedad, pero que la polarización busca afectar su credibilidad, sin que todavía haya logrado destruir toda la confianza. Así lo afirma por cuarto año consecutivo el Trust Barometer de Edelman, presentado en la WEF. La empresa es la institución en la que más se cree, incluso por arriba de las ONGs.

Las empresas y los líderes están llamadas a “estrategizar” el foco de sus actuaciones, pensando cómo movilizar al “nini”, al indeciso, al que

no toma parte en la llamada “matriz de opinión”, pero que potencialmente puede moverse al activismo defensivo y hasta ofensivo que promueva valores que protegen y garantizan el futuro. Ese mercado se puede movilizar si se gana su Confianza, Admiración y Respeto.

Las actuaciones que sostienen la Confianza son las que generan el beneficio de la duda en audiencias internas y externas que rodean a la empresa por ser estratégicamente comunicadas ¿Cómo alimentar, hacer crecer y fortalecer lo que eres? Compartiéndolo, gestionando de forma estratégica tu perfil, segmentando audiencias y con una narrativa sostenida en lo real, lo palpable. PZZ



Luis Francisco Indriago  
Coordinador Regional

# El reto de generar confianza en Venezuela

#PIZZOLANTEVOICE / 5 DE DICIEMBRE DE 2023



**H**ay palabras que expresamos y escuchamos a lo largo de la vida, pero que resultan difíciles de definir en un momento dado. Confianza es una de ellas. Siendo que, junto a admiración y respeto, la confianza se vincula a la reputación, resulta un reto investigar cómo se expresa la confianza, pero también cómo se propicia.

DATOS Group, en compañía de PIZZOLANTE, y la revista Business Venezuela(1) asumieron el reto de investigar cuáles son los aspectos que hacen que un venezolano confíe en una empresa o en un líder. Casi simultáneamente lo habían hecho también en Centroamérica. Lo que permite hacer comparaciones.

Se consultaron 400 personas entre público general, y casi 100 gerentes de empresa. Un primer hallazgo, es que en ambos grupos hay coincidencias, pero también visiones distintas. Se les preguntó, de manera llana, “háblame de una empresa en la cual confías” Espontáneamente las respuestas fueron perfilando las empresas y marcas de mayor confianza. Luego se fue indagando, “¿por qué confías en esta empresa?”. De manera similar la pregunta se amplió a líderes empresariales y a instituciones.

El estudio reveló que fue más fácil definir confianza por lo que no es, en lugar de definirla de manera precisa. Así, se encontró que confianza es entendida como un estado libre de miedo, de ansiedad, de angustia. En consecuencia, confianza, se acerca a la idea de certidumbre, de tranquilidad, de familiaridad.

La confianza en una empresa surge de tres dimensiones: de lo “qué” la define; de su desempeño, o “cómo” lo hace, y del “para quién” lo hace. 57% de los consultados entre el público en general, construyeron su noción de confianza a partir del “cómo”, es decir, de aspectos como la calidad de los productos o servicios, su precio y la innovación vinculada a ellos.

Con 24% de las respuestas, las ideas asociadas al “qué”, fueron la segunda dimensión, específicamente, al mencionar aspectos como experiencia, responsabilidad y estabilidad. Las respuestas asociadas al “para qué” privilegiaron “para los colaboradores” en sus respuestas.

De manera que se pudo inferir que una empresa genera confianza si ofrece calidad en forma continua sin descuidar a sus colaboradores. Entendiendo esto, ¿cuáles son las empresas que generan confianza en Venezuela?

La lista la encabeza Empresas Polar (28%), le sigue Farmatodo (4%), Coca-Cola y Movistar (2%); luego Mercantil, Nestlé, y P&G (1,5%); Pepsico, Gama, Alfonso Rivas & Cía, McDonald’s, Colgate-Palmolive, BBVA Provincial, Toyota y PDVSA, cada una con 1% de respuestas, completan el cuadro.

¿Coincide usted con sentir tranquilidad, familiaridad, certidumbre cuando se relaciona con algunas de estas marcas? Si así lo siente, lo relevante para estas empresas, al contar con la confianza del venezolano, es que muchas investigaciones en el mundo encuentran una correlación entre la confianza y la disposición a comprar los productos de una marca en la cual se confía, o de ser los primeros en probar sus novedades. Inclusive, las personas tienden a salir en defensa de sus marcas de confianza en situaciones de vulnerabilidad. Ninguna de esas conductas resulta despreciable en estos tiempos. Este es el valor de la confianza. PZZ

Datos Group, PIZZOLANTE. (2023). Explorando la confianza en las instituciones de Venezuela. Revista Business Venezuela, Edición 398, páginas 36-41. [https://issuu.com/venamcham\\_vzla/docs/maqueta\\_tripra\\_398\\_digital](https://issuu.com/venamcham_vzla/docs/maqueta_tripra_398_digital)



# ESTRATEGIA





**Thony Da Silva Romero**  
CEO - Socio Director

# Planificando la comunicación según la estrategia

#PIZZOLANTEVOICE / 2023

**C**omunicar es un proceso complejo que abarca, desde la intención del emisor, hasta la acción esperada del receptor. Ese condicionamiento, para que la acción sea consistente con la intención, requiere de un proceso muy bien planificado, donde la comunicación facilite el logro de tal objetivo.

Esto es lo que esencialmente separa la “comunicación”, de la “comunicación estratégica”, que está orientada al logro de los objetivos que ésta persigue.

“Todo comunica, todo el tiempo a todo el mundo”. Esta frase, que escuché hace varios años de Jayme Fowler, para entonces director de Mercadeo de Tabacalera Nacional en Venezuela, y con quien luego tuve el gusto de trabajar desde Nueva York para América Latina desde su posición como en Corporate Affairs, contenía una valiosa lección.

Supone comprender, que nada debe dejarse al azar; debe haber conciencia que no es posible “no comunicar”, y que debe tenerse siempre presente que, para cada acción, cada palabra y cada decisión, debe comprenderse que éstas, en sí mismas, transmiten un poderoso mensaje a nuestros “stakeholders” y, que, sobre ello, éstos tomarán sus propias decisiones de acción.

Es así, como toda empresa debe procurar un cuidadoso y estratégico proceso de planeación de sus comunicaciones. Para ello, el primer paso es comprender las condiciones de su entorno y su mundo interior, construido por una compleja red de relaciones, en la que participan numerosos “stakeholders” o “grupos de interés” que deben estar adecuadamente “mapeados”. Este primer paso, permite conocer la posición, expectativas, deseos, preocupaciones e intenciones de cada uno de ellos, desde los más relevantes por su carácter y afinidad con la actividad de nuestra empresa, y de aquéllos que, aunque quizás más alejados en términos de poder o influencia, no deben pasar desapercibidos, pues cualquier cambio de nuestra posición, también los hará cambiar a ellos, ganando más relevancia frente a nosotros.

Estos dos pasos iniciales son cruciales para comprender, desde esta perspectiva, los riesgos y amenazas a las que nos enfrentamos, así como las oportunidades de las que podemos sacar provecho para reforzar nuestra posición en el mercado, o en la red de relaciones que toman decisiones.

Este mapa de riesgos con visión de largo plazo y su respectiva ponderación para priorizar la atención de los múltiples asuntos que de él se derivan, permiten establecer las bases para las decisiones que toda organización debe tomar.

Una vez determinados estos mapas de audiencia, percepción y riesgos/oportunidades, será necesario seleccionar entre los atributos que nos caracterizan, aquéllos que, proyectados adecuadamente, pueden posicionarnos de la mejor forma posible, para gestionar tales riesgos y oportunidades.

Ese posicionamiento diferenciador, fundamentado en la combinación apropiada y equilibrada de nuestra filosofía de gestión y la realidad de nuestro entorno y situación interior, se convertirá en un activo para



conducir el destino de la empresa en la consecución de los objetivos empresariales e institucionales que haya formulado, así como a darle viabilidad a la estrategia de negocios.

Ese posicionamiento deseado, servirá de base para determinar y dar tangibilidad a los focos de actuación y comunicación de la empresa.

De allí derivará la construcción de nuestra estrategia comunicacional, su narrativa y toma de decisiones que permitan acercar la organización al cumplimiento de sus metas.

Un proceso adecuadamente alineado y planificado de comunicación, será indispensable para acompañar la estrategia de negocios, permitirá alinear al recurso humano, e impactar positivamente sobre nuestros clientes y relacionados, con el fin de alcanzar ese futuro posible con el que toda empresa o emprendedor sueña.

Este proceso requiere de un liderazgo visionario, capaz de ver más allá de lo inmediato, inclusivo y democrático, que considere las opiniones y el pensamiento de su equipo, armonizando intereses, capacidades y fortalezas, orientándolo y guiándolo en el proceso.

En el mundo interconectado de hoy, ha ido quedando atrás el liderazgo autocrático e impositivo que castra y reduce a toda organización en sus capacidades y posibilidades.

Es tarea del líder planificar la comunicación de su organización, para acompañar la estrategia de negocios, vivenciando y logrando el reconocimiento que facilite los resultados que todos esperan. PZZ

**En el mundo interconectado de hoy, ha ido quedando atrás el liderazgo autocrático e impositivo que castra y reduce a toda organización en sus capacidades y posibilidades.**



**Oriana González Villarroel**  
Asesora

# La agilidad: Una cura para la incertidumbre

#PIZZOLANTEVOICE / 22 DE SEPTIEMBRE DE 2023

Muchas veces se habla de los “entornos cambiantes” con connotaciones muy negativas, como si se tratase de alguna mala noticia que viene en camino. Pero los cambios no sólo son buenos, sino que también forman parte de nuestra naturaleza creativa -porque sí, todos somos creativos a nuestra manera-.

Lo que no parece positivo o natural es la perenne sensación de incertidumbre sobre el futuro, que las empresas tratan de sobrellevar con proyección económicas y encuestas de opinión. Estas fuentes de información son muy útiles, pero una de las claves de las empresas más exitosas de nuestro siglo no ha sido esperar a ser sorprendidos por el futuro, sino llegar a él de manera proactiva y colaborativa.

Estas empresas, o para ser más específicos, las personas que dan vida sus equipos y aspiraciones deben tener la capacidad de comprender el entorno y adaptarse a los cambios progresivos que van surgiendo.

Hablamos, pues, de cambios constantes y no transformaciones disruptivas.

Por ejemplo, cuando hablamos de los equipos de Legal y Compliance, implica las próximas legislaciones a aprobar; en los equipos de producto, sobre el análisis de nuevas tendencias en el mercado; o en los equipos de IT, en cuanto a las nuevas tecnologías que suponen una actualización o cambio de los sistemas pre-existentes.

Y tales cambios requieren de flexibilidad -mental, estructural, y otros- Esto se ha traducido en una filosofía y diversos marcos de trabajo que intentan aplicar esta flexibilidad para ser considerados ágiles. Así que hemos llegado a la pregunta del millón...

## ¿QUÉ ES LA AGILIDAD?

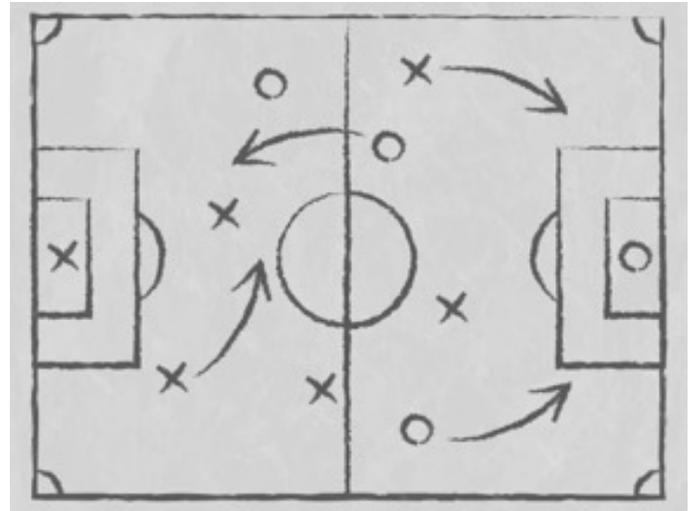
No se trata de la rapidez -como cuando se habla de la agilidad de un corredor-, sino de una habilidad de gestión que otorga relevancia al enfoque y las formas en el que algo se desarrolla -como el futbolista que corre mientras le roba el balón al rival-.

Hay metodologías que le han otorgado un nombre a esas formas y las han dotado de unos pasos fáciles de seguir para hacer posible esa rapidez de resultados que todos deseamos conseguir, como “Scrum” o “Design Thinking”, pero la agilidad es realmente un cambio en nuestra manera de entender y hacer las cosas.

## EL CAMBIO EN EL ENTORNO LABORAL

Es por eso que, según McKinsey & Company, aunque un 82% de sus empresas encuestadas han realizado un rediseño ágil, sólo un 23% ha logrado implementarlo con éxito.

Como no es un cambio en las tecnologías, sino esencialmente un cambio en las personas, nos topamos con una realidad que puede ser incómoda: no a todos les gusta cambiar y por lo general muchos se sienten más cómodos haciendo las cosas como de costumbre desde hace 5, 10 o 20 años.



La agilidad es necesariamente transparente, para que los equipos se comuniquen directa y efectivamente entre sí, e implica la entrega continua de valor para que el tiempo invertido en desarrollar algo se optimice a través de pruebas con clientes o proveedores.

Ninguna de estas tres características es fácil de desarrollar, pues implementar un enfoque ágil está muy lejos de ser una trivialidad, sin embargo, han sido la clave para gerenciar los cambios, sean grandes -como los organizacionales- o pequeños -aplicados a proyectos concretos-.

Las metodologías ágiles pueden ser una herramienta poderosa para la planificación y sostenibilidad empresarial, pero su adopción debe considerarse cuidadosamente. La flexibilidad, la mejora en la comunicación y la entrega continua de valor son ventajas significativas, pero el cambio cultural y la complejidad de implementación pueden ser desafíos por superar.

La clave está en encontrar un equilibrio que se adapte a la cultura y las necesidades de la empresa con una orientación adecuada y el deseo de prosperar en un mundo empresarial en constante evolución. PZZ

**La agilidad implica humildad para reconocer que no lo sabemos todo, honestidad para admitir que a veces las cosas no nos salen bien, y disciplina para mantener el enfoque se haya construido, validado y decidido.**



**María Masini**  
Consultora Senior

# De la empatía a la estrategia: Posicionamiento efectivo en tiempos de cambios

#PIZZOLANTEVOICE / 25 DE OCTUBRE DE 2023

**C**onectarse con el cliente o consumidor de una empresa, a través de una mirada dinámica y profunda que permita entender qué es lo que realmente le importa y cuál es el valor que se les puede ofrecer a través de los productos o servicios de la organización, parece ser la clave para lograr el éxito y posicionamiento deseados en el mercado corporativo en los tiempos que corren.

Se trata de generar un verdadero nexo con el ser humano detrás de cada elección, a través de una empatía genuina, orgánica, que permita interpretar de manera cercana el rol que una marca o una empresa juega en la vida de las personas.

## Inteligencia contextual:

El análisis del entorno puede considerarse en dos ámbitos:

1. Uno macro, donde se tomen en cuenta aspectos sociales, culturales, valores y normas, en el cual prevalecen tópicos de interés, tales como criterios ESG y nuevas oportunidades de impacto positivo.
2. Uno micro, en esas ocasiones puntuales en la que un consumidor opta por elegirnos y que responde a temas como logística, necesidades o comportamientos.

### Es allí donde ponemos foco en objetivos puntuales:

- Captar la verdadera esencia de esa necesidad por satisfacer, donde mi empresa tendrá la solución.
- Entendiendo ese problema por resolver, donde mi marca tendrá la respuesta.
- Identificando ese espacio de ocio que aprovechar, donde mi producto sabrá deleitar.

Solo entonces se habrá estado a la altura de las expectativas, generando una verdadera conexión que nos permitirá posicionarnos en el top of mind del consumidor.

Tuve ocasión de escuchar al equipo de Ipsos Latinoamérica conversar sobre esta nueva oportunidad -y gran reto- en su reciente charla on line "El nuevo paradigma del marketing: Las personas en control del crecimiento de las marcas". Una perspectiva que integra el análisis de otras dos grandes dimensiones al éxito de una empresa: las expectativas y el contexto.

Contexto que, sin duda, es cambiante y complejo. De allí la gran importancia que cobra en la actualidad -más que nunca- una dosis adecuada de inteligencia contextual, habilidad imprescindible de supervivencia en entornos volátiles.



## VISIÓN Y PLANIFICACIÓN

Llegar a ese punto requiere constancia y dedicación por parte de las empresas. Visión y planificación estratégica como parte esencial de los procesos internos, sumado a altas dosis de flexibilidad, apertura al cambio y entendimiento de la realidad.

Y -cabe ahora la reflexión- ¿están las empresas hoy en día, junto a su equipo de líderes y colaboradores, realmente capacitadas para captar e interpretar los insights de su entorno y tomar, así, decisiones estratégicas acertadas que generen esa conexión con sus audiencias clave, para garantizar la continuidad del negocio?

Sin duda, hay grandes referentes en el mundo corporativo que sustentan su solidez sobre esta mirada y un crecimiento significativo de aquellas que han entendido la importancia de hacerlo y lo están integrando como parte de su gestión.

No podemos dejar de lado que las nuevas tecnologías han brindado al consumidor actual un mayor poder de impacto sobre las empresas, sus marcas, productos y servicios.

Hay una creciente exposición de sus opiniones, un alcance masivo e inmediato de su voz que ha potenciado su habilidad de construir -o destruir- con gran impacto sobre la reputación.

Sin embargo, frente a este escenario, cobra mayor importancia la visión y alineación integral de una organización: implementar estrategias de planificación, profundizar en la fidelización, generar emociones positivas -dentro y fuera de la empresa- brindar mejores experiencias a los usuarios conectando con sus valores y percepciones, contar con planes de relacionamiento eficientes y pilares de actuación sostenibles a largo plazo.

Es en las organizaciones donde siempre radicará la capacidad de actuar de manera acertada para marcar la diferencia entre simplemente estar o ser quien marca la pauta. Aportemos valor y cosecharemos los resultados. PZZ



Rebeca Abarcas  
Consultora

# Thought Leadership: El poder de la influencia intelectual en un mundo conectado

#PIZZOLANTEVOICE / 10 DE AGOSTO DE 2023

En la era digital, la información fluye a velocidades vertiginosas y las opiniones se multiplican en todos los rincones de la red. En este contexto, surge el concepto de Thought Leadership, que se refiere a la capacidad de una persona o una organización de influir y guiar el pensamiento y las ideas en un campo específico.

El Thought Leadership va más allá de la simple autoridad, es el arte de compartir conocimientos, perspectivas y experiencias únicas con el objetivo de inspirar y marcar la pauta en un determinado sector.

## ¿QUÉ ES EL THOUGHT LEADERSHIP?

Se basa en la idea de que las personas con conocimientos y experiencia en un campo específico tienen la capacidad de liderar el pensamiento y la conversación en torno a ese tema. Estos líderes de pensamiento son reconocidos como expertos y referentes en su industria, y su influencia se basa en su conocimiento, innovación y visión.

A diferencia de la autoridad tradicional, el Thought Leadership no se basa únicamente en títulos o cargos. Se trata de construir una reputación sólida y creíble a través de la creación de contenido valioso, la participación activa en conversaciones relevantes y la capacidad de ofrecer nuevas perspectivas y soluciones a los desafíos del sector. El Thought Leadership se nutre de la originalidad y la capacidad de inspirar y motivar a otros a través de ideas innovadoras.

## IMPACTO DEL LIDERAZGO DEL PENSAMIENTO

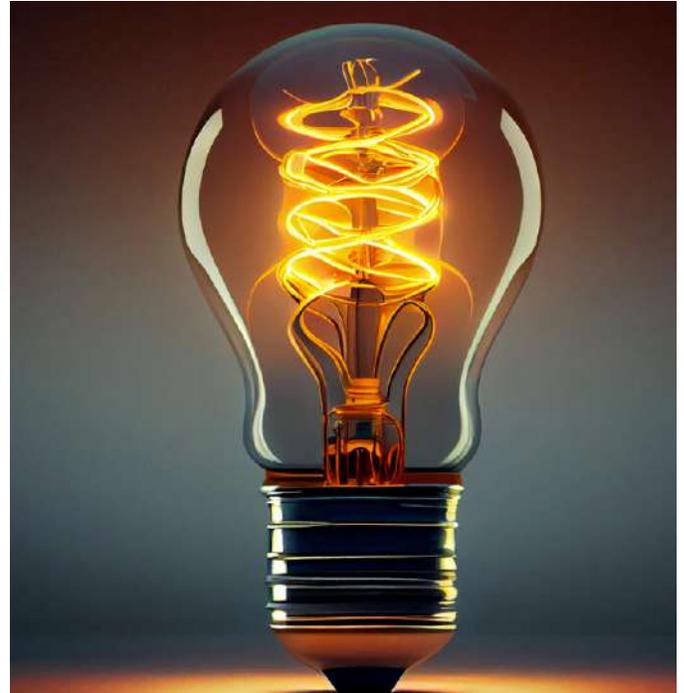
El Thought Leadership desempeña un papel crucial en un mundo hiperconectado y saturado de información. En un entorno en el que todos pueden compartir sus opiniones, contar con líderes de pensamiento confiables y respetados se vuelve cada vez más importante:

**Influencia y credibilidad:** Los líderes de pensamiento se ganan la confianza de su audiencia al ofrecer contenido relevante y de calidad. Esta influencia les permite impulsar el cambio y marcar tendencias en su industria.

**Diferenciación y visibilidad:** El Thought Leadership permite destacarse en un mercado saturado. Al establecerse como un experto en un tema específico, se generan oportunidades para colaboraciones, alianzas estratégicas y crecimiento.

**Generación de oportunidades:** Los líderes de pensamiento a menudo son buscados por empresas y organizaciones en busca de asesoramiento y colaboración. Esto puede conducir a oportunidades de negocio, proyectos emocionantes y la posibilidad de participar en eventos y conferencias relevantes.

**Innovación y cambio:** Los líderes de pensamiento tienen la capacidad de desafiar el statu quo y proponer nuevas ideas y soluciones. Su visión y conocimiento impulsan la innovación en sus respectivos campos.



Si deseas convertirte en un líder de pensamiento en tu industria, debes:

**Domina tu campo:** Dedicar tiempo y esfuerzo a profundizar tus conocimientos y experiencia en tu área de especialización. Mantente actualizado con los últimos avances y tendencias.

**Crea contenido valioso:** Comparte tus ideas y conocimientos a través de diferentes medios, como blogs, artículos, videos y podcasts. Ofrece perspectivas únicas y prácticas que sean relevantes para tu audiencia. Sé activo en la comunidad: Participa en discusiones y conversaciones relevantes en tu industria. Comenta y comparte contenido de otros líderes de pensamiento, y construye una red de contactos sólida.

**Construye una reputación en línea:** Cuida tu presencia en las redes sociales y en plataformas profesionales. Comparte contenido de calidad y establece tu voz y estilo único.

**Apoya y colabora con otros líderes de pensamiento:** La colaboración con personas influyentes en tu campo puede ampliar tu alcance y fortalecer tu credibilidad.

El Thought Leadership representa una valiosa oportunidad para aquellos que desean destacarse y marcar la pauta en su industria. A través de la creación de contenido valioso, la participación activa y la capacidad de ofrecer nuevas perspectivas, los líderes de pensamiento pueden influir en el pensamiento y lograr un verdadero impacto. PZZ



# LIDERAZGO

---



**Italo Pizzolante Negrón**  
Socio-Fundador

# Liderazgo responsable Descifrando la realidad

#PIZZOLANTEVOICE / 25 DE OCTUBRE DE 2023

Estaba por iniciar una compleja directiva en una empresa familiar multilatina y uno de sus directores con humildad y gran preocupación comentó: *“la verdad, mientras más información recibo, menos entiendo lo que pasa”*. Tenía, sobre la mesa, la revista Estrategia & Negocios de la edición junio-julio de este año, la sugestiva portada lo decía todo: “Liderazgo con Futuro, Empresas Responsables”, una edición de colección.

Mi amiga Velia Jaramillo, en su editorial, citaba al experto guatemalteco Julio Zelaya: *“Cuando creíamos saber todas las respuestas, de pronto nos cambiaron todas las preguntas”*.

Descifrar la realidad requiere renovadas capacidades organizacionales y nuevas habilidades en el liderazgo empresarial. En Corporate Excellence, un prestigioso “think tank” europeo al cual pertenezco, con base en Madrid, lo llamamos “inteligencia contextual”, y es allí donde está el verdadero reto de los miembros de una Junta Directiva para ofrecer valor en una empresa con futuro.

El desafiante contexto para operar compartía con los directores, impone un nuevo estilo de liderazgo y lo sostuve en los resultados para LATAM del informe Approaching the Future 2022: Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles, parte fundamental de la revista que les hojeaba en la Junta.

La 7ª edición de este estudio identifica las 16 tendencias globales que marcan la agenda empresarial latinoamericana. Una agenda en la que el liderazgo responsable se sitúa en la primera posición en cuanto a relevancia en el caso de las empresas de la región, seguida del propósito corporativo, que es una parte fundamental a la hora de ejercer una nueva forma de dirigir más comprometida con la sociedad y las necesidades de los grupos de interés. Casi la mitad de las organizaciones consultadas (45,3 %) afirman estar activamente implicadas en la adopción de nuevas formas de liderar, que impulsen la creación de valor a largo plazo, valores éticos y de integridad y la promoción del liderazgo más proactivos.

## ES NECESARIO UNA NUEVA DOSIS DE “UBICATEX”

Muchas veces nos sobra arrogancia y nos hace falta la humildad de aceptar que hoy el sociograma cambió y no contamos con suficientes relaciones de confianza que aseguren el futuro de nuestra empresa. Por lo que una frase de Peter Drucker, de 1980, en su libro *Managing in Turbulent Times*, es más vigente que nunca:

*“El mayor peligro en tiempos de incertidumbre no es la incertidumbre misma, sino actuar con la lógica de ayer”*.

Han transcurrido más de 40 años y seguimos sin generar la gobernanza adecuada para “descifrar la realidad” que nos rodea y ello requiere una inteligencia social que trasciende lo financiero y los modelos gerenciales de siempre y que puede resumirse en escuchar la demanda social insatisfecha, -es decir, lo que la sociedad espera, pero que no recibe-, y que hoy es resuelta por el mismo mercado, no siempre sabio, que responde “satisfaciéndole” su expectativa con una oferta política engañosa, caracterizada por las “3P” de Moises Naim en su último libro (*Populismo, Polarización y Post Verdad*).

El cambio político latinoamericano refleja el fundamentalismo creciente, dejando poco espacio para el diálogo constructivo, incluyente y respetuoso de las diferencias.

Más que nunca, es necesaria una robusta “matriz de riesgos”, herramienta gerencial fundamental hoy presente en las Juntas Directivas.

Consiste en un inventario de todo aquello que puede afectar a la empresa y su priorización, para mitigar el riesgo, viene dado por aquellos identificados con mayor probabilidad de que ocurran y una valoración del impacto en la empresa, si se presentan.

Hoy, los comités de riesgos avanzados incorporan “Intangibles”, como la reputación, que se convierte, más que nunca, en el riesgo de todos los riesgos, impactando de forma dramática la confianza en la empresa y sus líderes.

La reputación nace de percepciones que mueven actitudes y comportamientos en nuestras audiencias que al no ser descifradas a tiempo evitan planificar y gestionar, proactivamente, la construcción de la confianza requerida para operar.

Una clara señal la envía el Trust Barometer 2022 de Edelman, presentado en el Foro Económico Mundial: el 52% de la población informada, cree que “el capitalismo, tal como existe hoy hace más daño que bien en el mundo”.

Reparar el tejido social dentro y fuera de la empresa requiere de una renovada consciencia del impacto de lo que hacemos y, más allá, de lo que dejamos de hacer; también exige mucha inversión de recursos y de dedicada pasión genuina en el liderazgo. EY lo afirma en una reciente investigación cuando habla de la “economía conductual”, siendo transparentes con nuestros stakeholders y ganando la confianza de estos. La investigación refleja que entramos en un mundo de instrumentos de persuasión cada vez más precisos y sofisticados. Es la “dictadura de los algoritmos”, como escribiera años atrás en un artículo ya publicado, la nueva condición de vida para gestionar nuestras empresas.



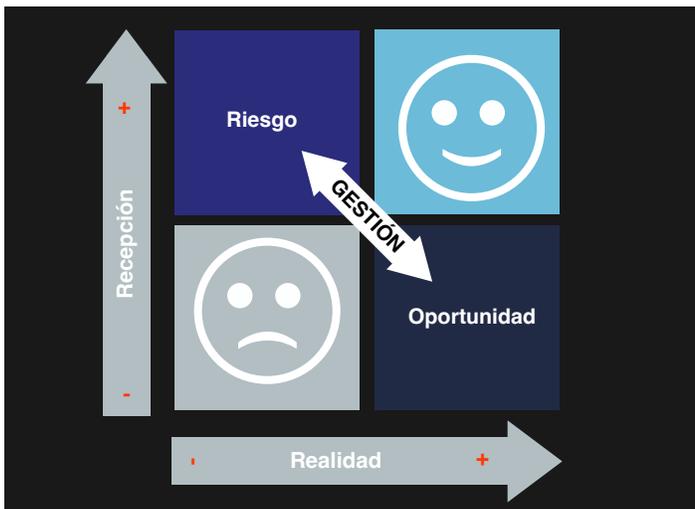
Las tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles compartidas en *Approaching the Future 2022* reflejan, además del liderazgo responsable y el propósito corporativo, el tercer tema relevante y en el que más están trabajando las organizaciones latinoamericanas:

La diversidad, equidad e inclusión; se trata del ámbito que más ha crecido en relación con la edición 2021, ascendiendo el récord de nueve posiciones. Frente al 25,4% de 2021, en 2022 el 45,3% de las corporaciones latinoamericanas están dedicando sus esfuerzos a impulsar un crecimiento inclusivo para avanzar hacia entornos de trabajo diversos, inclusivos y equitativos, lo que supone un aumento de 19,9 puntos en solo este año.

La reputación y el riesgo reputacional también es otro de los aspectos clave para Latinoamérica este año que concluye y ocupa la cuarta posición en el mapa de prioridades y en el que se aprecia cómo el número de organizaciones avanzando en este ámbito crece año a año.

La confianza, ligada a la reputación, aparece también como un tema clave para fortalecer el capital relacional y la licencia social para las organizaciones. Y en conjunto, el número de organizaciones que están trabajando en reputación y confianza asciende al 73,1%. Lo que demuestra la importancia que adquiere este asunto para el rol de liderazgo de las organizaciones.

## Percepciones vs Realidad El reto gerencial del liderazgo responsable



La reputación nace de percepciones que mueven actitudes y comportamientos en nuestras audiencias que al no ser descifradas a tiempo evitan planificar y gestionar, proactivamente, la construcción de la confianza querida para operar.

Muchas veces nos sobra arrogancia y nos hace falta la humildad de aceptar que hoy el sociograma cambió y no contamos con suficientes relaciones de confianza que aseguren el futuro de nuestra empresa.

Reparar el tejido social dentro y fuera de la empresa, requiere una renovadora consciencia del impacto que lo que hacemos más allá, de lo que dejamos de hacer: también exige mucha inversión de recurso y de dedicada pasión genuina en el liderazgo.

Otros de los ámbitos que más crecen en prioridad en Latinoamérica es la gobernanza y ética, y las métricas ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza), ambos aspectos ascienden cuatro y cinco puestos en el ranking de prioridades respectivamente, algo que responde a las crecientes exigencias regulatorias y sociales hacia las organizaciones. Entre los principales retos para las organizaciones en este ámbito destaca la medición del impacto ASG en el negocio, cada vez más demandado en la banca multilateral y las bancas de inversión.

### PERCEPCIONES VS. REALIDAD, EL RETO GERENCIAL DEL LIDERAZGO RESPONSABLE

Lo aprendí en la escuela de ingeniería, las cosas pueden ser sencillas, pero nos fascina complejizarlas.

Les invito a dibujar un diagrama: en el eje de ordenadas colocamos percepciones (aquello que se cree saber de nosotros), mientras que en el eje de abscisas colocamos la realidad (aquello que realmente somos porque hacemos lo que decimos).

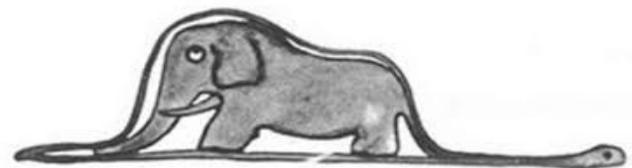
Si la realidad es pobre a la par que la percepción tenemos razones para preocuparnos; si nuestra realidad es buena, pero de pobre percepción, tenemos una gran oportunidad de comunicarla, porque lo que no se comunica, simplemente, no existe.

Si la realidad es buena a la par que la percepción, estamos preparados para los tiempos que vivimos, pero si la realidad es pobre y esperamos construir una buena percepción, entramos en una zona de grandes riesgos.

El desafío es gestionar sobre lo que tenemos bien comunicado y sobre lo que queremos ser, pero donde realmente estamos haciendo algo.

Ello es clave porque el 75% de la ciudadanía iberoamericana afirma que la pandemia le ha hecho replantear sus prioridades, valores o perspectiva ética, de acuerdo con el estudio MCONV 2022 ("En la era de las consecuencias").

Los modelos más robustos que hemos desarrollado las empresas que formamos parte de Corporate Excellence hablamos de un replanteamiento estratégico para ser una "empresa con futuro", cuyo pivote es el propósito y el valor compartido, sobre ellos gira la capacidad de transformación, la capacidad de compromiso y colaboración, y la capacidad de gestión.



**El desafío es gestionar sobre lo que tenemos bien comunicado y sobre lo que queremos ser, pero donde realmente estamos haciendo algo.**

# LIDERAZGO RESPONSABLE

Lo que hemos investigado refleja la vuelta a los valores básicos y al propósito como ancla que modela comportamientos; la necesidad de colocar recursos y capacidades que permitan evitar o mitigar la interrupción del logro de nuestro plan de negocios y aprovechar oportunidades; finalmente, siendo lo más complejo, gerenciar expectativas sobre los agentes económicos y su rol en la sociedad.

En octubre del 2022 se publicó el informe anual de PwC sobre la gestión de los consejos de dirección (Juntas Directivas), donde consultan a 700 consejeros de grandes empresas en EE.UU.

Mi buen amigo Antonio Vives, quien fuera líder indiscutible en el BID cuando la RSE y la sostenibilidad todavía no estaba inserta en el imaginario colectivo, destacaba en su blog sobre esta encuesta de PwC, que solo el 45% de los consejeros cree que los aspectos ASG tienen impacto sobre el rendimiento financiero de la empresa y el 55% cree que deberían ser parte de las discusiones en el consejo.

Pero, lo más preocupante, es que solo el 11% cree que los temas de sostenibilidad/medio ambiente son muy importantes para su consejo y está en el último lugar entre las destrezas que creen necesarias.

Solo el 39% de los consejeros dice que han discutido la posición de la empresa en temas sociales en los últimos 12 meses, el 32% los temas de derechos humanos y el 30% dice que han discutido su actividad en temas políticos.

Finalmente, menos del 65% de los consejeros dicen que el consejo entiende los procesos internos y de control sobre aspectos ASG.

No hay duda, es mucho lo que tenemos que hacer y hay tiempo para fortalecernos de manera sostenible.

El Trust Barometer de Edelman 2022 lo midió nuevamente, las empresas y las ONGs, con respecto a otras instituciones, son las de mayor credibilidad, esa percepción de confianza inicial es la oportunidad que debemos aprovechar y lograr la reputación que realmente merecemos. PZZ



Jennifer Lantigua  
Asuntos Administrativos

# La autorregulación emocional en posiciones de liderazgo

#PIZZOLANTEVOICE / 17 DE MARZO DE 2023



Los líderes de este tiempo tienen la gran responsabilidad no solo de responder ante los indicadores de resultados marcados por la organización, sino que también deben tener la capacidad de liderar y gestionar los equipos que supervisan, tomando en cuenta que quienes trabajan a su lado tienen habilidades, fortalezas y destrezas, pero también personalidades, limitaciones y debilidades, así como ellos mismos y que parte de su rol es identificarlas para utilizarlas de manera inteligente y trabajar en los aspectos que se requiera.

Los entornos de trabajo se han convertido para muchos en espacios de crecimiento personal y profesional, mientras que para otros es el lugar al que temen volver cada lunes, el miedo y el malestar parecen ser de las emociones predominantes, en donde la imposición y las conductas tiránicas están a la orden del día, los jefes se convierten casi que en los padres de sus subordinados, en donde se coarta la creatividad, la innovación, y la posibilidad de equivocarse no existe, se vive casi que una cárcel disfrazada de libertad.

¿Y cuál es el rol del líder en todo esto? Pues la cultura interna (de la organización o del departamento) será presidida por la energía marcada por su líder, si es uno cohesivo e impositivo es difícil tener una cultura interna participativa, en lugar de ello los colaboradores se convierten en entes robóticos que se niegan a pensar y solo cumplen con las directrices marcadas, pero si tenemos un líder que permite la participación, que provee guía y entiende el error como parte del proceso, tendremos una cultura orientada al crecimiento y expansión conjunta.

La manera en la que el líder gestiona sus propias emociones influye directamente en el bienestar general, si es uno que se lleva los problemas de su casa al trabajo, si no sabe lidiar con las presiones que ejercen de arriba y las bajas tal cual, a sus subordinados, si explota con mucha facilidad, si se cree mejor y se evidencia su aire de superioridad, si no sabe proveer feedback sin irse a lo personal, si no sabe admitir cuando se equivoca...

Si no sabe asumir la responsabilidad de sus decisiones y en lugar de ello culpabiliza a los demás, si no apoya a su equipo e insiste en los errores cometidos, si no provee de las herramientas necesarias para

realizar el trabajo; si no se permite ser vulnerable y pedir ayuda o decir cuando no sabe acerca de algo, si no toma en cuenta lo que piensan los miembros de su equipo y no se interesa genuinamente por ellos; es difícil que pueda proveerle de un espacio seguro y al que los demás quieran ser parte, probablemente cambiar de empleo se encuentre dentro de los intereses inmediatos de su gente. Para esta gestión emocional que proponemos no se requieren estudios profundos de psicología, pero sí de mucha empatía y deseos de impactar positivamente en la vida de las personas que se supervisa, porque más allá de las posiciones y cargos, existen los seres humanos que están detrás.

**Dicen que la gente no renuncia a las empresas, sino a los jefes y si este no sabe auto liderarse y autogestionarse a sí mismo, será incapaz de hacerlo con otros.**

**A continuación, te comparto algunos tips en caso de que te hayas sentido identificado con algunas de las descripciones antes mencionadas:**

- No tomes decisiones desde la emocionalidad. Se ha descubierto que cuando estamos sumergidos en las emociones nuestro lóbulo prefrontal que se encarga de las operaciones ejecutivas se apaga y dejamos de pensar de forma coherente, de ahí la razón por la que cometemos muchos errores al actuar desde la emoción.
- Hacer una pausa entre el momento en el que te sientas alterado y la acción que tomarás (antes de enviar ese correo hiriente, antes de hacer esa llamada, antes de tomar esa decisión), desapégate del hecho e intenta verlo en perspectiva. Puedes hacer una caminata y permitirte tomar aire, quizás te des cuenta de que el problema no es tan grande como creías.
- Conviértete en el espejo al que tus subordinados se volteen a ver para buscar referencias de cómo comportarse ante una situación desafiante.
- Provee de las herramientas necesarias para que tu equipo pueda realizar el trabajo que se espera de ellos.
- Haz que se sientan apoyados y escuchados, difícilmente te dejarán solo ante una situación compleja.
- Sé capaz de representar a tu equipo, de resaltar sus habilidades y proveerles del feedback adecuado en privado.
- Invierte en tu propio crecimiento como persona, definitivamente eso impactará en la forma en que lideres a otros. Ser un buen líder empieza por realizar el trabajo sobre el ser humano que somos. PZZ



María Masini  
Consultora Senior

# Liderazgo en la Era Digital: La omnipresencia que inspira

#PIZZOLANTEVOICE / 30 DE MARZO DE 2023

**Superando los límites de una oficina o una pantalla, los equipos aprecian la buena gestión de los líderes cercanos, aquellos que motivan, inspiran y comprometen para construir organizaciones con capacidad de reacción ante entornos competitivos y complejos.**

Los retos de los tiempos actuales traen consigo una dosis necesaria de innovación que nos estimula a mirar constantemente nuestra realidad bajo una óptica de cambios vertiginosos, para lograr evolucionar al ritmo eficiente que el entorno demanda.

Un entorno que se ha visto impactado de manera contundente por una impronta digital que ha permeado sin distinción los diferentes ámbitos -social, cultural, empresarial y ¿por qué no? personal- y que nos ha llevado a asumir formas diferentes de hacer las cosas.

Inmersos en este vórtice de metamorfosis constante que bien predecía Marshall McLuhan para nuestra "aldea global", donde la tecnología parece no querer soltar la batuta, se torna imperativo -especialmente desde la óptica corporativa- tratar de entender las actitudes y aptitudes que moldean al nuevo líder de la era digital, para acompañar el transitar de las organizaciones en medio de la incertidumbre sobre lo próximo que vendrá.

## ME ADAPTO, LUEGO EXISTO

De forma natural, el líder se ha caracterizado por ser esa persona visionaria, capaz de ajustarse a las exigencias de un entorno para acompañar y dirigir grupos hacia buen puerto.

Hoy, dando un paso más allá, el líder digital se forja como aquella persona capaz de integrar las habilidades del liderazgo tradicional junto con el entendimiento y aplicación de un vasto número de herramientas que la evolución de la tecnología trae consigo.

La transformación digital ha dado pie a nuevos modelos de negocios, donde el uso intensivo de la información, el análisis de data y la inteligencia contextual están creando las grandes diferencias en términos competitivos.

Ello demanda en el líder una formación estratégica que le permita anticipar tendencias, deslizándose en un tobogán de aprendizaje continuo capaz de dotarlo de nuevas capacidades para desempeñarse exitosamente en los ecosistemas virtuales.

En medio de esta constante adaptación, la flexibilidad cobra un papel fundamental, no solo para afrontar las novedades propias del mercado, sino para motivar a los equipos a que se monten en esa misma ola de actualizaciones, aun cuando ello signifique salir de la zona de confort.

Es por esto por lo que la gestión del cambio destaca como otra de las cualidades de mayor valor en la actualidad cuando hablamos de competencias corporativas.

En un escenario altamente tecnológico como el de nuestros días, sobresalen aquellos liderazgos que son capaces de actuar rápidamente y que tienen la habilidad de afrontar situaciones inesperadas con gran velocidad de reacción, identificando experiencias pasadas para aplicarlas oportunamente en pro de la realidad presente, haciendo uso del bien llamado expertise.

Con ello se logra la optimización de tiempo y de recursos, lo cual -coincidirán conmigo- se convierte en el santo grial de toda organización.



Podemos, pues, definir al líder actual como un perfil en constante evolución, personal y profesional, donde la creatividad juega un papel importante para la reinención y definición de hábitos eficientes que multipliquen sus resultados y los de su equipo.

Y es que, ¿es posible acaso la existencia de un líder sin equipo?

La adecuada gestión humana de su grupo de aliados es uno de los aspectos más valorados dentro de la nueva gerencia y, sin duda, uno de los aspectos más complejos a los que se debe enfrentar.

## AUTENTICIDAD Y EMPATÍA

El viejo rol del "jefe" capaz de dar directrices y pedir resultados, queda desdibujado frente a este nuevo personaje cercano, empático, que estimula y que empodera... que inspira para lograr los objetivos deseados. Porque, aún en la era digital, ¡no todo gira en torno a la tecnología!

El nuevo liderazgo es, pues, humano. Lo define un líder accesible y preocupado por su equipo, un profesional auténtico que no solo domina



la gerencia técnica, sino que da verdadera importancia a su gente.

Se trata de liderar con amabilidad, concepto impulsado constantemente por Jacinda Ardern -recién dimitida primera ministra de Nueva Zelanda- para quien los líderes pueden ser empáticos y fuertes a la vez.

Este líder actual sabe enfocarse en una estructura organizativa que apuesta por la autonomía y refuerza la responsabilidad, promoviendo el desarrollo de competencias personales, más allá de las meramente profesionales.

Su éxito radica en la capacidad de organizar equipos menos jerárquicos, con mayor libertad de iniciativas y que puedan priorizar sus tareas diarias con independencia, pero basados en el compromiso y en un modelo colaborativo que les permita avanzar alineados bajo una misma visión.

Logrará así amalgamar una cultura corporativa centrada en la conexión de los equipos, con un gran sentido de pertenencia y apostando por fuertes nexos más allá de lo que la presencialidad estimulaba tiempo atrás. Debemos tener presente que las paredes que cohesionaban a los grupos de trabajo han desaparecido ya en muchos casos, siendo la virtualidad su nueva modalidad.

**La importancia radica ahora más en el qué, en ese mensaje claro, directo, coherente y en su esencia estratégica para proporcionar dirección.**

## EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN

Ante esta realidad, el líder debe ahora ser omnipresente, hacerse sentir con más fuerza más allá de cualquier limitación de tiempo y espacio, y para ello cuenta con uno de sus más grandes aliados: una asertiva comunicación.

El desarrollo de habilidades comunicativas ha sido siempre un elemento clave para el fortalecimiento de todo liderazgo y, hoy, lo es mucho más.

Una comunicación efectiva entre el líder y los miembros de su equipo es garante de grandes resultados.

El foco ya no es tanto el canal por el cual transmitir su mensaje; la era digital pone a su alcance una multiplicidad de opciones para elegir. La nueva era nos ha dotado de una interesante condición de atemporalidad y ubicuidad que el buen liderazgo debe saber manejar. Redes sociales, apps, webs, sistemas operativos en constante actualización, inteligencia artificial, y otros.

Lo digital comenzó a sustituir progresivamente las estructuras análogas de comunicación con sus limitaciones y, como resultado, los aciertos y los errores cobran ahora otra dimensión, en inmediatez, alcance y visibilidad.

Se requiere, pues, de gran preparación para mitigar riesgos y manejarlos de manera oportuna. De allí que no se trate únicamente del manejo de una adecuada comunicación empresarial.

Es ahora el valor de la comunicación personal y lo que el líder sabe transmitir con su propia marca personal lo que, en muchas ocasiones, impone la diferencia.

Consciente de ello, da importancia hoy más que nunca al cuidado de su reputación y de su imagen, se preocupa por el impacto y alcance de sus mensajes y orienta esfuerzos en posicionarse como referente en una sociedad que, sin duda, necesita de buenos referentes.

En conclusión....

Ante un camino lleno de incertidumbres y cambios constantes, nos queda la certeza de que, en la era digital, el liderazgo mira más allá de la tecnología para enfocarse también en lo humano.

Superando los límites de una oficina o una pantalla, los equipos aprecian la buena gestión de los líderes cercanos, aquellos que motivan, inspiran y comprometen para construir organizaciones con capacidad de reacción ante entornos competitivos y complejos.

Este nuevo movimiento requiere de líderes capaces de demostrar habilidades blandas complementarias que se integren a lo intelectual, repensando y reformulando la forma tradicional de manejar el mundo empresarial.

Sigamos trabajando juntos por fomentar la amabilidad de la nueva era y potenciar nuestras cualidades de líder que, con integridad y profesionalismo, nos permitirán aumentar la productividad de nuestras empresas y la felicidad de nuestra gente, impulsando así una mejor cultura corporativa. PZZ



Paola Amador Oliveros  
Asesora

# GeFes: Liderazgo responsable y felicidad en el trabajo

#PIZZOLANTEVOICE / 30 DE MARZO DE 2023



Se oye igual, pero se escribe diferente y se ejerce de una forma mucho más cercana.

El GeFe, como Gestor de Felicidad, responde a la necesidad de transformación continua en el liderazgo de los últimos tiempos, que demanda dinamismo y una consciencia integral del colaborador como pilar fundamental de la cultura y del éxito empresarial.

Un gestor de felicidad o GeFe es ante todo un líder carismático, que ejerce su liderazgo de manera más cercana a su equipo.

Este tipo de liderazgo muestra genuino interés por el otro, y ejercita su escucha activa, tiene confianza en sus colaboradores, se centra en potencializar las capacidades de su equipo, e identifica oportunidades de mejora para aumentar la productividad desde el bienestar emocional de las personas en su organización.

El término fue usado por María Graciani, periodista, conferencista motivacional y asesora de la felicidad empresarial.

En su libro "Motivulario" define al GeFe como un "líder ganador que nace de una necesidad humana y empresarial de mantener la moral alta para crecer y crear valor en la organización".

Aunque en algunos planteamientos el Gestor de Felicidad se reduce a los encargados de Recursos Humanos -que dentro de sus funciones incluyen implementar y supervisar programas que mejoren el ambiente laboral, aumenten la satisfacción de los empleados, y promuevan la productividad-, la verdad es que algunos expertos en el coaching de vida y negocios, como la dominicana Fénix Pérez Moya, reconocen que

esta función debe ejecutarse directamente desde los roles directivos y gerenciales que tengan un claro objetivo de crear un lugar de trabajo feliz y saludable.

"El trabajo de un gerente es lograr los resultados a través de terceros, pero esto solo es posible con un equipo motivado y eficiente. Por eso es importante observar de cerca a tu equipo, conocer sus habilidades y fortalezas, y brindarles el apoyo necesario para alcanzar su máximo potencial.

Al liderar y guiar a tu equipo de manera efectiva, podrás asegurar el éxito a largo plazo de la organización", afirma la coach en MasterMind.

## Ventajas competitivas de tener colaboradores felices

- ✓ Una mejor imagen y reputación de la empresa
- ✓ Disminución de la rotación de personal y reduce los costos asociados a los procesos de selección y formación.
- ✓ Fomenta la motivación y el sentimiento de pertenencia.
- ✓ Incrementa el compañerismo y el buen trabajo en equipo
- ✓ Aumento de la productividad laboral
- ✓ Reduce el absentismo laboral
- ✓ Incremento de los índices de eficacia y eficiencia.

**La concepción de GeFe supone un cambio drástico, sobre todo para los modelos de dirección y gestión de las empresas de orden tradicional y jerárquico, pero que repercutirá en aumentar ese factor indispensable para la reputación de una empresa que es la confianza, reflejada desde el interior hacia las audiencias externas.**

## LAS TAREAS DE UN GESTOR DE FELICIDAD

La organización que quiera asumir esta transformación para convertir en prioridad el bienestar de sus colaboradores dentro de su planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo será testigo de los efectos positivos en la productividad, si desde sus GeFes pone en práctica estas tareas:

**Trato humano** por encima de los resultados: el “GeFe” prioriza a las personas antes que dar valor a las cifras.

**Garantizan equilibrio entre la vida personal y laboral:** Tiene presente el salario emocional como parte del incentivo al colaborador, a través de herramientas para que la jornada laboral sea más llevadera y conciliadora con la vida personal, implementando políticas de trabajo flexible.

**Dan crédito a la colaboración en el trabajo en equipo:** Son conscientes de que para las personas es muy importante sentirse reconocidas y valoradas profesionalmente. Reconocen el trabajo de sus compañeros y ofrecen el respaldo de la empresa.

**Pueden apoyar e incentivar la implementación de un sistema de reconocimiento de empleados,** donde los trabajadores pueden recibir elogios y recompensas por su buen desempeño.

**Asumen su responsabilidad ante el error de un colaborador o de un equipo y lo comprenden como experiencia,** ya que los GeFes entienden que un error o fracaso es sinónimo de una nueva experiencia para la mejora personal del empleado y de la propia compañía.

**Generan buen ambiente, ánimo y ganas de trabajar en sus trabajadores:** posibilitan que en sus equipos haya un clima de positividad y optimismo a través del apoyo y la gestión de crear una cultura de agradecimiento y reconocimiento.

**Apoyan la evaluación a la cultura empresarial y las necesidades de los empleados:** Esto puede implicar la realización de encuestas, entrevistas y grupos de discusión para comprender los factores que afectan el bienestar de los empleados.

**Gestionan herramientas para generar compromiso de todas las partes implicadas dentro de la organización** para generar sentido de pertenencia en accionistas, trabajadores y clientes.

**Apoyan la formación para potenciar las capacidades de los colaboradores:** Ejercen seguimiento de las labores de los trabajadores para conocer sus habilidades y ayudarles a potenciarlas en beneficio de la empresa. “El líder tratará de aprovechar todo el potencial del talento, organizando la distribución de las tareas en virtud de las cualidades de éstos”.

**Son flexibles en la toma de decisiones:** fomentan la creatividad y la innovación del empleado permitiendo que se sienta participe aportando ideas.

**Fomentan la conexión social entre los empleados:** Investigaciones han demostrado que tener amigos en el trabajo puede mejorar significativamente la satisfacción laboral y reducir el estrés. Los gestores de felicidad pueden organizar grupos de interés y actividades de team building para fomentar la camaradería y el compañerismo entre los empleados.



## PERO VAMOS CON DATOS DUROS SOBRE EL INTANGIBLE FELIZ

Según el estudio de Felicidad y Trabajo de la firma consultora mexicana, Crecimiento Sustentable, “los trabajadores felices son un 88% más productivos” y para Shawn Achor, el autor más vendido del NY Times con su libro *The Happiness Advantage and Big Potential: “la felicidad es la que inspira la productividad y no al revés”*. Pero tal vez uno de los más recientes estudios es el primer informe de la Felicidad en el trabajo elaborado por Happyforce y la World Happiness Foundation, publicado en marzo de 2023, recoge datos de más de 2.800 personas, 4 continentes y más de 50 países.

El estudio arrojó que solo el 24% de las personas se muestra “muy feliz” en su trabajo, y según lo dicen sus cifras, los freelance o autónomos son un 25% más felices que el resto de los profesionales, lo que puede ser un factor de análisis frente a las políticas corporativas de las organizaciones de cara a su talento humano.

**Los profesionales que tienen un modelo de trabajo híbrido son 30 puntos más comprometidos con su organización; las personas valoran la libertad, y por eso los que tienen un entorno así valoran más positivamente a su empresa u organización, dice esta investigación**

Los factores que más impactan en la felicidad de las personas, independientemente a la generación a la que pertenecen, son el desarrollo profesional, y sentirse escuchado y reconocido. Adicionalmente, expuso que las personas que disfrutan de trabajo remoto o híbrido son 30 puntos más comprometidos que las que trabajan en modo presencial.

Y pudiéramos seguir con la evidencia. Lo relevante a destacar son las oportunidades que pueden identificar las organizaciones de hoy con modelos híbridos, multiculturales y multigeneracionales para que estos factores sean aprovechados hacia el beneficio de la productividad y el bienestar corporativo, liderado por GeFes, y no jefes, que valoren el factor humano de sus colaboradores.

¿Qué hace a mi empresa más competitiva, productiva o resiliente? ¿Qué hace que un grupo de personas logre orientarse hacia el logro de objetivos comunes? Las respuestas pueden ser la clave hacia la construcción de una cultura corporativa basada en la confianza y la felicidad de todos los que la componen. PZZ



**Italo Pizzolante Negrón**  
Socio-Fundador

## Cómo ser un líder con propósito

#PIZZOLANTEVOICE / 4 MAYO DE 2023 / forbescentroamerica.com



**S**i queremos marcar el camino y hacer que otros nos sigan, debemos escuchar y comprender al otro con humildad, este es un principio básico del líder con propósito.

Un líder con 'propósito' siempre dejará un buen legado, suena obvio. Sin embargo, dejar de decirlo, representa un inmenso riesgo al asumir que el propósito que pretende será bueno para el líder y también lo será para aquellos que le rodean en el medio donde actúa.

Siempre he pensado que 'asumir', es lo último que uno hace, antes de equivocarse, así que veamos lo hechos y no tomemos decisiones bajo suposiciones, especulación o aquello que caprichosamente queremos creer.

Según Sustainable Brands (SB), en su sondeo del 2023, realizado a más de 4,000 colaboradores en los Estados Unidos y Reino Unido, el 51% de los empleados encuestados consideraría renunciar si los empleadores no se alinean con sus propios valores.

Resultado similar afirma el Trust Barometer 2023, presentado en el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) celebrado en Davos, donde se encuestaron mundialmente alrededor de 32,000 personas, quienes afirman:

**“Queremos que los CEO tomen posición y queremos trabajar en empresas con valores similares a los nuestros”.**

Para Paul Polman, mítico líder de Unilever, en su visión de 'traer a la humanidad de vuelta a los negocios', afirma que el salario y los beneficios ya no son los únicos factores críticos para decidir dónde trabajar. Una encuesta, encargada por el líder empresarial, reveló una sorprendente mayoría citando los valores de sus empleadores (88%), el compromiso con el medioambiente (73%) y la igualdad social (75%) como criterios clave.

Los hechos, nos llevan a una primera reflexión. ¿Quién define el propósito? Y más allá de una frase creativa, sugestiva y emocional, ¿qué da forma al legado de un líder?

Muchas veces se cree que son las huellas dejadas, el pasado. En una exagerada simplificación, me permito el relato de aquel caminante que compartiendo su visión con aquellos que encuentra en el camino, decide detenerse en su ruta a descansar, mira atrás y nota que muchos decidieron seguirlo, y ahora lo acompañan en el camino.

¿Cuál es la magia de ese encuentro? Sin duda, la respuesta está en que esa experiencia convence al que sigue de que lo que pretende conseguir (su propósito) está en el mismo camino de aquel a quien sigue, y ese líder le puede guiar a alcanzar sus sueños.

Son razones y emociones caracterizadas por creencias compartidas. Valores, principios, prioridades de interés, estilo y muchos otros atributos que me atrevo a resumir en una sola palabra: confianza, que junto a otras condiciones modelan la reputación que gana el líder y la empresa donde otros quieren estar.



## LA RENUNCIA CONSCIENTE

La investigación de Sustainable Brands (SB) refleja que hay una evolución entre 'renunciar en silencio', es decir, permanecer en una empresa por la necesidad utilitaria de conservar el trabajo y la 'renuncia consciente', a pesar de la incertidumbre económica.

La investigación Barómetro de Empleados Netos Positivos señala que muchos asumieron que la Gran Renuncia se dispararía a medida que aumentara la inflación y el crecimiento se desacelerara el año pasado. Pese a la incertidumbre económica, los empleados continúan renunciando; alrededor de 4.2 millones de trabajadores estadounidenses (2.7% de la fuerza laboral) renunciaron a sus trabajos en noviembre de 2022, sólo una fracción menos que el récord del 3% en noviembre de 2021.

El Barómetro sugiere que un factor clave de estas renuncias es una desalineación de los valores entre el empleado y el empleador. Por lo tanto, los directores ejecutivos enfocados en la Gran Retención deben reconocer este vínculo crucial entre la satisfacción laboral y el impacto social y ambiental de las empresas.

Los hallazgos de la investigación de SB muestran que los empleados están preocupados por el futuro y quieren trabajar para empresas que estén haciendo algo al respecto: dos de cada tres empleados están ansiosos por el futuro del planeta y la sociedad (69% Reino Unido, 66% Estados Unidos).

La mayoría quiere trabajar para una empresa que intenta tener un impacto positivo en el mundo (66% en el Reino Unido, 76% en EU).

Muchos creen que el CEO y los líderes senior no se preocupan por estos temas y casi la mitad de los empleados del Reino Unido (45%) y más de un tercio de los empleados de EU. (39%) creen que estos líderes sólo están motivados por su propio beneficio.

**Es relevante que tres cuartas partes dicen que una empresa debe asumir la responsabilidad de su impacto, no sólo en sus empleados y partes interesadas, sino en el mundo en general (77% en el Reino Unido, 78% en EU).**

Esta clara desalineación de lo que el colaborador pretende conseguir (su propósito) no está en la misma dirección de lo que pretende conseguir la empresa en la que trabaja (el propósito del líder de la empresa).

Para la firma donde trabaja mi hijo, Strategy&, equipo global de consultoría estratégica de PwC, el propósito es la esencia de lo que eres. Por lo que es fundamental para el legado pensar en el hoy y en el mañana, que trasciende a lo que hicieron ayer los fundadores de la empresa y sus muchos otros líderes.

**“Construir con sencillez y claridad, con propiedad y nítida legitimidad qué es lo que nos proponemos, requiere nombrar las cosas que queremos lograr, para ello debemos emprender la búsqueda permanente del equilibrio entre aquello que nos motiva como líderes y aquello que también anhelan los colaboradores y la sociedad en general”. — Italo Pizzolante Negrón**



El legado es en realidad algo que somos, que estamos construyendo continuamente en el presente, cuyas huellas son visibles y vividas en el día a día por colaboradores y la sociedad en general. Son el rastro que deja el andante en lo racional y emocional, aquello que da forma al compromiso, la lealtad y sobre todo la defensa colectiva de la empresa frente sus desafíos económicos, sociales y hasta políticos, en un entorno retador por lo incierto.

Mi admirada compañera de trabajo, Carmen Rosa Gómez, consultora senior de Pizzolante, en su reflexión 'El valor de la inteligencia contextual', disponible en nuestra página web, recurre a palabras de Octavio Paz ("lo que ignoramos es lo innombrado") para afirmar que los seres humanos sentimos la necesidad de nombrar las cosas para sacarlas de ese abstracto que es lo desconocido, con el fin de asirlas y tratar de entenderlas.

Siempre lo digo, y lo repito con la fuerza de medio siglo de vida profesional, muchas veces nos sobra arrogancia y nos falta humildad para aceptar que el mundo no gira sobre aquello que nosotros queremos.

Somos nosotros, como líderes, quienes junto a otros giramos alrededor de lo que otros quieren y esperan. Si queremos marcar el camino y hacer que otros nos sigan, debemos escuchar y comprender al otro con humildad.

Así dejaremos que nuestras huellas hablen de quienes somos, un rastro que se hace andando, día a día, para alcanzar el desafiante reto de dibujar el legado de un líder con propósito. PZZ

# SOSTENIBILIDAD





**Karla Alayon**  
Consultora Senior

# 2023: ¡Que las crisis no te sorprendan!

#PIZZOLANTEVOICE / 15 DE FEBRERO DE 2023

La mayoría de las empresas y sus líderes arrancan el nuevo año con un claro propósito y un plan de acción para lograr las metas, asegurándose de tener un equipo motivado, pero partamos de la premisa de que no todas las organizaciones incluyen en esa planificación la atención de los riesgos estratégicos, al contrario, pueden llegar a minimizar su gestión preventiva de esos temas complejos de difícil resolución, con alto impacto y alcance, que se siguen enraizando y complejizando alrededor de todo el mundo.

Es así como se convierten en nuevos retos corporativos para las juntas de administración, que avanzan en paralelo con la presión de cumplir las metas de negocio y pueden interrumpir intempestivamente su cumplimiento.

No es un secreto que la reputación corporativa y la gestión de los riesgos reputacionales tiene un carácter transversal que permea a toda la organización, por tanto, se considera clave considerarlo como un Riesgo Estratégico.

Y una muestra de ello, se aprecia claramente al leer el recién publicado Global Risks Report 2023 (WEF GRR 2023) desarrollado por el World Economic Forum, donde se reflejan las principales situaciones del entorno que le quitarán el sueño a los ejecutivos y líderes del mundo este año y que seguirán siendo objeto de nuestra atención en el mediano y largo plazo hasta el 2030 año en el que este informe explora cómo las conexiones entre los riesgos emergentes pueden evolucionar colectivamente hacia una «policrisis» centrada en la escasez de recursos naturales.

Si damos una simple vista al Top 5 de los riesgos estratégicos 2023 de esta encuesta, en los próximos dos años se observa que la crisis por el alto costo de la vida lidera la lista; seguido por los desastres naturales y eventos climáticos; las confrontaciones geoeconómicas; el fallo en la mitigación del cambio climático y la erosión de la cohesión /polarización social. Temas considerados como prioritarios para el 2023.

A los equipos de gestión de riesgos reputacionales de las empresas le toca hacer el ejercicio individual de analizar cómo su empresa se ve afectada o incide en estas situaciones, las cuales ameritan atención proactiva inmediata y mucho ejercicio de planificación.

Revisemos, a continuación, los 5 primeros riesgos MegaTrends del Manual ESGT y establezcamos el compromiso de profundizar la tarea corporativa:

## MEGATREND #1 – Cambios tectónicos geopolíticos

Las complejidades políticas y económicas de los países del mundo hacen más difícil operar en cualquier industria. Si bien es cierto hay algunas que se ponen en relieve, pero es tarea inherente de todo ejecutivo del globo terráqueo entender la realidad geopolítica donde vive, escuchar a los expertos y dibujar los escenarios de las posibles afectaciones que esa complejidad pueda traer para su empresa.

Global Risks Report 2023

## Top 10 Risks

“Please estimate the likely impact (severity) of the following risks over a 2-year and 10-year period”



Source: World Economic Forum, Global Risks Perception Survey 2022-2023

## MEGATREND #2 – El clima y la guerra impulsan el riesgo complejo

Si bien ya estamos en la era post-covid, el cambio climático y los desastres naturales toman protagonismo este año. Una realidad que cada vez más nos golpea de frente y afecta los resultados financieros de las empresas del mundo.

Desde el pequeño granjero que se prepara ante las lluvias no proyectadas en su región, hasta la escasez de ciertos productos básicos, por el efecto ambiental que los humanos provocamos.

Cuando hablamos de temas ambientales no pensemos solamente en el tamaño de la empresa, se debe analizar a profundidad la capacidad de las empresas de predecir el impacto que tienen las situaciones externas (aplica también para el costo de la vida, la complejidad social y la guerra), en nuestra cotidianidad organizacional.

## MEGATREND #3 – La disrupción tecnológica se vuelve multidimensional

Si aún no te han hackeado una red social, no te ha llegado un mensaje de soborno virtual por email o un intruso no ha penetrado en tus redes

**Si quieres adentrarte en el mundo de la gestión de riesgos reputacionales es interesante revisar también otras fuentes de identificación de riesgos globales como los descritos en el Manual ESGT Megatrends, segunda edición anual del Diplomatic Courier y GEC Risk Advisor con motivo de las reuniones de Davos del Foro Económico Mundial, publicado en el 2022 con vigencia en el 2023, donde se ven repetidas las situaciones relevantes del Global Risk Report, como los grandes temas que requieren atención del planeta.**

empresariales (secuestrando tus servidores a cambio de una alta suma de dinero) eres afortunado.

Más allá de seguir profundizando la protección propiamente tecnológica es clave entender transversalmente cada vez mejor los nuevos tipos de riesgos en el entorno, que tienden a ser más complejos y multidimensionales. Y de esa manera contar con la información estratégica que permita ampliar el rango de acción preventivo y desarrollar una cultura preventiva.

Según el Global Risk Report 2023, también debemos considerar que la tecnología agravará las desigualdades, mientras que los riesgos derivados de la ciberseguridad seguirán siendo una preocupación constante.

Pensemos que las tecnologías emergentes continuarán creciendo en la próxima década, dando lugar a avances en IA, computación cuántica y biotecnología y otras soluciones parciales a crisis emergentes, desde hacer frente a las nuevas amenazas para la salud y a la escasez de capacidad sanitaria, hasta aumentar la seguridad alimentaria y la mitigación del cambio climático.

Pero no olvidemos que estas tecnologías también traen consigo otros riesgos, desde el aumento de la desinformación y la desinformación hasta una rotación rápida de los puestos de trabajo.

#### **MEGATREND #4 – El capitalismo de los grupos de interés y la interrelación de ESG**

World Economic Forum (WEF) ha liderado el camino en una iniciativa para avanzar en el concepto del capitalismo de los grupos de interés y sus miembros reafirmaron la importancia de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en el desempeño empresarial en la creación de valor a largo plazo.

Está en manos de las empresas que las empresas deben desarrollar su resiliencia a través de un mayor compromiso con la creación de valor sostenible a largo plazo, que incluya además las demandas de las personas y el planeta.

El asunto es entender la relevancia de los grupos de interés, atender sus expectativas y establecer un verdadero diálogo que permita resolver las diferencias e intereses divergentes, a partir de la confianza construida en la relación con cada uno de ellos.

#### **MEGATREND #5 – Recalibrar el liderazgo y la confianza institucional**

Sin líderes comprometidos difícilmente se puede generar una reputación corporativa sólida. Y no se trata solo del CEO de la compañía, incluye a todos los niveles de liderazgo en cada uno de los países donde opera, sin importar su tamaño.

En este punto vale la pena revisar los resultados del Edelman Trust Barómetro 2022 en el cual una de sus conclusiones parte de la premisa de que el liderazgo social es ahora una función central de las empresas y consideran que la confianza es la moneda de cambio definitiva en la

relación que todas las instituciones (empresas, gobiernos, ONG y medios de comunicación) construyen con sus stakeholders.

#### **¿Qué hacer ante este escenario apocalíptico?**

Son muchas las aristas por donde un riesgo estratégico puede desencadenarse, generando una grave afectación reputacional para la empresa. Si es tu intención liderar el análisis estratégico de los riesgos con impacto reputacional en tu empresa, estas son algunas de las preguntas por donde comenzar a trabajar en la materia:

¿Cómo están estos riesgos dentro del Mapa de Riesgos de tu compañía y cuál es el nivel de impacto o incidencia que la empresa tiene en los riesgos de este año?

¿Dónde consideras que tu empresa tiene mayor riesgo reputacional?

¿En manos de quien está el análisis de los riesgos estratégicos? ¿Cuentan con equipos preparados para la tarea?

¿La empresa desarrolló procesos organizacionales sistematizados para el manejo de los riesgos estratégicos? Y ¿cómo se insertan los riesgos reputacionales en ese sistema?

¿Hay procesos de inteligencia contextual para leer y entender el entorno donde operan?

¿Qué preparación requiero para asumir esta labor?

¿Qué ayuda externa especializada requerimos en la empresa para esto?

Estas son solo algunas de las interrogantes que la complejidad mundial nos deja sobre la mesa. Pero sin duda, son preguntas que no debes responder solo, pues bien vale la pena invertir en un aliado experto en consultoría estratégica y gestión de sistema de riesgos reputacionales que puede ayudar a resolver estos dilemas con mucha planificación y trabajo en equipo.

La meta no es dejarnos sorprender y ejercer un liderazgo responsable en la atención de riesgos reputacionales, que no siempre están de primero en la agenda de las juntas directivas, pero que cuando se presentan interrumpen toda normalidad y pueden hacer caer las acciones de cualquier empresa hasta el fondo.

Cierro con esta reflexión del Informe sobre riesgos mundiales 2023 del

**“Este es el momento de actuar colectivamente, con decisión y con una perspectiva de largo plazo, para dar forma a un camino hacia un mundo más positivo, inclusivo y estable”.**



**Thony Da Silva Romero**  
CEO - Socio Director

# Alineación para la sostenibilidad y gestión reputacional

#PIZZOLANTEVOICE / DICIEMBRE DE 2023 /  
Revista Factor De Éxito - Ecuador Edición #7

**T**oda organización se compone de personas, y en mis años contribuyendo a catalizar procesos de distinta índole en el plano empresarial, uno de los mayores retos a los que se enfrenta el liderazgo, es la alineación organizacional.

Poner de acuerdo y mantener alineadas a decenas, cientos o miles de personas, requiere de un esfuerzo permanente de liderazgo y comunicación que se fundamente sobre elementos en común, esfuerzos que sirvan de amalgama entre dicha multitud, y que permita a su vez que, independientemente del líder, el comportamiento general este permanente y consistentemente alineado con los objetivos de la organización, esto, de cara a la construcción de resultados positivos que contribuyan a su sostenibilidad y una adecuada reputación.

Ahora bien, ¿cuáles son los focos sobre los cuales debemos prestar atención para alcanzar esa deseada alineación que facilite en tiempo, costo y calidad la obtención de resultados? Para responder a esta pregunta podemos acudir a un modelo que junto a mi equipo de trabajo en PIZZOLANTE estuvimos recientemente compartiendo en ocasión de la presentación para América Latina del estudio "Approaching the Future" realizado por Corporate Excellence.

Allí, planteamos la relevancia y preponderancia que tiene una clara definición de propósito para su organización, esto no es una sorpresa, de hecho, el estudio "Approaching The Future" que revela las tendencias actuales en el mundo empresarial, coloca al propósito en el primer lugar. Es esa definición clara de "por qué hago lo que hago", y de cómo terceros resultarán beneficiados al acercarse a nuestra organización para obtener lo que producimos, o para recibir el servicio que ofrecemos, determina el primer punto de conexión con nuestros stakeholders.

Tener esto claro resultará esclarecedor, valga la redundancia, para cada miembro de su organización, asegurando que quienes compartan espacio en común en su empresa se puedan ver reflejados en ese propósito porque les resulta común a sus intereses. Es así como este es el primer paso. Los fundadores de empresa generalmente han tenido esto claro, la tarea entonces es traducir ese propósito en una fórmula para cumplir con él.

Con una definición de propósito clara, será más sencillo dotar a la organización de una filosofía de gestión, esa que define nuestra misión, es decir, el que tenemos que hacer, y nuestra visión, el hacia dónde queremos ir, contribuyendo así a identificar aquellas actitudes y comportamientos que serán requeridos prioritariamente para alcanzarlos, descubriendo así nuestros valores como organización.

Paralelamente a esto, la siguiente tarea para cumplir con ese propósito, será poder definir cómo organizarnos, y es allí donde toda organización debe construir un claro modelo de gobierno, que defina estructuras e instancias que aseguren el debido flujo de los procesos de toma de decisión y ejecución.

## Ámbitos de gestión

Ahora bien, esa manera de hacer las cosas que define nuestra cultura tendrá una incidencia muy importante en 4 grandes ámbitos prioritarios de gestión:

1. La forma en que definimos estrategia
2. La forma en que creamos y damos vida a nuestra marca a través del posicionamiento, la narrativa y la experiencia del consumidor o usuario
3. La forma en como somos capaces de identificar y gestionar riesgos, y...
4. La forma en que conducimos el negocio a través de nuestro liderazgo.

Estos elementos, propósito, filosofía de gestión y gobierno corporativo son el núcleo de toda organización, terminarán por delinear nuestra identidad y consolidar una cultura, esa forma de hacer las cosas que nos distinguirá en el mercado, y se convertirá, de estar bien gestionada, en una ventaja competitiva para alcanzar el éxito. Es desde allí que los principios de sostenibilidad deben ser definidos y compartidos.

La intervención sobre estas cuatro áreas, desde una perspectiva de alineación permanente, permitirá direccionar mejor la actuación institucional y comercial de la organización, que, junto a los esfuerzos de comunicación estratégica y relacionamiento que le acompañen, permitirá lograr una conexión efectiva con nuestros grupos de interés, internos y externos, que generen la confianza necesaria para movilizarlos hacia claros compromisos que le den sostenibilidad a nuestro negocio.

Este proceso, sostenido en el tiempo y gestionado de forma sostenible y consistente, permitirá a la organización no solo alcanzar sus objetivos y agilizar sus procesos de negocios, sino que también le permitirá mantenerse en el tiempo y construir una reputación que contribuya a navegar la incertidumbre de un futuro en permanente cambio. PZZ



Paola Amador Oliveros  
Asesora

# Las inversiones sostenibles: una acción necesaria ante la emergencia climática

#PIZZOLANTEVOICE / 19 JUNIO DE 2023



Según el último informe sobre las tendencias en reputación y gestión de intangibles de *Approaching The Future 2023*, la emergencia climática ocupa el último lugar de los 10 ámbitos estudiados y se encuentra dentro del tercer nivel de relevancia para los profesionales.

Dentro de las acciones y retos en Emergencia Climática, tal vez el menos trabajado para los encuestados se destaca la inversión con criterios ASG y de sostenibilidad, donde solo un 31,1 % de las organizaciones apuestan por la implementación de este tipo de estrategias de inversión. Sin embargo, frente a la misma encuesta del año anterior, se observa un crecimiento significativo de 21,2 puntos.

De acuerdo con el estudio, una de las causas se debe a que el 40 % de los altos directivos encuentra dificultades en la implementación de una estrategia de inversión con criterios ASG, frente al 47,4% de los profesionales consultados

Para ahondar sobre la importancia de que esta tendencia pueda ocupar un mejor lugar de relevancia, entendamos primero de qué se trata la sostenibilidad en las inversiones:

**También conocida como inversión sostenible o inversión socialmente responsable (ISR), se refiere a la práctica de considerar criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) al tomar decisiones de inversión.**

La inversión sostenible busca generar rendimientos financieros al tiempo que se promueven valores y principios sostenibles. Esto implica considerar factores no financieros, como el impacto ambiental de una empresa, sus prácticas laborales, la gestión ética y transparente, así como su contribución a la sociedad en general.

## MARCOS Y ESTÁNDARES

Existen diferentes marcos y estándares para evaluar la sostenibilidad en las inversiones. Algunos de los más conocidos incluyen los Principios para la Inversión Responsable de las Naciones Unidas (PRI), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y las directrices

## Estrategias de inversión sostenible

Los inversores sostenibles adoptan diferentes enfoques para integrar criterios ASG en sus decisiones de inversión. Algunas de las estrategias comunes incluyen:

- ✓ **Inversión de valores:** Se basa en seleccionar empresas o sectores específicos que estén alineados con los valores y principios del inversor. Por ejemplo, un inversor puede decidir invertir en compañías que promuevan energías renovables o que tengan prácticas laborales justas.
- ✓ **Exclusión de inversiones:** Consiste en evitar invertir en empresas o sectores que no cumplan con los criterios ASG del inversor. Por ejemplo, se pueden excluir empresas involucradas en la producción de armas, tabaco o combustibles fósiles.
- ✓ **Integración de criterios ASG:** Esta estrategia implica evaluar el desempeño ASG de las empresas como parte del análisis de inversión tradicional. Se consideran factores ASG junto con los fundamentos financieros al tomar decisiones de inversión.
- ✓ **Inversión de impacto:** Se enfoca en invertir en empresas, organizaciones o fondos que buscan generar un impacto social o ambiental positivo, además de obtener rendimientos financieros. Estas inversiones se centran en abordar desafíos sociales y ambientales, como la pobreza, el acceso a la educación o la sostenibilidad ambiental.

establecidas por organizaciones como el Global Reporting Initiative (GRI) y el Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

El creciente interés en la sostenibilidad ha llevado a un aumento significativo en la inversión sostenible en los últimos años. Los inversores están reconociendo que las consideraciones ASG pueden tener un impacto en el rendimiento financiero a largo plazo de una empresa.

Además, la demanda de inversiones sostenibles está siendo impulsada por la preocupación por el cambio climático, la desigualdad social y otros problemas globales.

Sin embargo, como lo manifiesta el informe de *Corporate Excellence*, en este aspecto aún queda mucho por hacer, pese al esfuerzo de empresas, gobiernos e instituciones por impulsar acciones que mitiguen de forma significativa los efectos de la economía en el planeta.

El avance de la regulación y la armonización de los criterios pueden ser factores que en un futuro cobren mayor relevancia para que sea una prioridad dirigir los recursos hacia actividades sostenibles, que contribuyan a reducir la contaminación, la degradación de los ecosistemas y la escasez de recursos naturales, para preservar el planeta a las generaciones futuras. PZZ



María Masini  
Consultora Senior

# Gestión de riesgos: un espacio para la generación de valor

#PIZZOLANTEVOICE / 3 AGOSTO DE 2023



**H**ace algunas semanas tuve oportunidad de participar en el I Conversatorio «Gestión Integral de Riesgos y Seguros», organizada por AIGRYS.

La Asociación Iberoamericana de Gestión de Riesgos y Seguros promovió este espacio en el que, desde la perspectiva de diversos expertos, se dio una mirada integral a la gestión de riesgos en la actualidad.

Sin duda, hubo un punto de consenso: La responsabilidad de la prevención y manejo de riesgos irradia a toda la organización. El pensamiento de gestión de riesgos no es simplemente una norma, sino un valor agregado que tendrá un beneficio institucional, corporativo e, incluso, personal.

Se trata de aplicar principios éticos y morales que puedan incorporarse a nuestras empresas para proteger a la entidad, por lo cual, debemos estar muy atentos a las particularidades de nuestros negocios para evitar caer en situaciones complejas, de mucho más difícil resolución.

El panel invitado mencionaba que, en el sector financiero, hay modelos muy maduros en muchos países de Latinoamérica. Sin embargo, muchas otras ramas empresariales y sectores productivos ven la gestión de riesgos como una imposición, una norma que cumplir y no perciben los beneficios intrínsecos para la organización. En muchas ocasiones, esas negativas son consecuencia de limitaciones en presupuesto o tecnología, pero en muchos otros casos, se trata simplemente de desconocimiento de las ventajas que implica contar con un buen modelo de gestión de riesgos.

Con la pandemia, muchos paradigmas se derrumbaron. La continuidad del negocio se vio impactada por situaciones nunca pensadas... o, al menos, no esperadas de una manera tan abrupta. Aprendimos nuevas lecciones y lo que en muchos documentos y planificaciones de prevención se proyectaba como amenazas extremas que no pasarían, pasó. Sin duda, la experiencia nos va dejando conocimientos nuevos.

Estas, como muchas otras situaciones, le demostraron al mundo que la gestión de riesgos cobra cada día más importancia.

¿Y los riesgos tecnológicos? ¿Los estamos considerando? La delincuencia cibernética es, en nuestro día a día, un riesgo en potencial

crecimiento. Vivimos en un mundo cada vez más digitalizado y la dependencia que tenemos de la tecnología nos hace, a su vez, más vulnerables.

El auge de la inteligencia artificial, por ejemplo, nos habla de avances, de progreso, de futuro... pero nos debe alertar, en su contraparte negativa, sobre los riesgos que corre nuestra data y lo afectada que se puede ver la seguridad de nuestra información.

Empezamos, pues, a ver cada vez más valiosa la gestión de riesgos operativos, la gestión de riesgos financieros, tecnológicos y, cabe

**¿Está preparada mi empresa para una crisis? ¿lo está mi capital humano? ¿Tengo planes de contingencia definidos... y procesos de activación robustos? Planteamientos de gran importancia a los que todo gerente debe darle respuestas, hoy.**

mencionar, los riesgos reputacionales. Debemos considerar que, en papel, puede haber mucha documentación, pero hay que ponerse en marcha cuanto antes. Ante todo, debemos contar con procesos preventivos. Ello ayudará a minimizar la frecuencia y posibilidad de ocurrencia de un riesgo. Pero, si sucede, actuaremos para que el impacto sea el menor posible.

La nueva realidad obliga, pues, a las empresas a reorganizar, replantear y redimensionar su cultura integral de gestión de riesgos. Puede, y debe verse, como una herramienta para la toma de decisiones que, desde el ámbito de la prevención, agregará muchísimo más valor que desde el campo de la acción reactiva.

Los expertos ratifican que no existe una probabilidad pequeña, pero pequeños ajustes pueden representar grandes avances en la gestión de riesgos. Infraestructura, capacidades, personal, planificación... todas las áreas tienen cuota de participación y de responsabilidad en el fortalecimiento del negocio. La importancia radica en ver la gestión de riesgos, no como un espacio de mero cumplimiento, sino como un espacio para la generación de valor. PZZ



**Oriana González Villarroel**  
Asesora

# Sostenibilidad: Más que una moda, una prioridad

#PIZZOLANTEVOICE / SEPTIEMBRE DE 2023



**L**a sostenibilidad ha sido uno de los temas prioritarios en la agenda global durante la última década; el cambio climático y los Objetivos de Desarrollo Sostenible han protagonizado los grandes foros económicos y las políticas de muchos gobiernos. Sin embargo, de acuerdo con Forética en su más reciente informe sobre las tendencias ESG, la sostenibilidad está atravesando su primer invierno.

Esto se debe a que las diferentes crisis que hemos debido enfrentar (la pandemia de COVID-19, la guerra comercial entre China y Estados Unidos, la guerra en Ucrania...) han tambaleado la estabilidad económica que había impulsado cuantiosas inversiones en transformaciones verdes y ha hecho mermar la efusividad con la que muchos colectivos defendían las políticas ambientalistas.

El aumento de la inflación junto a la reducción de la capacidad adquisitiva de los ciudadanos pone a gobiernos y empresas a repensar sus estrategias de actuación, pero entre los dos, aquel actor que ha sobresalido como la institución con más confianza han sido las empresas.

Si bien los gobiernos son fundamentales y es cada vez más necesario que los distintos actores actúen de manera colaborativa para abordar problemas públicos, son las empresas -y sus CEOs- quienes se llevan gran parte de la visibilidad, y la responsabilidad que eso conlleva. que tiene por delante en medio del complejo contexto que vivimos:

La sostenibilidad, por tanto, pasa de ser un paradigma difuso a una estrategia madura e integrada que les permite a las empresas tomar decisiones conscientes y con perspectiva múltiple (económica, social y ambiental). Y, además, profundiza las oportunidades que tienen los emprendimientos locales para proteger la biodiversidad que se posiciona en el centro de los planes para un abordaje coordinado de la recuperación de la naturaleza.

El sector financiero posee un rol clave en la financiación privada en naturaleza, impulsando mejores prácticas en sectores clave como la agricultura y las materias primas, desvinculando la producción de productos básicos y la deforestación, y reduciendo en gran medida la pérdida de biodiversidad. He aquí un ejemplo crucial en cómo los gobiernos, las empresas, las instituciones financieras y la sociedad civil deben actuar de manera colaborativa para lograr con éxito el Net-Zero.

## Estrategias de inversión sostenible

### Beneficios de la sostenibilidad

Según el reporte del 2023, los CEOs pueden encontrar en la sostenibilidad muchas de las soluciones para enfrentar los cinco desafíos

- Crear una visión a largo plazo que le permitan adaptarse a los riesgos geopolíticos y las cambiantes cadenas de valor.
- Dicha visión debe acompañarse de un propósito y compromiso social que sea una palanca de transformación para el negocio, tanto en sus operaciones como en el equipo.
- Estos replanteamientos deben traducirse en una mayor circularidad y eficiencia de recursos, que permitan aliviar la escasez de materias primas y mejorar los impactos ambientales de las compañías.
- El resultado de los puntos anteriores es la creación de soluciones de consumo integrales a un consumidor que enfrenta elevados costos en el mercado.
- Y, a mayor profundidad, un rediseño de las cadenas de suministro o la arquitectura de aprovisionamiento, que tenga como finalidad mejorar la seguridad del suministro, la resiliencia ante los shocks y los nuevos requisitos de debida diligencia.

Tales cambios se encuentran dentro de una estrategia de Impacto ESG, es decir, una manera de hacer, reportar y cumplir con los compromisos adquiridos ante los reguladores, los inversores y los clientes.

No obstante, las grandes ambiciones no pueden cegarnos de una realidad: Lograr los macroobjetivos ambientales requiere superar brechas de transición en las cadenas de suministro e incluso en las políticas nacionales y regionales que, en una gran cantidad de casos, supera la capacidad de pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo, en Europa iniciará la implantación del impuesto fronterizo al carbono, "que grabará la importación a territorio comunitario de productos intensivos en carbono, equiparando el coste de sus emisiones de CO2 a los precios del carbono europeo, debiendo pagar en frontera el diferencial de precio" (p. 20 del informe).

De esta manera, gestionar la cadena de proveedores bajo criterios ESG se convertirá en una prioridad empresarial a fin de evitar crisis reputacionales, costes de reparación, sanciones y riesgos de litigación. La adaptación a las nuevas regulaciones y exigencias por parte de la sociedad civil añadirá responsabilidades a los departamentos de sostenibilidad y llevará a que solo aquellos modelos ESG auténticos y transversales, alineados con propósito y conectados a la estrategia, sobrevivan en el mercado. PZZ

Referencias: Forética (2023). Tendencias ESG 2023: Claves para la agenda empresarial de sostenibilidad.



Thony Da Silva Romero  
CEO - Socio Director

# Comunicar nuestros logros en sostenibilidad no tiene por qué ser aburrido

#PIZZOLANTEVOICE / 18 DE OCTUBRE DE 2023



Los reportes de sostenibilidad, y con ellos la gestión de factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo se ha convertido en un imperativo estratégico para las empresas. Cada vez más, el término “ESG” (ASG en español) se hace familiar en la medida en que las exigencias por parte de terceros se hacen presente a la hora de evaluar la gestión organizacional, y con ello, la calidad de las competencias del liderazgo empresarial para darle sostenibilidad al negocio en el largo plazo.

La creciente conciencia pública sobre la sostenibilidad y la presión regulatoria están llevando a las organizaciones a tomar medidas de mayor robustez en sus operaciones, marcando con ellos tendencias muy claras que toda empresa, sin importar su tamaño, debe considerar.

La transparencia en la divulgación de información “ESG” se ha convertido en un estándar prácticamente no negociable, y, por tanto, las empresas publican informes claros y detallados sobre sus actividades, destacando sus logros y desafíos con información precisa y verificable, avalada por parámetros estructurados por terceros como pueden ser GRI, ISO 14001, u otros.

En el marco de estos reportes se presentan los esfuerzos que la empresa ha venido ejecutando en diversos ámbitos, incluyendo aspectos como: cambio climático y descarbonización, diversidad e inclusión, cadena de suministro, inversión sostenible, relación con los Stakeholders, innovación y tecnología, gobierno corporativo, ética empresarial, resiliencia e impacto social por solo nombrar algunos puntos.

Ahora bien, uno de los retos para estos informes es que sean claros, atractivos y útiles a las diferentes audiencias de nuestras organizaciones, generando así el impacto que, a través de la información contenida en él, permita a nuestros Stakeholders conocer, apreciar y valorar los logros, avances y compromisos que hemos asumido como organización.

Recientemente, Apple dio un buen ejemplo de cómo realizar la presentación de información relativa a este tipo de informes, utilizando para ello el poder del “storytelling” al recrear una supuesta visita de la “Madre Tierra”, protagonizada por la ganadora del Oscar, Octavia Spencer, a la junta de administración de Apple, con el fin de pasar revista a sus logros y compromisos en el ámbito medioambiental.

Si bien esta aproximación tuvo admiradores (y algunos detractores que siempre hay), lo cierto es que dicha aproximación permitió masificar la información de forma muy efectiva, y si bien no todos tenemos el presupuesto para contratar a una ganadora del Oscar que nos permita traducir al lenguaje audiovisual nuestro informe, no es menos cierto que hay formas creativas e innovadoras de hacer llegar el mensaje.

Hay que confesar que, si bien los informes son necesarios y para muchos hasta mandatorio, no es que sean generalmente las piezas de lectura más apetecibles para nuestras audiencias en general, sin embargo, buscar nuevos formatos para comunicar información sobre nuestra organización que resulta clave que otros conozcan, resulta particularmente importante en un mundo “inforicado” y sobre estimulado por ingentes cantidades de información compartida desde todos los flancos.

Entra las medidas que podemos tomar para trabajar nuestros informes, está el considerar en primera instancia una adecuada visualización de los datos, haciéndolos atractivos a través de gráficos, tablas e ilustraciones que puedan representar métricas ESG de manera clara, simple y atractiva, resultando esto en una herramienta útil para la rápida comprensión del contenido.

Acompañar los datos con una narrativa atractiva que explique el significado detrás de las métricas y cómo se relacionan con los valores y objetivos de la empresa resulta fundamental, el uso de ejemplos concretos y casos de estudio que ilustren los logros y desafíos en materia de ESG permiten personificar la historia detrás de los números. Un elemento de consideración resulta el incluir testimonios de terceros como empleados, clientes o miembros de la comunidad, que puedan respaldar los logros de la empresa y servir de endoso a la organización y sus esfuerzos.

Así como todo reporte desea presentar logros, también es necesario publicar los desafíos, y reconocer áreas en las que la empresa necesita mejorar es parte del ejercicio de transparencia que exigen estos informes, para ello, describir las estrategias y planes para abordarlos, conjuntamente con una hoja de ruta, será un elemento de información muy apreciado por inversores y otros interesados.

Hoy, no es posible pensar en piezas de comunicación que no sean trasladables a formatos interactivos en línea, y que incluyan videos, infografías animadas y elementos multimedia. Esto, junto al uso de plataformas de redes sociales y sitios web para compartir resúmenes visuales del informe, facilita y masifica la difusión de nuestro mensaje.

Los informes de sostenibilidad y sus métricas ESG son, hoy en día, una pieza clave en la rendición de cuentas que toda empresa debe hacer a la sociedad, y trabajar en hacerlos más atractivos y accesibles para una audiencia más amplia, permitirá mejorar su difusión, comprensión por parte de nuestras audiencias, y contribuirá de forma significativa a fortalecer nuestra reputación como empresa en términos de sostenibilidad y responsabilidad corporativa. PZZ

# **OUR****VIEW**

---



**Rebeca Abarcas**  
Consultora

## Escándalo de Balenciaga: La consecuencia de no contar con ahorro reputacional

#PIZZOLANTEVIEW / 8 DE DICIEMBRE DE 2023



**L**a casa de moda Balenciaga ha sido muy criticada últimamente por dos situaciones sensibles que han impactado su reputación de manera importante: la primera, las fotos de una campaña publicitaria que muestran a modelos infantiles posando con ositos de peluche con temática fetichista, y la segunda, incluye una campaña en colaboración con Adidas que descubre aún más detalles preocupantes.

Luego de las múltiples críticas, la marca se vio obligada a bajar la campaña con los modelos infantiles y excusarse pedir perdón por el incidente. Aunque las imágenes iniciales podrían haber sido descartadas como un torpe error de la casa de moda, el público descubrió otro desliz preocupante; en un comercial de la campaña Balenciaga x Adidas, una de las imágenes mostraba un bolso encima de algunos documentos que resultaron ser un fallo de la Corte Suprema de EE UU relacionado con imágenes indecentes de niños.

Balenciaga es mundialmente reconocida como una marca disruptiva porque es parte de su estrategia e identidad mostrarse como irreverentes, sin embargo, las situaciones en las que se vieron involucrados superaron el límite de la opinión pública, y detonaron una gran crisis reputacional.

Ese aspecto trasgresor que identifica a la marca, y que se han dado la tarea de reforzar en cada una de sus acciones, le juega en contra en este momento en que necesita apelar por su reputación y comunicar que está arrepentida por crear un contenido demasiado disruptivo.

Incontables veces han sido criticados por "glamourizar" la pobreza al vender artículos con aspecto dañado a precios exorbitantes, e incluso por vincularse con figuras como Kanye West, quien ha sido muy vocal sobre sus opiniones controversiales, racistas, antisemitas y misóginas.

Ahora, parece ser que esta es la gota que derramó el vaso; las críticas abundan en medios de comunicación y redes sociales, y muchos influencers comienzan a cuestionar su vinculación con la casa de moda, por no querer verse relacionado con un tema tan sensible.

Ya Balenciaga ha tomado acciones para manejar la crisis, que incluyen una declaración oficial, la bajada de la campaña de redes sociales, y acciones legales en contra de la casa productora, que utilizó los documentos sensibles para el comercial. Balenciaga alega que no tenían conocimiento de que ese era el "prop" que se estaba usando en la escenografía del comercial de Balenciaga x Adidas, mientras que la casa productora asegura que todo fue aprobado para el rodaje.

Más allá de tildar de negligencia o trasgresionalidad el usar el documento y las fotos sensibles en sus campañas, el principal problema para Balenciaga es que no tiene un "ahorro reputacional" para que la opinión pública le dé beneficio de la duda.

El "ahorro reputacional" se refiere al aval positivo que tiene una empresa, institución, o marca a su favor, derivado de un accionar coherente y responsable que permite alimentar la matriz de opinión en caso de una crisis reputacional.

Al ser Balenciaga una marca que se ha dedicado a comunicar lo disruptiva que es y cómo pasa por encima de cualquier estándar social, su capacidad de alegar que lo que sucedió fue un error es muy precaria. Si la casa de moda quiere comenzar a construir una reputación que le permita manejar de mejor manera futuras crisis comunicacionales, es importante que comience a actuar de manera responsable, dentro de los parámetros que internamente establezcan, los cuales deberían permitirles mantener su identidad atrevida, pero resguardándose de nuevos riesgos reputacionales. PZZ



**Karla Alayon**  
Consultora Senior

## George Santos y su reputación de cristal

#PIZZOLANTEVIEW / 25 DE ENERO DE 2023



**A**l mejor estilo de los populares estafadores Simón Liveiv y Ana Anna Sorokin, el joven congresista de 34 años, George Santos logró colarse entre el liderazgo republicano y ganó un puesto en el distrito 3 de Nueva York -Long Island- en las elecciones de 2022, por medio del engaño y la presentación de un currículum imaginario, visiblemente alterado con datos falsos sobre su trayectoria profesional y personal.

La pregunta que hoy todos nos hacemos es ¿Cómo logró construir una reputación basada en las mentiras para relacionarse y ser bien visto entre el liderazgo de los republicanos, al punto de lograr un cargo público en, nada menos que, la ciudad de Nueva York? Santos se burló el sistema de validación de credenciales estadounidense y logró un puesto de elección popular para llegar a Washington. Lo más increíble no es que fuera descubierto, sino que hoy, con la realidad golpeándole la cara, todavía se niega a renunciar.

### LOS HECHOS

A mediados de diciembre, una investigación de The New York Times descubrió que la vida y trayectoria que Santos era, en gran parte, ficticia. Entre las mentiras más graves dijo que su madre había muerto en las Torres Gemelas el 11 de septiembre de 2001, aseguró tener raíces judías, afirmó haber trabajado para dos grandes bancos de Wall Street, presumió de títulos universitarios que no tiene y logros atléticos que nunca logró. Y sostuvo haber amasado una fortuna que al parecer tampoco existe.

### PERO HAY MÁS:

En Brasil la espera la reapertura de fraude de años en su contra. Se hizo pasar por empleado del presidente de la Cámara, Kevin McCarthy, para recaudar fondos de donantes adinerados. Están investigando las finanzas de su campaña en medio de denuncias de fraude y donaciones indebidas. Mintió sobre ser dueño de varias propiedades de alquiler.

Mintió sobre un supuesto asalto donde le robaron el dinero del alquiler en Queens.

Al verse públicamente descubierto, Santos reconoció haber cambiado su currículum en una entrevista con Fox News, pero lo insólito es que insiste en que nada le impide ejercer su cargo de miembro de la Cámara de Representantes de Estados Unidos. ¿Será suficiente la mentira a los electores para hacerlo dimitir? El tiempo nos dará la respuesta.

### EL APRENDIZAJE

Más allá del desenlace legal de su rol, el tema que nos trae a revisión en este artículo es poner en relieve la importancia de construir una reputación y una marca personal basada en la verdad y la transparencia, sostener lo que se dice con lo que hace, demostrar día a día con hechos nuestros argumentos, basados en la ética y en la trayectoria de nuestros logros y el aprendizaje que nos brindan nuestros desaciertos.

Llegar a cargos relevantes basados en logros ficticios, el éxito de otros o aprovecharse de los malos momentos de quienes te rodean para escalar de rango, no se traduce en la construcción de una buena reputación, porque al final del camino habrá alguien dispuesto a dar testimonio sobre una mala experiencia vivida.

### Hay mejores formas de crecer con una buena reputación:

Si hablamos de transparencia en la gestión, documentemos los logros del equipo. No solo los tuyos. Y tracemos la ruta de comunicación abierta transversalmente que le de vigencia a esa transparencia.

Si hablamos de inclusión y trabajo colaborativo, establezcamos relaciones de valor más allá de los intereses personales, no por encima de los colectivos.

Si hablamos de liderazgo responsable construye tu marca personal con un aporte al colectivo, alineado con la organización, la comunidad o el equipo que representas y dando la visibilidad que merece tu equipo de trabajo, como corresponsables del éxito.



Definitivamente el ego no es el mejor consejero. Para construir una sólida reputación, debes construirla a partir de la opinión, idea o concepto que la gente tiene sobre ti o tu empresa, de nada vale crear un perfil ficticio si no es vivenciado y comprobado por quienes te rodean. Son ellos, tus audiencias o stakeholders quienes se crean una opinión positiva a partir de tus cualidades y logros, por tanto, se trata de dar y recibir valor real a toda la cadena de relacionados (no solo a tus jefes o las juntas de administración), más allá de escribir experiencias sorprendentes en tu perfil de LinkedIn y narrar tu vida en la primera reunión de presentación, asegúrate de ayudar a crecer y ser de utilidad ante quienes te rodean, porque ese es liderazgo que no se olvida.

### **COLABORAR CON LA REPUTACIÓN CORPORATIVA**

Más allá del liderazgo personal y profesional que queremos construir, cuando extrapolamos este tipo de experiencias al mundo corporativo, recordamos el reciente informe “La reputación en los consejos de administración”, elaborado por KPMG en colaboración con Corporate Excellence, el cual afirma que el éxito de las organizaciones depende en gran medida de la confianza que son capaces de generar y, con ella, de la legitimidad, preferencia y tolerancia que obtienen de sus grupos de interés.

El informe explica que los líderes y los órganos de gobierno deben contar con información sobre la relación existente entre la compañía y sus principales stakeholders, las expectativas detectadas, las percepciones actuales, los riesgos reputacionales o los canales de relación disponibles.

Y cierro con esta frase del informe que llama a la reflexión de todos los líderes, que aplica para quienes tengan cargos públicos o se desempeñen en el entorno corporativo privado. Es necesario “trabajar en construir, evaluar y custodiar la reputación de manera consistente, con herramientas y modelos robustos que pasen de buscar el ego corporativo a impulsar el éxito corporativo, es una responsabilidad de los ejecutivos que los miembros del consejo han de poder exigir para cumplir mejor su función”. PZZ

Fuente:

Programa: En conexión. César Miguel Rondón

<https://www.telemundo47.com/noticias/local/he-aqui-una-lista-de-las-supuestas-mentiras-del-congresista-de-ny-george-santos/2357771/>

<https://www.univision.com/noticias/politica/qui-en-es-george-santos-mentiras-republicano-congreso>

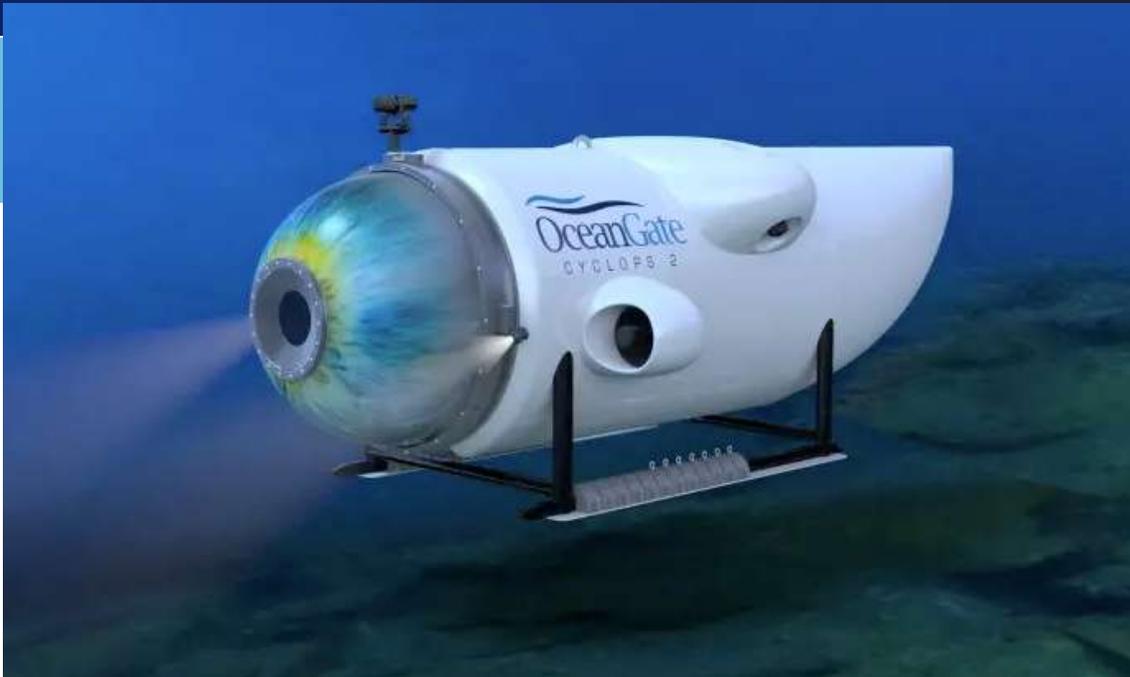
Informe KPMG y Corporate Excellent – 2022:



**Thony Da Silva Romero**  
CEO - Socio Director

## Del riesgo a la crisis: «TITAN» de OceanGate

#PIZZOLANTEVIEW / 23 DE JUNIO DE 2023



**E**n medio de la trágica noticia del hallazgo de los restos del «TITAN» de OceanGate en el lecho marino, cerca de los restos del «TITANIC», surgen los análisis sobre el manejo comunicacional de esta crisis que ha tenido en vilo al mundo desde el pasado fin de semana, movilizándolo ingentes cantidades de recursos para procurar un milagroso rescate al mejor estilo de aquellos mineros en Chile. A diferencia de aquella ocasión, esta no tuvo un final feliz.

Como usualmente ocurre en tantos casos, ya han hecho su aparición las referencias a presuntas viejas advertencias, alertas de seguridad aparentemente ignoradas, potenciales defectos de la unidad submarina para sumergirse a tales profundidades, ausencia de certificaciones, etc. Esto es un hecho frecuente cada vez que estalla una crisis de esta magnitud, proliferan las referencias, bien sea a la ausencia de alertas tempranas, o como en este caso, al aparente caso omiso de las mismas.

El manejo de crisis es una práctica fundamental para gestionar situaciones cómo esta, y estaremos de acuerdo en que ese documento que rueda en las redes sociales con el «Media Brief», es más parecido a unos talking points para una declaración de voceros, que a un statement de la empresa debidamente construido para los medios.

Ahora bien, si bien es cierto que comunicar estratégicamente es clave e indispensable en todo el proceso, también lo es no pasar por alto que son los esfuerzos de identificación de amenazas, ponderación de riesgos y el establecimiento de estrategias de mitigación, los que toda organización debe realizar para evitar que situaciones como esta se produzcan. El mejor «manejo de crisis» radica en trabajar proactivamente para no tener crisis alguna que



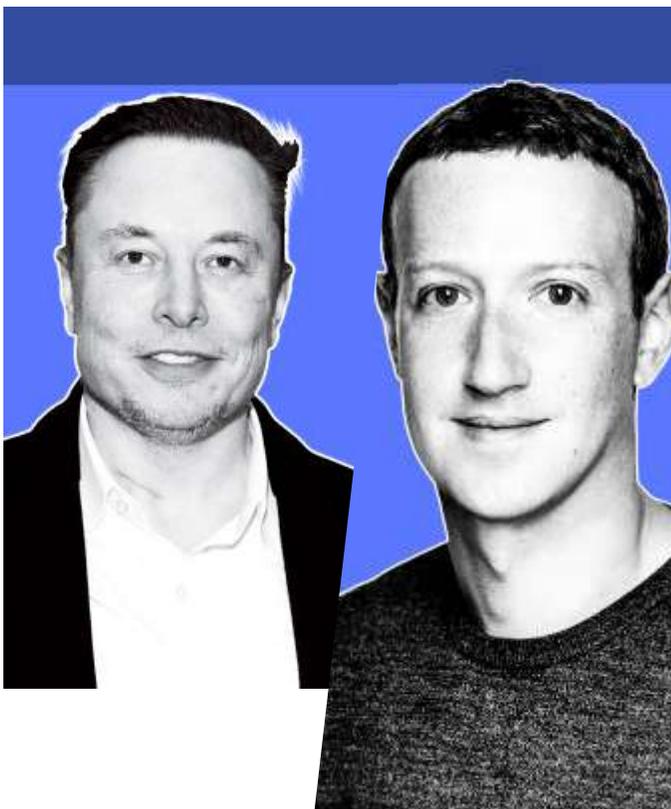
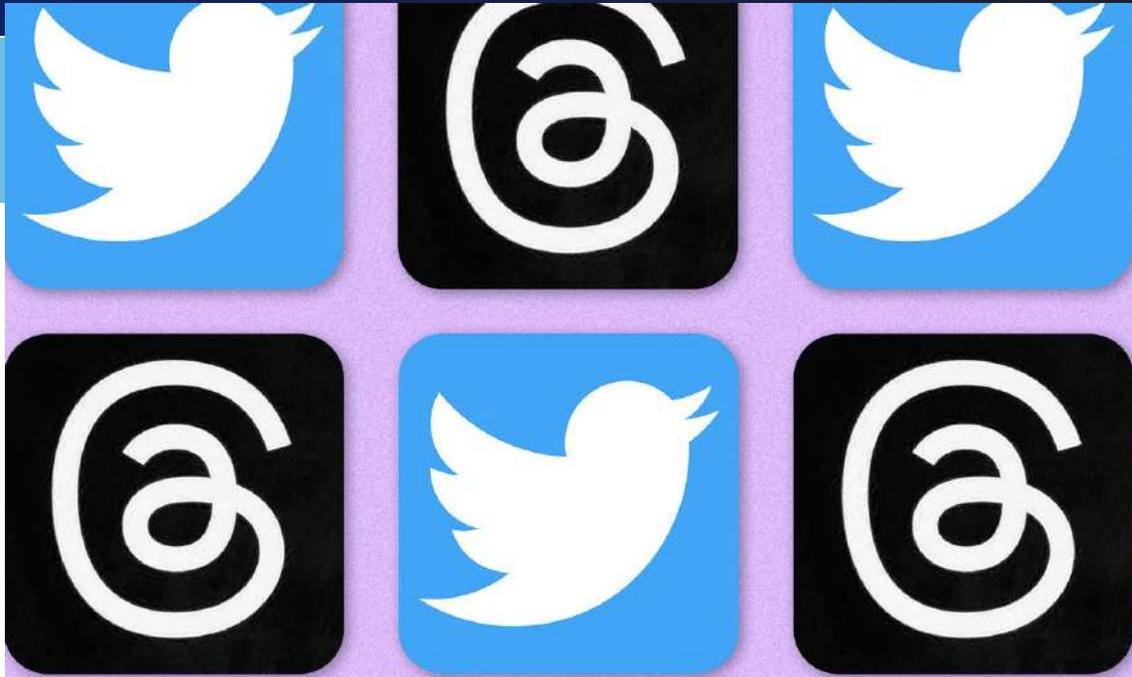
manejar. Quedan las investigaciones por realizar y las conclusiones por escuchar, entre tanto, ¿que tan preparados estamos realmente en nuestras organizaciones para anticipar y/o manejar una situación de crisis? PZZ



Rebeca Abarcas  
Consultora

## La reputación pende de un hilo: Twitter vs. Threads

#PIZZOLANTEVIEW / 11 DE JULIO DE 2023



**E**n un giro inesperado, Threads ha irrumpido en el escenario de las redes sociales como una nueva y desafiante competencia para Twitter. Una plataforma innovadora de Meta, que ha llegado como un desafío directo para Twitter, con su enfoque en hilos de discusión.

A 10 de julio, apenas 4 días después de su lanzamiento, ya Threads cuenta con más de 100 millones de usuarios

Con la competencia en juego, Twitter se enfrenta ahora a la tarea de mantener su posición dominante. Una tarea que fundamentalmente se basa en recuperar la confianza de sus usuarios.

En los últimos años, la reputación de Twitter ha enfrentado muchos desafíos relacionados a la desinformación, el control del discurso de odio y el mantenimiento de la seguridad en la plataforma; al sumarse la inclusión del complejo perfil de Elon Musk, luego de la compra de la plataforma, el panorama ha sido aún más cuesta arriba.

Estos problemas han afectado su reputación y han generado críticas sobre la capacidad de la empresa para gestionar de manera efectiva los asuntos de interés de sus audiencias, por lo que la aparición de Threads como competencia ahora puede exacerbar sus problemas.

Requerirán una fuerte estrategia que fortalezca la reputación de Twitter, e incluso la de Elon Musk, al tiempo que ponen en marcha una mejor propuesta de funciones que atraiga a los suficientes usuarios como para no perder su liderazgo en el ámbito digital.

Solo el tiempo, y el análisis de las acciones empresariales, dirá cómo esta nueva rivalidad afectará la reputación y la popularidad de ambas plataformas en el competitivo mundo de las redes sociales. PZZ



**Rebeca Abarcas**  
Consultora

## Claves para ser un “Gran lugar para Trabajar”

#PIZZOLANTEVIEW



**G**reat Place to Work® Venezuela acaba de lanzar su esperado ranking de los mejores lugares para trabajar en el país, después de 4 años sin hacerlo. Esta lista reconoce a las empresas que se han destacado por su enfoque en la calidad de vida laboral y la felicidad de sus colaboradores, y cuyo compromiso con el bienestar de los empleados, el fomento del desarrollo profesional y la promoción de una cultura inclusiva y colaborativa la han convertido en un referente para otras organizaciones en el país.

El ranking de Great Place to Work® sirve como una valiosa herramienta para que las empresas evalúen sus prácticas laborales y busquen constantemente mejorar. Además, proporciona a los profesionales en busca de empleo una referencia confiable para identificar las organizaciones donde podrán desarrollarse y crecer en un ambiente positivo y estimulante.

Figurar dentro de estos rankings, u otros reconocimientos similares, es de gran importancia para una empresa cuyo objetivo sea posicionarse como una Marca Empleadora, ya que ser reconocido como un «gran lugar para trabajar» refuerza la imagen de la empresa como un empleador deseable y comprometido con el bienestar de sus empleados, lo que atrae a talentos de calidad y facilita la retención de los colaboradores actuales,

Todo esto se traduce en un importante impacto, no solo humano, sino también monetario:

Cuando la empresa valora a su equipo y está comprometida con su bienestar, se fomenta la lealtad y la satisfacción laboral, lo que a su vez reduce la rotación de personal.

Adicionalmente, la reputación de la empresa como un empleador de calidad puede influir en las decisiones de clientes, inversores y socios comerciales, generando confianza y fortaleciendo las relaciones comerciales. PZZ

Sin embargo, no solo es importante figurar en el ranking, sino ser capaces de mantener esta cultura organizacional, mediante estrategias gerenciales internas que permitan que sus los colaboradores se mantengan alineados a la visión y los valores de la empresa.





**Oriana González Villarroel**  
Asesora

## Caso Chernobyl

#PIZZOLANTEVIEW / SOTENIBILIDAD



**E**n la madrugada de un 26 de abril de hace 37 años, iniciaba una catástrofe que conmocionó al mundo: el accidente de Chernobyl. Lo que era un pueblo tranquilo cerca de la ciudad de Pripyat, Ucrania – en ese entonces parte de la Unión Soviética -, se convirtió en un desastre sin precedentes que cambiaría el rumbo no sólo de las políticas ambientales, sino también de la imagen de una de las potencias mundiales predominantes para el momento.

Se estima que alrededor de 4.000 personas murieron a causa de la radiación en las primeras décadas después del desastre, y causó un número desconocido de muertes y enfermedades relacionadas con la radiación a largo plazo, como el cáncer, enfermedades cardíacas y problemas reproductivos, en una crisis de escala internacional. Además de las graves consecuencias en la salud humana, afectó el medio ambiente y la economía de la región. Aproximadamente 350.000 personas fueron evacuadas de la zona cercana a la central e incluso hoy la zona de exclusión cubre un área de 2.600 kilómetros cuadrados, cuyos ecosistemas todavía están en recuperación de las mutaciones y cambios genéticos que sufrieron.

Eventos como éste nos recuerdan la importancia de la gestión de riesgos, como herramienta para la prevención, anticipación y la estrategia que permita evitar tragedias, y en caso de que sucedan, poder contar con herramientas y mecanismos de reacción para el manejo efectivo de crisis.

Si bien Chernobyl quedará como una de las más grandes tragedias en la historia, día a día las empresas e instituciones se encuentran ante riesgos latentes y crisis potenciales, generadas por una sociedad cada vez más interconectada y cambiante.

Sin duda alguna, hay industrias con mayores riesgos que otras, sin embargo, en PIZZOLANTE creemos que cada empresa debe contar

con un mapeo de riesgos a la medida de su operación, que le permita entender cuáles son esos impactos que genera, a nivel ambiental e incluso social, para poder generar una cultura de responsabilidad que mitigue los riesgos, o que permita tener alertas tempranas.

Es nuestra responsabilidad y trabajo ser un apoyo para prepararnos ante lo inesperado. PZZ





**Karla Moscoso**  
Consultora

## Cuando el riesgo es parte del paisaje: la constante amenaza de los desastres naturales

#PIZZOLANTEVIEW / GUATEMALA / 9 DE MAYO DE 2023



**E**n Guatemala, durante la primera semana de mayo tuvimos la difusión de un boletín que advertía de una nueva fase eruptiva del Volcán de Fuego, que incluso fue captada por el paso de los satélites de Google Earth; las columnas de ceniza y gases alcanzaron los 5,500 metros sobre el nivel del mar. Los guatemaltecos ya estamos acostumbrados a este tipo de alertas, e incluso en junio de 2018, este mismo volcán entró en una de sus fases eruptivas más violentas registradas hasta la fecha. Los lahares – una mezcla de lava, tierra, agua y material piroclástico que descendieron por distintas barrancas- dejaron a su paso comunidades soterradas, caminos y carreteras destruidas, y miles de personas afectadas.

En esta ocasión, las entidades encargadas de emitir las alertas lo han hecho con énfasis de llevar a cabo acciones para preservar la vida de las poblaciones asentadas en las comunidades localizadas a la falda del volcán.

Pero ¿por qué debemos poner especial atención a este tipo de situaciones naturales? En principio, este volcán está localizado a escasos 44 kilómetros de Ciudad de Guatemala, centro neurálgico de la actividad de gobierno, comercio e industria del país. En 2018, la dirección del viento condujo el material volcánico expulsado hasta la ciudad, causando una suerte de “lluvia” de ceniza.

Este tipo de situaciones puede llegar a afectar el desarrollo cotidiano de las actividades productivas: las personas no pueden llegar a sus centros de trabajo; las empresas tienen plantas de procesamiento en la zona industrial al sur de la ciudad – más cerca del área del volcán – por lo que pueden resultar afectadas sus instalaciones y, de nuevo, sus colaboradores son vulnerables a las distintas afectaciones producidas por este tipo de eventos.

Es indispensable que las empresas – todas – cuenten con una sección de atención a situaciones originadas por la naturaleza en su Plan de Atención a Emergencias, con priorización en la conservación de la vida de las personas, sean estas de su equipo de trabajo o vecinos de las comunidades en las que operan.

Las empresas deben atender como prioridad a su recurso humano, y a las necesidades de las comunidades de los entornos de influencia e impacto, ya que de esa manera podrán crear planes de contingencia que los involucren y cuiden de esa importante relación de confianza. Es de esta manera que lograrán ser más sostenibles, contarán con un aumento en los niveles de confianza en sus operaciones y, por ende, aumentará también su reputación, ese intangible que cada vez cobra más y más relevancia en la rendición de cuentas tangibles. PZZ





**Carmen Rosa Gómez**  
Consultora Senior

## Ante los retos de la inteligencia artificial, inteligencia contextual

#PIZZOLANTEVIEW / ESTRATEGIA / 9 DE FEBRERO DE 2023



**N**o hay conversación en la que ChatGPT no aparezca. Se ha convertido en una curiosidad para muchos y en una señal de alerta para otros, lo que alimenta las tertulias y las discusiones en redes sociales, porque la pregunta de fondo es: ¿se trata de un riesgo para lo que hacemos o es un gran aliado?

El chatbot ChatGPT, que la compañía OpenAI actualmente tiene libre para la consulta de los usuarios, ha sorprendido por sus “habilidades”. Aunque tiene limitaciones, le faltan algunas incorporaciones y desarrollos, es capaz de escribir tesis doctorales o componer canciones, por mencionar un par de los múltiples resultados que ha arrojado en las consultas hechas desde distintas partes del orbe.

Responder a la interrogante general sobre los riesgos o beneficios de la herramienta nos obliga a mirarnos en la historia.

En su momento la revolución industrial generó una transformación de la sociedad, que nos ha conducido hasta lo que somos hoy. Este cambio alteró el orden social, las formas en las que se movilizaba la gente y trabajaba. Es decir, que muchas prácticas cotidianas se vieron forzadas a evolucionar y otras, ante las posibilidades que se abrían, quedaron en desuso.

Lo que ocurrió con el desarrollo y masificación de Internet, desde la etapa final del siglo XX, es también una revolución en las dinámicas de la sociedad. Muchos hemos sido testigos de la acelerada forma como este recurso se abrió camino en todas las áreas hasta volverse esencial en casi todo lo que hace la humanidad.

El perfeccionamiento de la inteligencia artificial (IA) parece ser el siguiente hito en esta ruta. La imaginación humana ya se había anticipado a esto desde hace mucho, de allí la abundancia de novelas y de películas donde como individuos tratamos de lidiar con lo que algo así implica, temiendo que algún día la IA logre tener conciencia de sí misma y pueda superarnos o dominarnos, como se

teme en más de una serie al estilo “Westworld”.

Lo cierto es que la IA convive con nosotros de forma cotidiana desde hace mucho. Está en herramientas de uso personal y que también penetran en las empresas agilizando y facilitando procesos. La empleamos de forma natural a través de múltiples aplicaciones que son, a su vez, una extensión de los nuevos modelos de negocios que se vienen desarrollando.

### LLEGÓ CHATGPT... Y LO QUE VIENE

Más allá de los beneficios visibles para las personas y las empresas, esta transformación puede, igualmente, abrir espacios a nuevas formas de estafa, a un refrescamiento de las estrategias de propaganda y adoctrinamiento con el uso de algoritmos, entre otras prácticas.



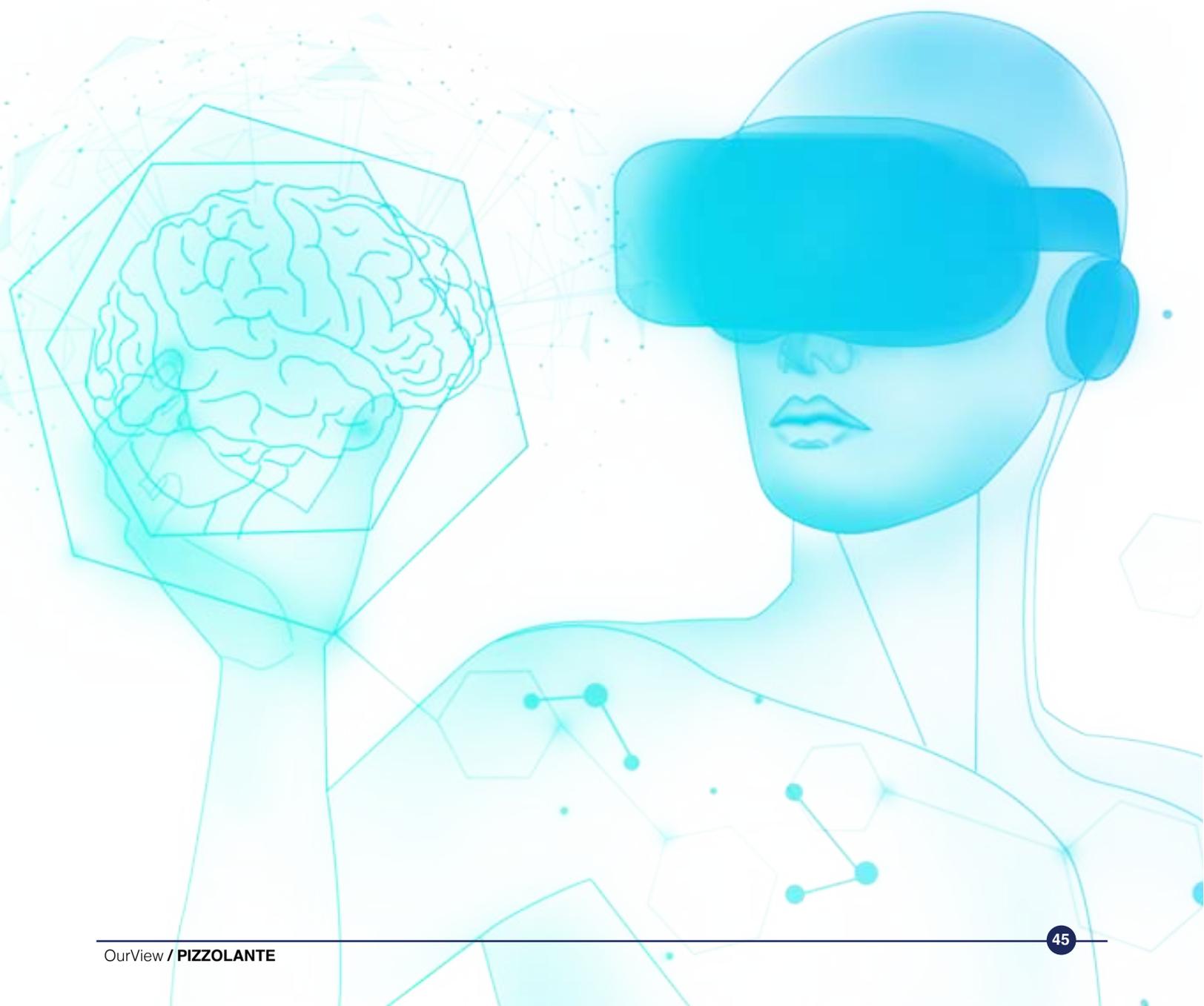
Se le ha visto como un riesgo para el futuro de la educación, porque se puede convertir en una ruta fácil para el fraude en quienes quieren que otro piense por ellos o les haga el trabajo. Pero casi lo mismo se decía en el boom inicial de Internet. Por eso ChatGPT ya despertó la necesidad de que el mundo académico replantee sus métodos de enseñanza y de evaluación, porque es obvio que la solución no está en prohibir el uso de este chatbot, que es tan solo el inicio de mucho más que está por venir en la expansión de la IA.

Habrá quien crea que con la herramienta podrá desarrollar mucho del trabajo que hoy requiere de varios de sus empleados, lo que despierta las primeras inquietudes en el mundo profesional. Aunque todavía estamos en las primeras de cambio del proceso con el uso de

ChatGPT en particular, lo cierto es que a la larga la IA sí representa una transformación de las dinámicas laborales.

Pero en todo caso no se puede encarar a la IA como la condesa viuda de Grantham en "Downton Abbey", que veía la llegada de la electricidad como algo misterioso e intolerable en su hogar, sino que es preciso internalizar que se trata de una evolución natural que debemos conocer para no quedar excluidos.

Resulta entonces de gran valor la muy humana inteligencia contextual para poder entender el cambio y nuestras limitaciones, para desarrollar capacidad de adaptación, además de tratar de anticipar las implicaciones sociales, culturales, económicas y hasta políticas que este nuevo paso nos trae. PZZ



Pizzolante™

**OURVOICE**