

INFORME ESPECIAL

# Panorama

Edición No.3

SEPTIEMBRE 2024

## VENEZUELA

TENSIÓN Y RECOMPOSICIÓN EN LA DILATADA  
INCERTIDUMBRE POSTELECTORAL

■ PAG. 2

## REPÚBLICA DOMINICANA

EL RETO DEMOCRÁTICO EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

■ PAG. 8

## CENTROAMÉRICA

CONFIANZA EN CENTROAMÉRICA 2024: CONSTRUIR PUENTES  
EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

■ PAG. 13

# Renovar el compromiso de la empresa privada con la sociedad

En esta nueva edición del Informe Especial: “Panorama Regional”, se aborda desde varias perspectivas locales, la realidad de la democracia, o mejor dicho, la calidad de la democracia en dos países diferentes de la región, frente a procesos postelectorales muy recientes.

Venezuela, donde se continúa transitando un camino incierto tras las elecciones presidenciales del pasado 28 de julio, con dos resultados electorales y cuyos actores dominantes reclaman simultáneamente el triunfo para iniciar un nuevo gobierno el 10 de enero de 2025.

República Dominicana, a pocas semanas de haber sido juramentado el Presidente Luis Abinader para un segundo mandato, en el que propone acometer varias reformas para fortalecer la capacidad resolutive del estado y del gobierno en la solución de problemas esenciales, pero con un porcentaje elevado de la población que no confía plenamente en la democracia, que prefiere un esquema autoritario para afrontarlos o que le resulta indiferente el esquema ejecutivo de actuación oficial.

¿Qué deberían hacer o considerar los sectores privados de estos países para navegar y avanzar en su actuación comercial e institucional, junto al impacto social de sus operaciones, en estas aguas complejas e inciertas, y que apenas son un termómetro del impacto que proyecta a toda una región con inmensos desafíos y oportunidades hacia adelante?

Sin duda, una primera respuesta ante estos retos, no es otra que hacer lo que las empresas hacen mejor: apoyar con el desarrollo de sus negocios la construcción de progreso y bienestar para la población en las sociedades donde les corresponde actuar, responsablemente.

Lo otro, es seguir construyendo y conquistando espacios de confianza para ser reconocidos como aportantes de futuro desde el presente. Es decir, renovar constantemente su compromiso con la sociedad.

INFORME ESPECIAL

# Panorama

---

Venezuela

# Tensión y recomposición en la dilatada **incertidumbre** postelectoral

---

Venezuela sigue en su camino incierto tras las elecciones presidenciales del pasado 28 de julio con el Gobierno de Nicolás Maduro atribuyéndose la reelección, aunque sin mostrar el desglose de votos que respalde tal resultado, y la oposición afirmando que el presidente electo es Edmundo González Urrutia basándose en lo reflejado por otros resultados.

En estos dos meses el país ha quedado con un saldo alarmante de casi 2.000 personas detenidas, un incesante despliegue represivo y de control, a la par de un regreso al aislamiento con la ruptura de relaciones diplomáticas con unos siete países y un marcado deterioro en el trato con otras naciones que han cuestionado la falta de presentación de las actas de votación por parte del Poder Electoral para confirmar los resultados de las elecciones. Además, la indetenible y abrumadora sucesión de hechos que se han dado en este período, incluyendo el exilio de Edmundo González Urrutia en España, ha dejado a los venezolanos entre atónitos y confundidos, pero principalmente angustiados.

Según datos de la Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), las peticiones de asilo tuvieron un aumento de un 25% desde la realización de los comicios hasta mediados de septiembre mientras siguen repuntando los flujos de migrantes venezolanos a través de los pasos fronterizos con Brasil y Colombia.

El 10 de enero de 2025 es el siguiente punto de referencia en la ruta, porque ese día marca el fin de la actual gestión de Maduro y el inicio del nuevo Gobierno electo democráticamente el 28J. Si bien muchos quieren tratar de prepararse para lo que pueda pasar entonces, la verdad es que antes de llegar a esa fecha hay un largo periodo que la nación debe transitar. Se trata de un trimestre entero, el de mayor actividad comercial asociada a las fiestas decembrinas, que se irá consumiendo en el marco de las presiones tanto dentro como fuera del país, entre recomposiciones internas de un sector y otro, así como alianzas y movimientos en distintos ámbitos.

***Muchos quieren tratar de prepararse para lo que pueda pasar en enero, pero la verdad es que antes de llegar a esa fecha hay un largo periodo que la nación debe transitar***

## *El camino por recorrer en 2024, de cara a lo que ocurra el 10 de enero de 2025, tendrá mucho que ver con la evolución en el orden de la geopolítica*

### **Puertas adentro**

La oposición ahora tiene a González Urrutia en el exilio y María Corina Machado en Venezuela. Hasta ahora la oposición ha sido cautelosa en sus convocatorias de calle y ha tratado de centrar la atención a nivel internacional, para presionar que se den soluciones a lo que sucede en el país. Pero le tocará hacer frente al desánimo que puede generar el paso del tiempo sin respuestas claras para quienes votaron por esta opción electoral.

Maduro, por su parte, avanza en sus reacomodos internos, incluyendo cambios menores en algunas brigadas militares y en su gabinete. Además, ha venido haciendo retoques en su sistema comunal, que es una plataforma de conexión de las bases sociales de su partido político con el “voto popular”. Es un proceso de depuración y reajustes para no solo sostenerse hasta el término de este mandato, sino para asumir otro período de Gobierno y articular unas elecciones regionales y legislativas en 2025 a tono con su realidad política después del 28J.

#### ¿LOS ALIADOS AL RESCATE?

A inicios de agosto Vladimir Putin invitó a Maduro a la cumbre de los BRICS que se celebrará el 23 de octubre en Kazán, donde, a juicio del mandatario ruso, se “dará un impulso constructivo para resolver los problemas actuales de las agendas regional y global”.

A la par de recibir esta invitación Maduro lanzó claras amenazas en materia de hidrocarburos a Estados Unidos y a los que llamó “sus asociados en el mundo”. Aseguró que “esos bloques de petróleo y esos bloques de gas que ya estaban firmados (en Venezuela) pasarán a nuestros

aliados de los BRICS” si Washington “comete el error de su vida” al sostener que González Urrutia es el presidente electo.

Los BRICS son un grupo de economías emergentes liderado por Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica, y al que se han sumado otros países como Emiratos Árabes Unidos, Irán, Egipto y Etiopía, y al que otras naciones, como Venezuela y Turquía, quieren incorporarse.

Ese es el marco de relacionamiento que ha estado profundizando Maduro y que le sirve para la polarización con Estados Unidos. No hay que olvidar que recientemente, aun en el marco de las sanciones económicas internacionales a su Gobierno, Maduro ha encontrado en Estados Unidos un cliente estable para el petróleo venezolano, tras las peripecias que debió ejecutar -con elevados descuentos- para vender a otros mercados. Esto en buena medida explica que Washington no haya recrudescido las sanciones tras el 28J, aunque la posibilidad está sobre la mesa.

En este pulso es clave el hecho de que Estados Unidos tendrá sus elecciones presidenciales el 5 de noviembre y, para fortalecer su posición, Maduro esperaría antes de esa fecha tener algún anuncio formal sobre la incorporación de Venezuela a los BRICS. Así que el camino por recorrer en 2024, de cara a lo que ocurra el 10 de enero de 2025, tendrá mucho que ver con la evolución de estas líneas de acción en el orden de la geopolítica.

## El “efecto” Venezuela



**REPÚBLICA DOMINICANA:** El Departamento de Justicia de EEUU confiscó el avión Dassault Falcon 900EX, que estaba en **República Dominicana**, alegando que “fue comprado ilegalmente por 13 millones de dólares a través de una empresa fantasma y sacado de contrabando de Estados Unidos para que lo utilizaran funcionarios gubernamentales de Venezuela”. Esto generó declaraciones del ministro de Interior y Justicia de Venezuela, Diosdado Cabello, contra la isla: «Yo te agarro en la bajaíta, tenemos el petróleo». Ante esto, el presidente **Luis Abinader** ratificó que su país continuará trabajando con la comunidad internacional para «defender la democracia y el deseo del pueblo venezolano». **Antony Blinken** visitó la isla y desde allí reiteró que Washington ha sido claro en el caso venezolano y seguirá presionando por la vía de las sanciones. Previamente Venezuela ya había suspendido los vuelos hacia y desde Dominicana, como luego lo hizo también con Panamá, Perú y más recientemente con Chile.



**HONDURAS:** El Gobierno de **Xiomara Castro** notificó a la Embajada de **Estados Unidos** en Tegucigalpa su decisión de dar “por terminado” el tratado de extradición entre los dos países tras los señalamientos críticos hechos por la embajadora Laura Dogu, al observar que autoridades de Defensa de Honduras se reunieron con el sancionado ministro de Defensa de Venezuela, **Vladimir Padrino López**.



**NICARAGUA:** Ante la postura crítica que terminaron por adoptar los mandatarios de **Brasil** y **Colombia** tras las elecciones en Venezuela, aun cuando han sido aliados del gobierno de Nicolás Maduro, crecieron las tensiones con Nicaragua. Así, **Daniel Ortega** dio por terminadas las relaciones con Brasil, tras criticar la postura de **Luiz Inácio Lula da Silva**, y con **Gustavo Petro** entró en una aireada confrontación pública, donde el mandatario colombiano expuso la violación de Derechos Humanos en Nicaragua.



**ARGENTINA:** Los representantes diplomáticos argentinos dejaron Venezuela tras las elecciones del 28J, luego de que Maduro los expulsara por la postura asumida por su Gobierno tras los resultados. Después, Venezuela revocó la autorización a **Brasil** para representar los intereses de **Argentina** en su territorio y la custodia de su embajada en Caracas, donde están asilados seis opositores al gobierno de Nicolás Maduro. Brasil señaló que recibió “con sorpresa” la comunicación de revocatoria mientras que Argentina rechazó la “medida unilateral” y advirtió a las autoridades venezolanas que deben respetar la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas. Este episodio complica más la relación internacional del gobierno de Maduro.

## Economía estrangulada

Uno de los escenarios con más probabilidad de ocurrencia en el ámbito económico tras el 28J era una devaluación de la moneda. Sin embargo, la administración de Nicolás Maduro ha seguido sosteniendo artificialmente la paridad oficial del bolívar, lo que agudiza la distorsión del mercado. A diario crece la brecha entre el tipo de cambio del Banco Central de Venezuela (BCV), que se mantiene anclado, y el tipo de cambio paralelo. Al cierre de agosto dicha brecha era de 15,96%, lo que genera presiones inflacionarias.

En ese contexto, el Gobierno anunció varias medidas que van desde descuentos de encaje legal, mayor emisión de Títulos de Cobertura y de otros bonos, hasta un mercado interbancario de divisas y una revisión de las tarifas y comisiones de la banca nacional. Se esperaría que con estas medidas la banca pueda fortalecer el alicaído financiamiento y esto, a su vez, estimule la recuperación de la economía.

Entre enero y agosto la intervención cambiaria del BCV se estimó en unos 3.500 millones de dólares para mantener estable la paridad oficial. Pero la idea de un mercado interbancario de divisas, donde los bancos compren y vendan dólares entre sí a partir de sus disponibilidades y necesidades, hace pensar que las autoridades apuestan a una nivelación interna en vez de buscar ajustes en la inyección de divisas al mercado.

A la distorsión cambiaria se suma el efecto perverso de la incertidumbre, con la consecuente parálisis de inversiones asociada al inestable piso político nacional. Además, se ha reportado una agudización en la crisis de servicios públicos, donde destaca el apagón nacional del 30 de agosto, que tiene un fuerte impacto sobre diversos sectores de la economía.

Todo lo anterior se evidenció en la encuesta de expectativas económicas del Observatorio Venezolano de Finanzas hecha en agosto a expertos y economistas, donde se registra una disminución a 3% en la proyección de crecimiento económico para el año, que en julio era de 5%. Sin embargo, Maduro asegura que la economía pudiera crecer 10% este año con baja inflación: “un ciclo virtuoso de crecimiento, generación de riqueza y reinversión para seguir creciendo”.





## ¿Qué hacer?

Aunque los momentos de incertidumbre se prolongan de forma preocupante en Venezuela, las empresas deben seguir adelante. Frente a esta coyuntura en **PIZZOLANTE** promovemos tres ámbitos prioritarios de acción en los cuales acompañamos a las organizaciones:

- **TOMA DE DECISIONES:** Aun con los pocos anuncios hechos en días recientes y algunos cambios en políticas que maneja el Banco Central de Venezuela, es claro que la economía seguirá ralentizada, que muchas decisiones de inversión quedarán engavetadas hasta que el panorama político sea más claro y, en consecuencia, que la capacidad de compra del venezolano seguirá limitada y muy enfocada a ámbitos específicos. La inteligencia contextual es clave en la actual circunstancia para poder definir una hoja de ruta en este contexto altamente incierto, que demanda muchísima adaptabilidad. De allí que el liderazgo de las empresas está llamado a actualizar sus ejercicios de planificación estratégica para explorar las opciones que puedan garantizar la permanencia del negocio y el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.
- **PROTECCIÓN:** La falta de certezas se extiende a todos los planos, incluyendo la agudización de las fallas de los servicios públicos. Lo anterior, sumado a la inestabilidad política, la precarización económica y la posibilidad de que se reanime la conflictividad hace necesario que las empresas actualicen sus mapas de riesgo y verifiquen qué tan preparadas se encuentran para gestionarlos. Es necesario realinearse internamente en este sentido y fortalecer sus protocolos de actuación.
- **RESILIENCIA:** El momento demanda que las empresas hagan una revisión de sus estrategias de comunicación interna en busca de fortalecer la confianza y el compromiso de sus colaboradores. Esto implica grandes retos para el liderazgo, que deberá lidiar con el entorno y la inseguridad, que no solo impactan en el negocio sino en todos los equipos humanos a su cargo. Es tiempo de construir resiliencia, apuntalando el sentido de pertenencia y los valores con los cuales trascender la coyuntura.

INFORME ESPECIAL

# Panorama

República  
Dominicana

# El Reto democrático en la República Dominicana

## **Casi la mitad de la población prefiere o es indiferente hacia regímenes autoritarios mientras el país intenta fortalecer su democracia con reformas clave**

En un momento decisivo para la República Dominicana, con reformas cruciales a punto de ser formalizadas, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo ha presentado los resultados de la Encuesta de Cultura Democrática (ECD) 2022-2023. Este diagnóstico revela una realidad para reflexionar: un 20.8% de los dominicanos prefiere regímenes autoritarios, y un 27.1% se muestra indiferente hacia la democracia. Esto significa que casi el 48% de la población no se siente plenamente comprometida con los principios democráticos, una cifra que se ha duplicado desde 2008.

Este panorama presenta retos a la confianza en el corto y mediano plazo en la República Dominicana, especialmente en un momento en que el sistema busca renovarse mediante diversas reformas destinadas a su fortalecimiento. Según el Informe Índice de Democracia 2023 del Consejo Nacional de Competitividad, el principal desafío del país radica en el funcionamiento del gobierno y en la cultura política. Esta última ha experimentado un deterioro notable en los últimos años, con una calificación que se encuentra por debajo de los promedios globales y regionales. En esta categoría, la República Dominicana ocupa el puesto 140 de 167.

El informe destaca cómo esta práctica deteriora la relación entre el Estado y la ciudadanía, socavando el Estado de derecho. Según la Encuesta de Cultura Democrática (ECD), el 80.4% de los encuestados apoya la asignación de empleos y contratos públicos a quienes respaldaron activamente la campaña del candidato/a ganador/a. Esto refuerza un círculo vicioso que compromete la capacidad del Estado para gobernar de manera imparcial, debilita las instituciones democráticas y perpetúa la desconfianza hacia ellas.

La creciente preferencia por modelos autoritarios plantea una pregunta crucial: ¿cómo construir una democracia sólida cuando una parte significativa de la población rechaza sus principios fundamentales?

**Este panorama resalta una crisis de confianza sin precedentes en la República Dominicana, precisamente cuando el sistema intenta renovarse a través de diferentes reformas dirigidas a su fortalecimiento.**

*“Las reformas en curso en la República Dominicana, como la Constitucional que busca limitar los mandatos presidenciales a dos períodos, tienen el objetivo de mejorar la gobernabilidad, fortalecer la democracia, promover la inclusión y aumentar la representatividad”*

### **Impacto en las reformas democráticas**

- Las reformas en curso en la República Dominicana, como la Constitucional que busca limitar los mandatos presidenciales a dos períodos, tienen el objetivo de mejorar la gobernabilidad, fortalecer la democracia, promover la inclusión y aumentar la representatividad. No obstante, su implementación se enfrenta a un contexto sin precedentes. A pesar de que el gobierno presenta estas reformas como una respuesta a los desafíos del país, cierta desconfianza en las instituciones democráticas no solo puede frenar el avance de las reformas, sino también generar resistencia hacia los cambios, aun cuando estos sean esenciales para solucionar problemas estructurales.
- La economista Rosa Cañete Alonso destaca que, aunque “los cambios culturales ameritan tiempo, ya se han logrado avances a través de la participación ciudadana.” Sin embargo, sin un respaldo sólido de la población, la efectividad de las reformas puede estar en riesgo. El informe señala que, si bien se han logrado algunas mejoras a través de la participación ciudadana, el apoyo a los regímenes autoritarios y la apatía hacia la democracia siguen siendo retos significativos.

A medida que la República Dominicana enfrenta estos desafíos democráticos, el sector privado también tiene un papel crucial que desempeñar. Las empresas no solo son agentes económicos, sino también actores sociales capaces de influir en el bienestar y la cohesión de la sociedad. Ante la creciente preferencia por modelos no democráticos y la desconfianza hacia las instituciones, las empresas privadas deben considerar lo siguiente:

- Promover la transparencia: Las empresas pueden reforzar la cultura de transparencia al compartir abiertamente sus informes de sostenibilidad, resultados financieros y prácticas laborales, fomentando la confianza de los empleados, clientes y la sociedad en general. Esta transparencia ayuda a contrarrestar la desconfianza hacia las instituciones y establece un estándar ético para otros actores.

**Colaboración público-privada:** Participar en alianzas estratégicas con el sector público para abordar problemas estructurales como la educación, la salud y el acceso a oportunidades laborales. Al sumar esfuerzos, las empresas pueden contribuir a soluciones a largo plazo que mejoren el bienestar general y apoyen la gobernabilidad democrática.

**Fomentar la educación cívica y liderazgo social:** A través de iniciativas como becas, programas de liderazgo y formación cívica, las empresas pueden empoderar a sus empleados y comunidades para que se conviertan en ciudadanos activos. Estos programas pueden incluir capacitaciones en derechos humanos, gobernabilidad y participación política, incentivando la cultura democrática.

**Respaldo a la innovación en políticas públicas:** Las empresas pueden apoyar investigaciones y proyectos orientados a la modernización de las políticas públicas que promuevan la eficiencia gubernamental y el desarrollo económico. Al contribuir con ideas innovadoras y recursos, el sector privado ayuda a crear un ambiente más estable y favorable para el crecimiento democrático.

**Apoyar iniciativas para la juventud:** Involucrarse en programas que fomenten el emprendimiento juvenil, las habilidades digitales y el acceso a la educación superior. Al apostar por el talento joven, se contribuye a una nueva generación de líderes comprometidos con el progreso del país y los valores democráticos.

**Incentivar el diálogo social:** Las empresas pueden actuar como plataformas neutrales para fomentar el diálogo entre diferentes sectores de la sociedad, ayudando a construir puentes entre grupos polarizados. Al organizar debates, foros y mesas redondas sobre temas sociales y políticos, contribuyen al entendimiento y al consenso, clave para el fortalecimiento de la democracia.

En este sentido, el sector empresarial puede ser un aliado estratégico en el fortalecimiento de la democracia. A través de sus políticas y acciones, las empresas tienen la oportunidad de contribuir al bienestar social y al desarrollo sostenible, asegurando que las reformas democráticas tengan un impacto real y positivo en el país.

## Reflexión

Según la Encuesta de Cultura Democrática (ECD) 2022-2023, la preferencia por regímenes no democráticos y la apatía hacia la democracia en la República Dominicana representan desafíos urgentes que requieren un compromiso colectivo. No solo el gobierno tiene la responsabilidad de impulsar las reformas necesarias para fortalecer el sistema democrático, sino que también la ciudadanía y el sector privado deben asumir su rol como defensores de estos principios. Las empresas, como actores clave en el desarrollo social y económico, tienen la oportunidad de promover una cultura de inclusión, participación y responsabilidad.

Como sociedad, debemos recordar que “la democracia no es un bien garantizado”. Como señalaba Eleanor Roosevelt, “La democracia es frágil y necesita ser defendida con valor y determinación.”

## Factores que explican la preferencia por modelos autoritarios

---

1. **Desilusión con el sistema democrático:** la desigualdad económica y las promesas incumplidas son factores que erosionan la confianza en el sistema democrático, haciendo que las soluciones autoritarias parezcan más viables. Según el ministro de Planificación y Desarrollo Pavel Isa Contreras, “la transformación de la cultura política es clave para enfrentar estos desafíos.”
2. **Crisis económica y social:** la inestabilidad económica, marcada por el desempleo, la inflación, como la búsqueda de soluciones rápidas y efectivas lleva a muchos a ver en los regímenes autoritarios una respuesta a problemas urgentes. Además, la encuesta revela una fluctuación en la percepción de la corrupción en las instituciones públicas.
3. **Falta de confianza en los líderes políticos:** el liderazgo político percibidos como incapaces de cumplir sus promesas, contribuye al rechazo del sistema democrático. La falta de resultados tangibles en temas críticos refuerza la percepción de que un cambio radical en el modelo de gobierno es necesario. La encuesta muestra que las instituciones clave, como la Policía Nacional y los partidos políticos, tienen niveles muy bajos de confianza, con apenas dos de cada diez ciudadanos confiando en ellas.

## Consecuencias de la preferencia por el autoritarismo

---

1. **Erosión de la confianza en las instituciones:** el creciente apoyo a modelos autoritarios debilita aún más la confianza en las instituciones democráticas, afectando la estabilidad política y social. Sin esta confianza, la capacidad de las reformas para generar un impacto positivo se reduce significativamente. El estudio revela que solo el presidente, la Junta Central Electoral y las Fuerzas Armadas gozan de una confianza relativamente alta, mientras que el Congreso, la Policía Nacional y los partidos políticos enfrentan niveles de desconfianza elevados.
2. **Menor participación ciudadana:** la apatía hacia la democracia puede reducir la participación ciudadana en los procesos políticos, lo que limita la representatividad y la capacidad del sistema para atender las preocupaciones de la población. Una democracia sin la participación activa de sus ciudadanos pierde eficacia y legitimidad. El informe muestra un aumento en la participación en actividades cívicas no convencionales, como las protestas, especialmente entre los jóvenes.
3. **Polarización social:** la división entre quienes apoyan la democracia y quienes prefieren modelos autoritarios puede intensificar la inestabilidad social. Esta polarización amenaza la cohesión social, afectando tanto el bienestar general como la gobernabilidad del país. La encuesta destaca que más del 50% de la población tiene prejuicios de género, contra las minorías sexuales, de origen o religiosas, lo que añade una capa de complejidad.

INFORME ESPECIAL

# Panorama

Centroamérica

# Confianza en Centroamérica 2024

## Construir puentes en tiempos de incertidumbre

En Centroamérica y la región en general, la confianza en las instituciones, incluyendo las empresas, está por debajo del promedio mundial por factores como las crisis económicas y la polarización política que contribuyen a crear un marco general donde prima la desconfianza. Esta es una de las razones por las que, por segundo año consecutivo, la revista Estrategia & Negocios, Datos Group y PIZZOLANTE reafirman su compromiso para medir y analizar la confianza para proveer información que permita a las empresas y sus líderes tomar mejores decisiones.

Para este 2024, el segundo estudio especialmente levantado en Centroamérica destaca varios elementos comunes en la construcción de confianza en las empresas, donde protagonizan los siguientes atributos: (1) la **Estabilidad** como percepción de robustez financiera y operativa; (2) el **Prestigio** y la **Experiencia**, lo que incluye aspectos como la trayectoria y una reputación bien establecida; (3) la **Calidad de Productos y Servicios** apuntan a dar esa certidumbre que invita a la recompra y por ende a mantener la experiencia del usuario o consumidor a lo largo del tiempo, estableciendo así una relación de fidelidad con una marca corporativa o comercial; (4) la **Innovación** y **Desarrollo** son percibidas también como más confiables; y, por supuesto, (5) la **Transparencia** y los **Valores Éticos** son fundamentales para lograr el mismo objetivo.

Tales atributos mantienen estrecha coherencia con la bibliografía académica que sustenta el fenómeno de la confianza, como la **Teoría del Intercambio Social** que establece que la confianza se construye a través de relaciones recíprocas de beneficio para ambas partes y la **Teoría de los Stakeholders**, donde las empresas deben considerar los intereses de todos sus grupos de interés y no solo los de los accionistas. En este último punto, cabe destacar que las relaciones son un pilar fundamental de los negocios, y construir confianza implica dedicar tiempo y esfuerzo a desarrollar relaciones sólidas

**En Centroamérica y la región, la confianza en las instituciones, incluyendo las empresas, está por debajo del promedio mundial por factores como las crisis económicas y la polarización política que contribuyen a crear este marco general donde prima la desconfianza.**



con socios comerciales, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, comunidades, tercer sector, entre tantos otros.

Así también, toda organización debe asegurarse de que los **principios y valores** son observables en las conductas de su gente, como la transparencia y la honestidad, elementos esenciales para construir y mantener confianza; en este sentido la construcción y activación de un propósito corporativo es una palanca de transformación y comunicación importante para generar una sólida cultura interna. Es a través de esto que puede impulsarse una **innovación** que sea coherente con el negocio, inclusiva con los equipos y de alto impacto para las audiencias.

La innovación resulta, pues, necesaria y transversal para las empresas. Sin embargo, también incluye importantes **retos y riesgos**. En particular, la difusión de noticias falsas y desinformación en las redes sociales y otros medios continuará incrementándose; tan solo en el 2022, según Statista, el 71% de la población mundial consumió noticias falsas. Esta práctica puede dañar gravemente la reputación de una organización, por lo que debemos prepararnos para abordar la desinformación de manera proactiva y transparente, proporcionando información precisa y verificable, razón por la cual, toda empresa debe comprender hoy en día, que comunicar es parte de la estrategia.

Por otro lado, el manejo de grandes cantidades de **datos personales** en la era digital es uno de los desafíos más críticos. Las organizaciones deben garantizar la privacidad de los datos de sus clientes y empleados, cumpliendo con las regulaciones aplicables y asegurando las medidas de ciberseguridad esenciales que protejan los datos y, por tanto, la confianza del cliente. Las brechas de seguridad pueden tener consecuencias graves en términos de confianza y reputación de cualquier empresa.

El desafío esencial, en síntesis, es cómo se gestiona la información de la empresa en un ambiente de incertidumbre y las características de su liderazgo para construir confianza, con la batalla a la desinformación o a la mala interpretación que influyen en los públicos con los que nos comunicamos. Para prepararnos ante este escenario resulta esencial resolver la asimetría entre la conciencia de la **alta dirección** y los **cuadros medios**, lo cual exige que se trabaje la investigación y profundización de la realidad social.

La aproximación estratégica sugerida es dedicar esfuerzos en **diseñar procesos** y no sólo programas de comunicación, para focalizar la construcción de Sistemas Integrados de Reputación. De esta manera, las empresas son capaces de entender que todas sus acciones están interconectadas y que la estrategia debe ser transversal en la organización, haciendo esencial que se rompan los silos comunes que tienen la dirección de comunicación, de talento humano, o de innovación. La transversalidad es fundamental y la construcción de confianza, también.

## Recomendaciones

**LA ESTRATEGIA TAMBIÉN ES COMUNICAR:** Promueva y mantenga una comunicación abierta y honesta sobre las prácticas y decisiones empresariales de forma sistemática y permanente.

**ENFOCARSE EN LA CALIDAD Y LA INNOVACIÓN:** Ofrezca productos de alta calidad y dedique recursos técnicos, financieros y humanos a innovar continuamente.

**INVOLUCRARSE CON LA COMUNIDAD:** Construya relaciones sólidas con la comunidad y contribuya de forma estratégica a la generación de bienestar social. Esto supone evaluar el estado de la sostenibilidad en su negocio, donde los Criterios ASG ofrecen una valiosa herramienta para armonizar las demandas de la sociedad con la oferta de valor de la empresa.

**MANTENER LA ESTABILIDAD:** La estabilidad financiera y operativa tranquiliza a las partes interesadas sobre la viabilidad a largo plazo de la empresa, por lo tanto, asegúrese de contar con los mecanismos de cumplimiento, gobierno corporativo y administración que le aseguren dicha estabilidad en el tiempo, aún bajo los peores escenarios.

**ADHERIRSE A FIRMES VALORES Y PRINCIPIOS:** Cuento con un propósito claro y compartido, así como con una adecuada filosofía de gestión que esté debidamente internalizada por su gente y sea observable a través de sus comportamientos y conductas.

**MANTENER ALINEACIÓN GERENCIAL:** Comunicar de manera clara los objetivos y sus razones de la alta dirección a los mandos intermedios para que comprendan su rol en la construcción reputacional. Aquí es clave tener en cuenta la importancia de las nuevas generaciones que van alcanzando posiciones de liderazgo.

—  
**Inspiramos** personas,  
**impulsamos** empresas y  
**fortalecemos** instituciones,  
para contribuir al **progreso**  
**sostenible** y promover un  
**futuro de bienestar**  
para la sociedad.

Pizzolante | 48 años

Publicación Regional redactada y producida por los equipos  
de Investigación y Digital de PIZZOLANTE / Septiembre de 2024, No 3

