

# OUR VOICE

ENERO - 2025

2ª EDICIÓN

Pizzolante





Cada año, nuestro equipo genera una serie de artículos que parten del conocimiento y la experiencia acumulada en el trabajo que realizamos de forma cotidiana con decenas de empresas y organizaciones en la región, de allí, nacen reflexiones que consideramos de valor, y que constantemente promovemos a través de diversos medios de comunicación, y por supuesto, a través de nuestras plataformas digitales.

Así nació en 2024 la primera edición de **OURVOICE**, nuestra e-magazine que presenta una selección de esos contenidos de valor generados por nuestro equipo consultor, y que este 2025 volvemos a emitir en su segunda edición.

Esta segunda edición recoge el pensamiento colectivo de diversos miembros de nuestro equipo alrededor de temas clave como la formulación de estrategia, reflexiones en torno a los esfuerzos empresariales por la sostenibilidad, la relevancia del liderazgo en la conducción de empresa y la gestión reputacional como una herramienta integral para la conducción de negocios prósperos.

**OURVOICE** es un aporte a la conversación sobre estos temas, una forma de contribuir a la divulgación de temas que son cada vez más relevantes para la gestión de empresa y que requieren de atención por parte de quienes tienen la responsabilidad de dirigirlos, pues hoy por hoy, es indispensable, más allá de atender los temas operativos del negocio, trabajar sobre el impacto que este tiene en el entorno que le rodea, y gestionar la respuesta natural que este entorno nos ofrece en función de cómo percibe y comprende nuestra actuación.

Les invito a leer esta segunda edición de **OURVOICE**, y acompañarnos en el diálogo abierto que mantenemos sobre estos temas en nuestras plataformas digitales, a contactarnos en caso de que querer profundizar en cualquiera de estos temas, y a asumir la tarea de incorporar aquellos de elementos que encuentren de valor en la cotidianidad de sus actuaciones.

Nuestros mejores deseos para que este 2025 sea un año productivo y de grandes avances personales y profesionales, esperamos que las ideas aquí contenidas les inspiren a encontrar nuevas formas de impulsar su negocio hacia el futuro que se imaginan.

*Thony Da Silva*

CEO - Managing Partner at PIZZOLANTE

# PERFILES

Autores en esta edición



## Thony Da Silva

CEO - Managing Partner

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.



## Italo Pizzolante

Founding Partner

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.



## Luis Indriago

Senior Consultant

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

Senior Consultant

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

Senior Consultant

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.



## María Masini

Senior Consultant

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.



## Ana Cecilia Varela

Market Director

Profesional con más de 10 años de experiencia en gestión empresarial, emprendimiento y liderazgo. Ha desarrollado su carrera en sectores como banca, política, inversión, tecnología, automotriz, hotelería, gastronomía y lujo. Especialista en posicionamiento de líderes, ha trabajado con expresidentes y altos directivos en España y Latinoamérica. Conferencista y formadora, combina su experiencia en consultoría estratégica con un enfoque integral en comunicación y desarrollo empresarial.



## Adriana Teresa León

Consultant

Profesional con 10 años de experiencia en Comunicación Política. Ha coordinado estrategias comunicacionales en institutos políticos y para Diputados, y ha sido ponente y productora de contenido digital. Licenciada en Comunicación Social, con un Máster en Comunicación Política y Corporativa y estudios en US Politics & Lobbying. Especializada en redacción, marketing digital, gestión de crisis y creación de estrategias digitales.



## Karla Moscoso

Consultant

Profesional guatemalteca de la Comunicación Social, con cerca de 20 años de experiencia en distintos ámbitos de proyección profesional, cubriendo desde las organizaciones locales, entidades semiautónomas, 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.



## Rebeca Abarcas

Consultant

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



## Rossana Rossino

Consultant

Profesional con más de 13 años en comunicación estratégica corporativa, especializada en comunicación interna, gestión de crisis y capacitaciones. Con formación en Relaciones Internacionales, análisis coyuntural y liderazgo de equipos internacionales, ha sido catedrática y tiene experiencia en consultoría, RRPP, planificación estratégica, gestión empresarial y redacción.



## Edgar Hernandez

Digital Specialist

Publicista especializado en Diseño Gráfico, egresado de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), con más de 12 años de experiencia en la creación de piezas gráficas, Branding y producción audiovisual. Complementa su formación con un diplomado en Marketing Digital y Content Management, Actuación y Edición para cine y televisión. Un profesional que combina la creatividad y la estrategia para ofrecer soluciones innovadoras que impactan y conectan con las



## Jennifer Lantigua

Administrative Affairs and Human Management

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** / El pensamiento estratégico: una herramienta para construir reputación

**Pag. 2** / Gobernanza Reputacional: Los estrategas, constructores y auditores de la reputación

**Pag. 4** / La clave para recuperar la confianza es la buena comunicación

**Pag. 6** / Generar Confianza a través de la Identidad Corporativa de la Marca

## SOSTENIBILIDAD

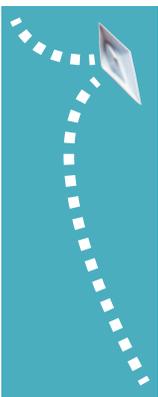


**Pag. 8** / Confianza y Sostenibilidad: Un camino para fortalecer la reputación empresarial

**Pag. 9** / Valorando lo “humano” del capital empresarial: Los restos de la motivación como estrategia

**Pag. 10** / Una gobernanza efectiva para las alianzas

## ESTRATEGIA



**Pag. 13** / Planificando la “suerte”

**Pag. 14** / Ante los riesgos estratégicos: ¿planificar y prevenir? O ¿recoger los vidrios rotos?

**Pag. 15** / Cómo construir un Propósito Corporativo conectado a las creencias compartida y el valor de largo plazo.

**Pag. 17** / Global Risk Report 2024: Prepararnos ante una perspectiva tan negativa es la comunicación

**Pag. 18** / IA como una herramienta para potenciar la creatividad

**Pag. 19** / El desafío de la trascendencia y modelar con tus actuaciones

## LIDERAZGO



**Pag. 23** / La dureza de las habilidades “blandas”

**Pag. 24** / Celebrar a la mujer, líder ¡y mamá!

**Pag. 25** / Recovery reputacional: Transformar el liderazgo tóxico en uno positivo y confiable

## GESTIÓN HUMANA



**Pag. 27** / El Elemento Indispensable: El Recurso Humano

**Pag. 28** / La Comunicación Interna: El pilar desapercibido del éxito empresarial

**Pag. 29** / Fomentando el Bienestar Mental en el entorno laboral: un llamado a la acción

# OURVIEW



## ESTRATEGIA

---

**Pag. 31** / Relacionamiento Sostenible: Inclusión de todas las representaciones de población

**Pag. 32** / El patrocinio de eventos masivos requiere planes de contingencias

**Pag. 33** / Cómo activar un nuevo propósito corporativo: Caso Decathlon

**Pag. 34** / El PIZZOLANTE Hub: Un catalizador del crecimiento organizacional

**Pag. 35** / La Atención Centrada en la Persona: El gran desafío



## REPUTACIÓN

---

**Pag. 36** / Forjando reputación corporativa en un mundo de indignación radical

# REPUTACIÓN





**Karla Alayon**  
Senior Consultant

# El pensamiento estratégico: una herramienta para construir reputación

#PIZZOLANTEVOICE / 30 DE ABRIL DE 2024

**Pensar estratégicamente requiere de práctica y flexibilidad para prever situaciones que puedan impactar el logro de sus objetivos. ¡No deje que la improvisación lo retrase de su meta!**

**P**lanificar en el largo plazo, en pleno auge de la cultura de la inmediatez es todo un reto, pero es uno que bien vale la pena asumir. Desde los CEO y directivos de las corporaciones, hasta los equipos gerenciales y de ejecución, aún en los roles familiares, siempre llega la hora de planificar, negociar y tomar las mejores decisiones con la información y los recursos disponibles.

Hay dos conceptos clave por revisar. El primero de ellos es entender que cuando hablamos de Pensamiento Estratégico nos referimos a dejar de ser reactivos y usar todas nuestras capacidades para ir unos cuantos pasos adelante, tomando todas las previsiones para evitar equivocaciones.

Se trata de trazar la ruta hoy, de lo que desea lograr mañana, por medio de competencias que le permitan anticiparse al efecto de sus acciones en el futuro. Planificar el camino con una visión creativa e innovadora de largo plazo, tomando conciencia de los posibles obstáculos que lo separan de la meta final y lo que puede hacer para evitarlos.

La segunda definición, vinculada con nuestro ámbito de actuación como firma consultora, es la Reputación, entendida como el conjunto de percepciones, actitudes y comportamientos que tienen los grupos de interés sobre la organización, los cuales al final del camino se traducen en un sentimiento de confianza, admiración y respeto por sus marcas.

## La Ruta del Pensamiento Estratégico:

Teniendo esto claro, hoy compartimos algunas recomendaciones para ejercitar el pensamiento estratégico y trazar una firma ruta de construcción reputacional, ya sea de su marca personal o de la organización a la que pertenece.

- Defina el objetivo: plantee una meta, ya sea su propósito reputacional, la manera cómo quieres ser visto, o esa imagen que desea proyectar; piense en quiénes espera impactar, y cuánto tiempo y recursos requiere para lograrlo.
- Tenga certeza de la situación actual: conozca dónde está parado con respecto a la meta reputacional. Eso le permite medir la distancia que le separa de ese objetivo, todo lo que debe atender y las personas por convencer para lograrlo.

- Cree su propia ruta con el GPS de la estrategia: comience por listar las tareas para llegar su meta. Diseñe su propio camino reputacional, según los recursos disponibles y los que debe crear, las herramientas y capacidades por adquirir, los retos del entorno y las complejidades de sus grupos de interés.

- Establezca indicadores sólidos: mida todo lo que pueda y documente cada paso, porque eso le permitirá ponderar los esfuerzos versus los logros y ajustar las acciones tácticas que lo llevarán a proyectar la imagen que desea.

- Evalúe los avances: no hay nadie que conozca mejor su estrategia que usted. Cuestione siempre si lo puede hacer mejor, pero no deje de tomar decisiones para avanzar.

- Corrija y recalibre: no hay plan infalible, el pensamiento estratégico bien fundamentado a partir del uso de herramientas de inteligencia contextual y estudios de reputación, le dará la habilidad y la sensibilidad para incorporar mejoras a la estrategia y acercarse más a la meta reputacional, adaptándose a los retos y complejidades del entorno.

Con un propósito claro, la aplicación del pensamiento estratégico y el uso de herramientas de seguimiento de entorno (monitoreo contextual y social listening) se pueden establecer parámetros para evaluar el avance reputacional, como base sólida para construir confianza y reputación ante sus grupos de interés.

En el ámbito corporativo ya se aplican excelentes estudios de reputación para conocer lo que piensan sus audiencias. Esa información ayuda enormemente a fijar metas reputacionales realistas y poner en marcha un Sistema de Gestión Reputacional que le ayude a acortar la brecha entre la percepción actual y la deseada.

En PIZZOLANTE acompañamos a nuestros clientes a implementar el pensamiento estratégico que los ayude a lograr sus objetivos de negocio, de una forma sostenible, abonando a la cuenta positiva de su reputación y preparándose para mitigar situaciones imprevistas. PZZ



**Karla Alayon**  
Senior Consultant

# Gobernanza Reputacional: Los estrategas, constructores y auditores de la reputación

#PIZZOLANTEVOICE / 25 DE NOVIEMBRE DE 2024

**La reputación es un activo intangible crucial que puede influir en la confianza y lealtad de los grupos de interés, de allí la relevancia de planificar estratégicamente su desarrollo apoyados en el trabajo cotidiano de los colaboradores, quienes para lograrlo necesitan tener metas claras, además de estar alineados y preparados**

## ¿Qué es la gobernanza reputacional?

La gobernanza reputacional parte de promover la transparencia, la ética empresarial y el cumplimiento de normativas al momento de construir reputación. Nos referimos a la conformación de equipos integrales, como responsables de gestionar la reputación y de implementar las iniciativas que ayuden a evolucionar la identidad y la imagen institucional, en sintonía con los objetivos de negocio y el propósito de la organización.

La meta es organizarse efectivamente para alinear a los colaboradores en su rol de promover relaciones confiables con los grupos de interés y que, desde sus áreas de actuación, impulsen el fortalecimiento de la reputación, en beneficio de la institucionalidad.

## ¿Cómo comenzar a fortalecer la gobernanza reputacional?

Si alguna vez se ha preguntado por dónde iniciar con esta tarea. Es necesario organizarse internamente y no dudar en solicitar el apoyo de consultores expertos.

### Tenga en cuenta que hay 5 fases clave:

1. Definir los equipos que velarán por la gestión de la reputación
2. Desarrollar las políticas y procesos que dicten la pauta de actuación en el desarrollo de este valioso intangible
3. Asignar los roles y responsabilidades de la ejecución de la estrategia reputacional.
4. Definir las instancias de reporte formal (comisiones, comités, reportes, etc.)
5. Documentar y respaldar todos los esfuerzos que se realizan por fortalecer la reputación.

### Creando el equipo:

En este artículo profundizaremos en la conformación de equipos integrales y multidisciplinarios, como elemento que ayuda a darle un sentido estratégico a la planificación y la rendición de un intangible tan relevante como la reputación.

### Ahora revisemos los 3 grandes roles que no deben faltar en todo equipo responsable de la reputación:

Los estrategas: aportan la visión de largo plazo



Los estrategas son los arquitectos de la reputación. Su papel es diseñar un plan que alinee las percepciones que los públicos se crean de la empresa, con sus objetivos a largo plazo. Esto implica:

- **Análisis del Entorno:** Evaluar el contexto en el que opera la empresa, identificando oportunidades y amenazas que puedan detener la ruta reputacional.
- **Definición de Estrategias:** Establecer la hoja de ruta y los principios que guiarán la comunicación y las acciones de relacionamiento de la organización. Incluyendo la mitigación de riesgos reputacionales.
- **Desarrollo de Mensajes Clave:** Crear narrativas que resalten la propuesta de valor y los compromisos de la empresa con sus grupos de interés.



Los constructores: implementan y desarrollan las estrategias

Los constructores de la reputación en realidad son todos los colaboradores en el ejercicio de sus funciones diarias. Sin embargo, hay un grupo de especialistas en materia de comunicación corporativa, asuntos públicos, relaciones públicas, mercadeo y sostenibilidad, entre otras áreas responsables de diseñar y velar por la ejecución las estrategias diseñadas.

**Su enfoque se centra en la ejecución efectiva de las iniciativas de reputación transversalmente dentro de la organización. Entre sus responsabilidades incluyen:**

- **Gestión de la narrativa institucional:** definir cuáles son los mensajes y contenidos relevantes por crear y distribuir contenido relevante que refuerce la imagen institucional y de las marcas asociadas a la empresa.
- **Relacionamiento estratégico:** planificar la estrategia de vinculación con los grupos de interés y contar con voceros y/o colaboradores representantes, que estén capacitados para emprender relaciones efectivas con los grupos de interés.
- **Alineación de la estrategia en medios de comunicación y redes sociales:** dictar la pauta de la narrativa a compartir en las estrategias de medios y plataformas digitales para gestionar la percepción pública.

Los auditores: responsables de la evaluación y la mejora continua

**Los auditores de la reputación juegan un papel crucial en la retroalimentación y la mejora continua de la gestión. Su función es evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. Ellos son los responsables de:**

- **Monitorear la reputación:** al utilizar herramientas de análisis para medir la percepción de la empresa y sus marcas en tiempo real, apoyados por las plataformas y expertos en el seguimiento digital.
- **Análisis de resultados:** evaluar el impacto de las acciones de relacionamiento impulsadas en función de la estrategia de posicionamiento establecida y la oportunidad de ajustar las acciones según los escenarios.
- **Informes de rendimiento:** proporcionar informes claros y concisos a la alta dirección y al colectivo de los colaboradores sobre el estado de la reputación corporativa.

### La sinergia

La colaboración entre estrategias, constructores y auditores es esencial para el éxito en la gestión de la reputación. Cada uno, como parte fundamental de la gobernanza reputacional, aporta una perspectiva única que, al combinarse, crea un enfoque integral y efectivo.

En resumen, definir los equipos de trabajo es solo el principio del desarrollo de la Gobernanza. En un mundo donde la reputación puede ser un diferenciador clave en la generación de confianza con los grupos de interés, contar con un equipo bien estructurado y colaborativo es más importante que nunca.

La gestión de la reputación corporativa no es solo una tarea, sino una estrategia continua que requiere atención, dedicación y un enfoque proactivo. Al invertir en la construcción y auditoría de la reputación, las empresas no solo protegen su imagen, sino que también aseguran su éxito a largo plazo y le dan valor a un intangible que tanto aporta al negocio. PZZ



Rebeca Abarcas  
Consultant

# La clave para recuperar la confianza es la buena comunicación

#PIZZOLANTEVOICE / 14 DE FEBRERO DE 2024

**E**n el mundo actual, la confianza está en declive. Los ciudadanos sienten que los gobiernos, las empresas y los medios de comunicación les mienten, que la innovación es elitista y que los cambios que se están produciendo en la sociedad sólo benefician a los más ricos.

En un entorno cambiante y caótico, como ha sido determinado para los próximos años por el Global Risk Report 2024 del World Economic Forum (WEF), esta desconfianza tiene un impacto sumamente negativo para el mundo, y hace que sea cada vez más difícil encontrar soluciones a los problemas comunes, que las empresas tengan dificultades para atraer talento, y que los ciudadanos se sientan cada vez más aislados.

Leer: Global Risks Report 2024: Prepararnos ante una perspectiva tan negativa

En este complejo panorama, cualquier gestión empresarial se vuelve cuesta arriba, más aún cuando las empresas ahora deben asumir la responsabilidad de ser la institución en la que más se confía, según el Edelman Trust Barometer 2024.

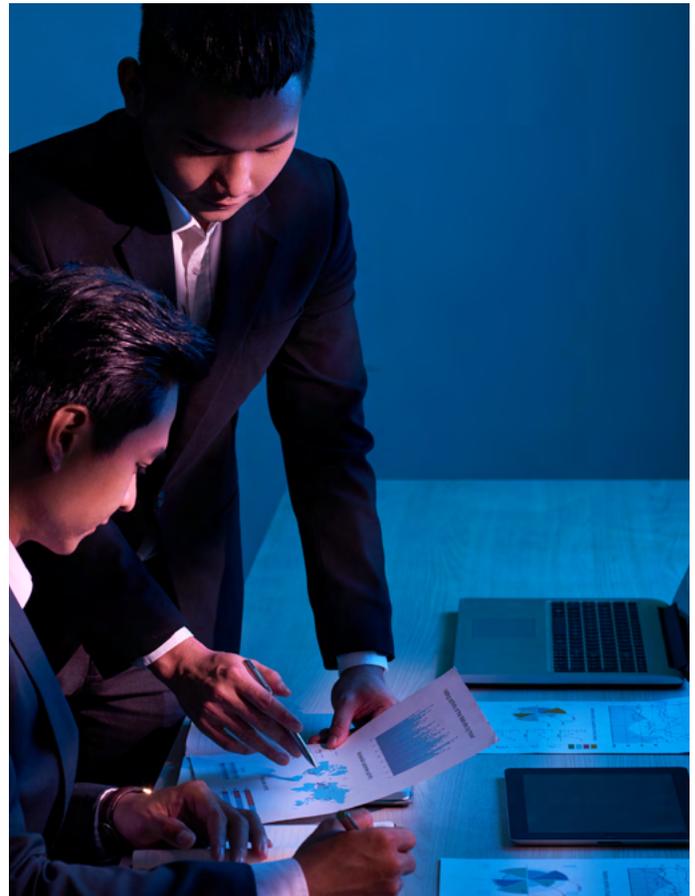
## LA CONFIANZA EN DESBALANCE

A pesar de que puede parecer positivo que la sociedad posicione a las empresas como la institución más confiable, la realidad es que esto genera un desbalance muy fuerte en el mercado de la confianza, que ya no es sostenible ni sano para el mundo.

Si se analiza el estudio de Edelman, podemos ver que no hay ni un solo país del G7 que haya sido clasificado como "confiable". En palabras del CEO de PIZZOLANTE, Thony Da Silva, "la Confianza es el resultado de acumular buena Reputación a lo largo del tiempo (...) 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". Las empresas han logrado mantener su reputación en alto, mientras que el resto de las organizaciones han visto un desplome después de la pandemia.

Es fundamental que las empresas noten que tiene un rol de liderazgo de mucha importancia, para el cual deben lograr generar alianzas de valor con gobiernos, ONGs, y otras instituciones, y así poder rebalancear las responsabilidades de cada una de ellas. Las empresas no deberían querer a las demás instituciones fuera del camino; por el contrario, deben buscar la manera de trabajar en conjunto para garantizar que las áreas de actuación de cada uno están delimitadas de manera armónica, permitiendo beneficios económicos a la vez que se desarrollan beneficios sociales.

Según el modelo "Why Trust" del estudio Reputación en Centroamérica: El valor de la Confianza, desarrollado por Datos Group, Revista E&N, y PIZZOLANTE, "el 39% de la valoración sobre la confianza en las empresas deviene de 'lo que hacen', no 'lo que dicen'"



## EL ROL DE LA CONVERSACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Sin embargo, el reto de asumir la responsabilidad de ser el espacio de "construcción de puentes" debe suceder fomentando las conversaciones importantes que la misma sociedad demanda.

El perfecto ejemplo es el llamado que les hace la sociedad de "bajar la velocidad" en términos de innovación, ya que consideraran que está siendo manejada incorrectamente: Dos tercios (2/3) de los encuestados por Edelman consideran que la innovación solo beneficia a los más ricos, lo que causa la innovación se politice.

La innovación debería verse neutral para que pueda usarse como una herramienta, pero no está sucediendo así con casos como la Inteligencia Artificial (IA), que está convirtiéndose rápidamente en un tema político.

Los modelos de lenguaje de IA son herramientas extremadamente poderosas que “usadas para el mal” son capaces de diseñar métodos para controlar poblaciones enteras con el desarrollo de algoritmos diseñados sobre las respuestas emocionales y de comportamiento del cerebro: en el caso de las redes sociales, esto ha exacerbado la depresión en la juventud, e incluso ha logrado “votear” elecciones nacionales. Sin embargo, “usada para el bien” es capaz de maravillas como la detección enfermedades en etapas tempranas para prevenirlas de una manera que el ser humano jamás hubiera sido capaz de hacerlo. Igualmente, puede diseñar métodos efectivos y eficientes para el envío de medicinas, comida, o ayuda humanitaria a una rapidez sin precedentes.

El problema no es la herramienta, sino la confianza que hay en ella.

Es por esto que la comunicación y las conversaciones se vuelven tan importantes, ya que la manera más efectiva para generar confianza es asegurarse que haya entendimiento.

**Abrir espacio para una conversación honesta y una comunicación transparente, entre todas las partes e instituciones vinculadas al tema, es la única manera en la que la sociedad podrá obtener respuestas que le permita entender el espectro completo de los temas más relevantes, lo que aumentará la confianza cohesionada en las instituciones que deben tenerla.**

Rebalancear la confianza tomará tiempo, pero la buena comunicación es así: un proceso en el que se entiende a la audiencia a la que se le habla, y se desarrollan los mensajes necesarios para que sean realmente capaces de entender.

Este mismo problema lo enfrentan los científicos, quienes comparten el rol de “las personas más confiables” con “las personas como uno mismo. Esto denota una necesidad muy fuerte de la sociedad a que se le comience a hablar desde cerca; con contenido, pero evitando la comunicación que está pensada solo para las élites.

## ES CUESTIÓN DE ENTENDER

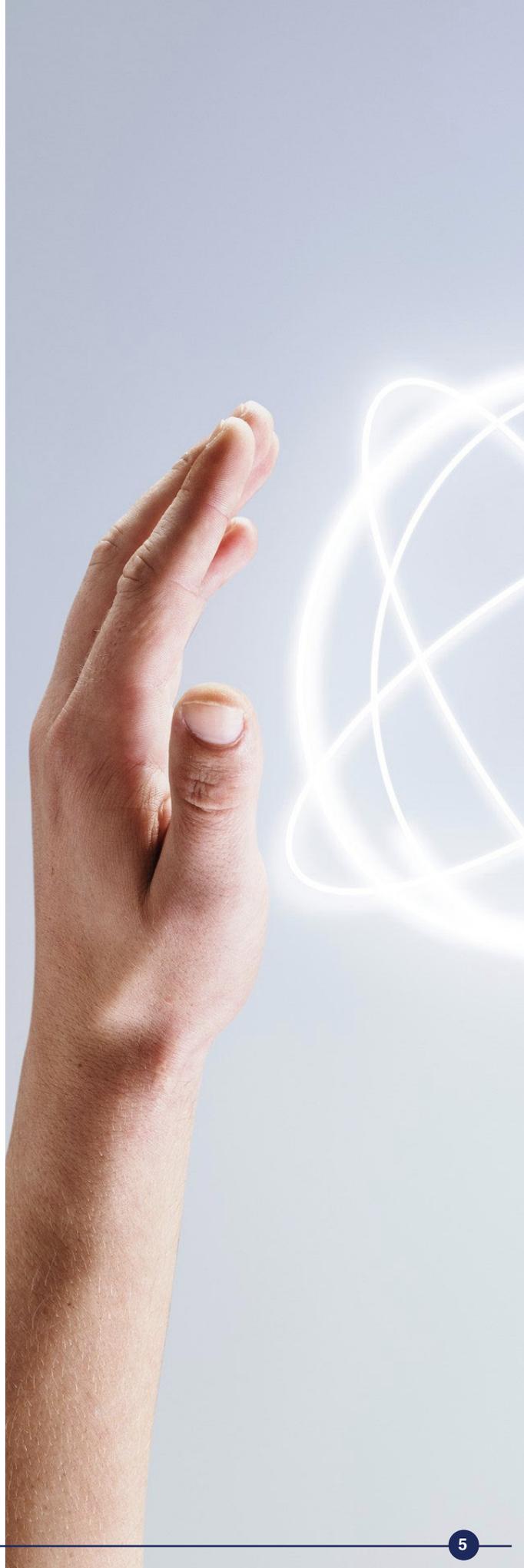
Hay mucha desconfianza en el mundo y no entender solo lo exagera. Para cerrar su intervención en la presentación del Edelman Trust Barometer 2024, Richard Edelman citó a Marie Curie, científico y premio nobel.

“Nada en la vida está hecho para ser temido, solo para ser entendido. Ahora es el momento de entender más, para que podamos temer menos”

Crear entendimiento es la mejor solución, y es por eso que las empresas deben priorizar la comunicación, pero también en una de las maneras más efectivas para crear confianza: establecer un propósito.

Las empresas con un propósito claramente establecido conectan directamente con el sistema de valores de la sociedad, lo que permite que se simplifique el entendimiento del accionar empresarial, y por ende se confíe más.

Si las empresas no toman estos puntos en consideración, su nivel de confianza podría desplomarse, y en una economía en la que, según Doug Peterson, CEO de S&P Global, “el precio de las cosas tendrán un componente de confianza” son consideraciones muy relevantes para evaluar en la gestión empresarial. PZZ





**Edgar Hernández**  
Digital Specialist

# Generar Confianza a través de la Identidad Corporativa de la Marca

#PIZZOLANTEVOICE / 2 DE ABRIL DE 2024

**E**n el mundo acelerado de los negocios, la creación de confianza es un recurso valioso, y la construcción de una buena reputación depende también de cómo nos perciben o nos ven.

Este acercamiento y reconocimiento comienza con un logotipo, colores, una misión, visión y valores, el propósito de la empresa, que no debe dejar de lado el tono y la personalidad que transmitimos a nuestras audiencias.

Los componentes visuales contribuyen a generar una conexión positiva y duradera y en este artículo buscaremos de analizar cómo se genera confianza y buena reputación en una empresa, desde esta perspectiva gráfica.

## El poder de un logo

El poder de un logo efectivo transmite la esencia de la marca y establece una primera impresión duradera; dentro del Branding es un elemento importante que destaca la experiencia visual de una empresa y su coherencia en diseño va más allá de lo estético. Los colores, las formas y la tipografía juegan un papel importante en la construcción de la percepción y la confianza y se vuelve parte de ese intangible poderoso.

Joan Costa en uno de sus análisis sobre la importancia de la marca en el diseño gráfico reza que "una marca bien diseñada puede generar confianza, diferenciarse de la competencia y dejar una impresión duradera en la mente del consumidor. Es como una melodía que se queda pegada en nuestra cabeza, recordándonos una experiencia única."

## La psicología del color

La elección de colores puede evocar emociones específicas y transmitir mensajes subconscientes, no solo se usan teniendo en cuenta lo estético pues los colores tienen un impacto psicológico profundo.

Por ejemplo, el azul puede denotar confianza y profesionalismo, mientras que el verde puede asociarse con sostenibilidad y frescura. La consistencia en el uso de colores refuerza la identidad. Si examinamos las principales marcas en el uso de sus colores, podemos entender mejor cómo utilizan el lenguaje del color de manera estratégica para crear una identidad visual poderosa y memorable.

## Un tono que responda al core de la empresa

Las marcas mundialmente reconocidas como Coca-Cola y Apple son un ejemplo claro de la importancia de la imagen corporativa. A lo largo de los años, estas marcas han construido una imagen corporativa



sólida y coherente, basados en los pilares de su identidad corporativa: sus valores, misión, visión. Los valores establecen las pautas éticas, la misión define el propósito de la empresa y la visión proyecta su futuro.

Estos elementos brindan a los colaboradores y al público una guía de cómo actúa la organización, y modela la voz, o el tono, de la empresa en el mundo de la comunicación. El tono debe ser coherente y consistente con la personalidad que se ha establecido, bien sea que la comunicación se realice a través de contenidos internos, externos, mensajes publicitarios o publicaciones en redes sociales. Al establecer una conexión auténtica con el público, una comunicación clara y honesta fortalece la confianza.

## La coherencia es clave

En todos estos aspectos, la coherencia es fundamental. Aunque la identidad corporativa y el Branding no tiene porque ser permanente, y efectivamente puede cambiar con el tiempo, debe ser una decisión estratégica que no solo priorice un rediseño.

Hacer cambios en la identidad gráfica de una empresa puede generar confusión, lo que puede generar desconfianza e inestabilidad, es por eso que es necesario que la transformación de la identidad corporativa y el Branding sea progresiva y estratégica.

El diseño gráfico juega un papel crucial en la creación de la identidad corporativa siendo un potente instrumento para mantener la buena reputación y la confianza.

Como principio omnipresente, conocer y mantenerse al día de las tendencias y ver de qué manera pueden aplicarse es clave para seguir transmitiendo eficazmente los valores y objetivos. Las empresas que invierten en construir una identidad corporativa sólida obtienen confianza a largo plazo, un activo valioso en el mundo empresarial de hoy y el mañana. PZZ

# SOSTENIBILIDAD





Adriana León Vera  
Consultant

# Confianza y Sostenibilidad: Un camino para fortalecer la reputación empresarial

#PIZZOLANTEVOICE / 30 DE OCTUBRE DE 2024

**E**n el entorno empresarial que se vive en Centroamérica, la sostenibilidad y los criterios ASG se han convertido en un componente crucial para la construcción de confianza y reputación de las marcas.

Los resultados de la segunda investigación consecutiva de Reputación en Centroamérica 2024: El Valor de la Confianza, realizado por DATOS Group, PIZZOLANTE y la revista Estrategia & Negocios, revelan que las empresas que priorizan la sostenibilidad no solo generan un impacto positivo en la sociedad, sino que fortalecen significativamente la relación con sus grupos de interés.

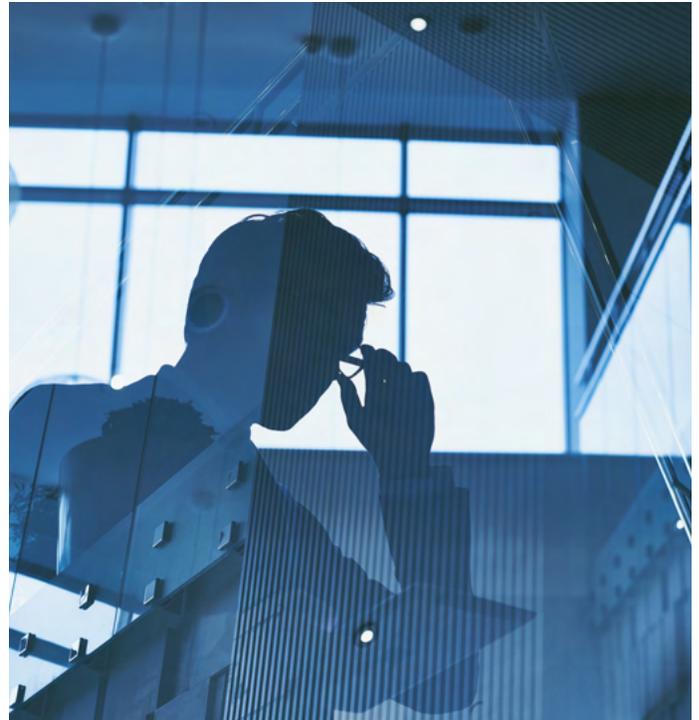
## Beneficios Tangibles de la Sostenibilidad

Una de las principales conclusiones del estudio es que las empresas que benefician a su respectivo país y tratan bien a sus colaboradores son percibidas como más confiables, lo que evidencia la importancia de integrar la sostenibilidad en el corazón de las operaciones empresariales. El compromiso con el desarrollo sostenible, cuando es genuino y coherente con la estrategia de la marca, impulsa la confianza de los consumidores, colaboradores y otros stakeholders.

Lejos de ser solo un principio ético o de cumplimiento normativo, la sostenibilidad ofrece beneficios tangibles. El éxito empresarial no depende solo de los resultados financieros; las empresas que demuestran un compromiso genuino con el medio ambiente y las comunidades logran sobresalir en un entorno cada vez más competitivo.

## Pilar Estratégico y una Oportunidad de Negocio

La sostenibilidad debe ser vista como un pilar estratégico, no como una tendencia pasajera. Las organizaciones que invierten en sostenibilidad aseguran su relevancia y éxito a largo plazo en un mundo cada vez más consciente de los retos ambientales y sociales. Por eso, las empresas que adoptan prácticas sostenibles —como la reducción de emisiones, la gestión responsable de los recursos y el apoyo a comunidades



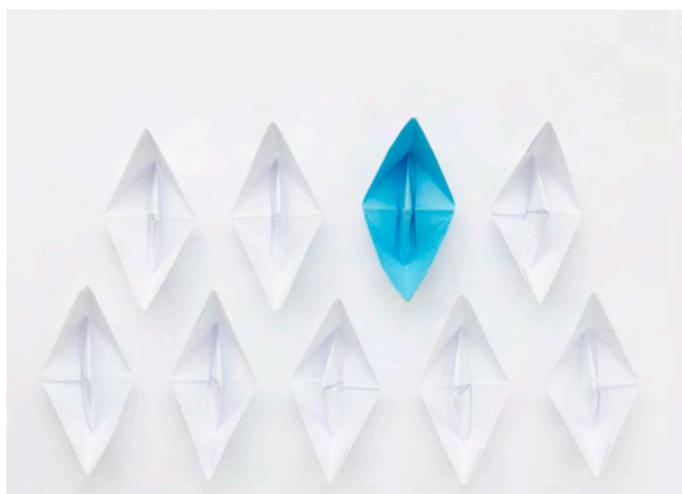
locales— tienen una oportunidad única de destacar. En la actualidad, estudios demuestran que la sostenibilidad se gestiona como un activo del negocio transversal en la organización.

La sostenibilidad y la confianza tienen un impacto directo en el negocio y por ende en su reputación; por eso los órganos de gobierno y las direcciones de las organizaciones están evolucionando de manera positiva trabajando en cuidar, nutrir y fortalecer estos intangibles.

## Fortaleciendo el Posicionamiento y el Propósito Corporativo

Según la guía práctica, Comunicar la Sostenibilidad y su Impacto en la Reputación, realizada por Women Action Sustainability y Corporate Excellence—Centre for Reputation Leadership, en colaboración con CANVAS e ILUNION; “Construir una buena reputación requiere identificar las demandas y exigencias de nuestros grupos de interés y responder a ellas a través de una comunicación honesta y transparente. En este sentido, el uso de métricas e indicadores no financieros en los cuadros de mando resulta de especial interés para realizar un seguimiento y evaluación de estos intangibles”.

Las empresas deben trabajar por centralizar su estrategia enfocada en posicionamiento de marca, comunicación, sostenibilidad y propósito corporativo. La sostenibilidad se convierte en un catalizador de la confianza. Las empresas que adoptan prácticas sostenibles y se comprometen con la sociedad generan un impacto positivo y fortalecen la lealtad de sus stakeholders. PZZ





María Masini  
Senior Consultant

# Valorando lo “humano” del capital empresarial: Los retos de la motivación como estrategia

#PIZZOLANTEVOICE / 7 DE NOVIEMBRE DE 2024

**¿Qué peso ocupa el capital humano dentro de la planificación estratégica de una corporación? ¿Se proyectan en las hojas de ruta actividades o mejoras que impacten positivamente el ambiente laboral dentro las empresas? ¿Están las compañías actualmente incluyendo entre los números de sus proyecciones de presupuestos partidas basadas en estrategias Employee Centricity?**

**E**l 2024 está ya por despedirse y el 2025 se acerca con pasos acelerados. Un año que, desde ya, se perfila complejo, desafiante y con grandes retos en lo que a planificación estratégica se refiere.

Con una gran lista de iniciativas y solicitudes, pero con presupuestos finitos, las mentes directivas de diversos ámbitos corporativos definen las prioridades y los números que acompañarán la gestión empresarial durante los próximos meses. Decisiones, sin duda, complicadas, más aún cuando la lista de los “must” se engrosa cada vez para tratar de adaptarse a los requerimientos y avances del entorno.

Pasamos así por temas tecnológicos, en una lucha constante contra la obsolescencia y adecuación a la automatización y digitalización. Se coquetea con la innovación y el desarrollo de productos y servicios, sin descuidar políticas de atracción y retención de clientes, promoción de liderazgos, estímulos a la cultura empresarial, responsabilidad social corporativa, ESG y, muy importante, rentabilidad como sustento, entre muchas otras necesidades alineadas con la visión, misión y valores de cada empresa.

Pero, ¿y el colaborador? ¿Está el empleado siendo considerado dentro de las proyecciones de las prioridades para el año próximo? No hablamos solo de la atención y mejoras de sus condiciones contractuales a nivel de salario. Hablamos también de su capacitación y formación, de las opciones de integración extramuros que se le puedan brindar y de garantizar la generación de un ambiente de trabajo que lo lleven a catalogar la empresa a la que pertenece como “un gran lugar para trabajar”.

La prioridad en el colaborador

Llegar a ello, definitivamente, no es algo fortuito. Son muchas las estrategias, revisiones, y definiciones que se deben llevar a cabo para lograr incentivar la satisfacción entre los empleados. Sin embargo, coincidirán conmigo en que las ventajas de hacerlo son muchas, sobre todo si consideramos que, cuando el nivel de identificación de un trabajador es alto -por sentirse a gusto en su ambiente laboral- su rendimiento también lo será.

Es aquí donde el trabajador se inviste con un rol protagónico dentro de toda organización y las estrategias Employee Centricity empiezan a cobrar cada vez más importancia.



No se trata de acciones aisladas que busquen ofrecer un rato de esparcimiento o distracción para “mejorar el ambiente” en la oficina; el objetivo real va mucho más allá. Consiste en crear una verdadera cultura empresarial que reconozca las contribuciones de la plantilla de colaboradores dentro de los éxitos de toda organización, logrando que el clima laboral sea grato, con reconocimiento de resultados y, sobre todo, el estímulo constante para seguir creciendo y desarrollándose como parte de la empresa. Al final, no existe mejor política de retención de talentos que el compromiso y la fidelización con el lugar de trabajo y la retroalimentación que nos invita a seguir siendo parte de él.

En esta fuerte conexión empresa-empleado, radica el éxito de las políticas de gestión humana y, en consecuencia, los mejores resultados en el desempeño de cada colaborador, lo cual – claro está- incide directamente en el logro de los resultados deseados como corporación.

Los líderes, directivos y responsables de las políticas de gestión internas serán los principales promotores de una experiencia laboral positiva, que sienta las bases de una cultura organizacional sólida. Así, pues, a punto de cerrar este año y proyectándonos ya en el que viene, es momento propicio de hacer las revisiones internas necesarias y tomar las decisiones gerenciales que correspondan para darle el justo valor al capital humano.

A fin de cuentas, hablamos de un ganar-ganar: un trabajador que se sienta identificado con su empresa y una empresa que reconozca el valor de su gente, se convierten en una dupla difícil de quebrantar. Productividad y rendimiento vendrán por añadidura y la satisfacción de ser parte de esa empresa, también. PZZ



**Karla Alayon**  
Senior Consultant

# Una gobernanza efectiva para las alianzas

#PIZZOLANTEVOICE / 5 DE FEBRERO DE 2024

**E**l recién publicado reporte “The Global Cooperation Barometer 2024”, realizado por el Foro Económico Mundial es enfático al decir que el mundo se enfrenta a retos complejos y que abordarlos exige de una cooperación a escala mundial, debido a varios factores de relevante preocupación.

- La frágil economía actual, con unas previsiones de crecimiento muy por debajo de la media histórica, según el Fondo Monetario Internacional. Por lo que la revitalización del comercio será crucial para reforzar las perspectivas económicas futuras e impulsar los medios de subsistencia. El FMI ha hecho saltar las alarmas ante la posibilidad de una fragmentación mundial, que podría restar un 7% del PIB mundial.
- La innovación tecnológica es clave para impulsar el crecimiento de la productividad e indica que la inteligencia artificial generativa (IA) encierra un potencial extraordinario: entre 2,6 y 4,4 billones de dólares de valor anual adicional en todos los sectores, según las estimaciones del McKinsey Global Institute.
- El cambio climático exige que los gobiernos y las empresas trabajen juntos para llegar a cero emisiones netas, adaptarse a los cambios climáticos fijados por las emisiones anteriores, y hacer todo esto apoyando el desarrollo económico mundial.
- La salud de las personas requiere una cooperación global entre gobiernos y empresas. Los avances a largo plazo en materia de salud y las respuestas inmediatas a crisis agudas como las pandemias exigen que las partes interesadas de todo el mundo trabajen juntas.

Bajo este contexto global es evidente la importancia de entablar relaciones de cooperación efectivas para profundizar en soluciones reales con todos los actores del mundo.

Esto nos hace reflexionar sobre la vigencia del modelo sobre la gobernanza de las alianzas para el desarrollo y gerencia de temas sociales publicado por AccountAbility, basado en un trabajo realizado por los autores Rochin, Zadek y Fostater (2008), quienes se dedicaron en comprender la forma, sentido y propósito en cómo opera la dinámica las alianzas multisectoriales para el desarrollo.

Estos autores asumieron que las alianzas sociales son base necesaria para un establecimiento más formal del modelo de desarrollo sustentable, así como un recurso de primer orden en el abordaje de las tensiones, dinámicas y realidades que impone la globalización a la sociedad civil en general.

AccountAbility parte de la premisa de que toda alianza requiere ser transparente y gobernable. Se necesita la transparencia para establecer la confianza entre los actores que conforman, la delimitación

de roles y límites de la acción de cada uno, y un sistema de gobernanza que dirija la complejidad de las alianzas sociales en un contexto nacional, regional y global cada vez más demandante.

De allí surge que, en pleno 2024, valga la pena repasar la vigencia y el valor de las tres grandes recomendaciones que Rochin, Zadek y Fostater (2008) señalan como pilares fundamentales del modelo de gobernanza:

- **Crear iniciativas para una buena gobernanza:** a partir de la aceptación de la diversidad de realidades frente a las cuales se puede confrontar cualquier alianza, la gobernanza debe promover su adecuación hacia dos grandes criterios de acción:
  1. Recompensar el buen gobierno y los buenos resultados
  2. Generar iniciativas que promuevan el buen gobierno de las alianzas, a través de indicadores que sean públicos.



- **Asegurar la confianza de los sistemas de gobernanza por los grupos de interés principales de la alianza:** para lograrlo se requiere que los grupos de interés confíen en la calidad, desenvolvimiento, actuación y legitimidad del sistema de gobernanza de las alianzas". Ello implica aclarar los límites de la alianza, claridad en las expectativas y resultados esperados, niveles de responsabilidad y espacios de participación de los Stakeholders y los riesgos que reporta el trabajo en alianzas para el abordaje de temas sociales, entre varias consideraciones pertinentes.
- **Construir el conocimiento y la capacidad para el gobierno eficiente de la alianza y sus grupos de interés:** se trata de asegurar la preparación suficiente para el diseño, desarrollo y evaluación de los modelos de gobernanza necesarios en la consecución de los objetivos propuestos.

**De allí que esta recomendación asume como sus criterios de cumplimiento:**

1- La convocatoria de un foro de alto nivel, cuyo tema central sea la gobernanza de las alianzas y su transparencia, donde participen los actores que vinculan con la dinámica del trabajo en alianza.

2- Generar y establecer un fondo dedicado a la gobernanza de las alianzas.

3- Elaborar mecanismos que le permitan a las alianzas aprender y evaluar sobre rendición de cuentas y diseños de gobernanza.

4- Apoyar a los actores encargados del gobierno de las alianzas a gobernar.

5- Sin duda se trata de relaciones complejas con intereses diversos que requieren ser profundizados a medida que se avanza en el logro de objetivos comunes.

La invitación queda abierta para apoyarse en la experiencia de consultoría técnica especializada para que la participación de las empresas (como actores del sector privado) sea efectiva y pueda beneficiarse y beneficiar a otros, a través de alianzas interinstitucionales que cuenten con un modelo de gestión orientado por la transparencia, la visibilidad de todos los actores y la exposición de las responsabilidades de los actores involucrados.

Como una herramienta para impulsar que el relacionamiento estratégico emprendido durante las alianzas repercuta positivamente en la construcción de reputación corporativa, en línea con la planificación estratégica, el logro de las metas de negocio y de sostenibilidad de la organización. Solo así se podrá hablar de una inversión efectiva que redundará en beneficios para todas las partes y para el desarrollo mundial. PZZ

Referencias consultadas:

World Economic Forum. (2024). "The Global Cooperation Barometer 2024" Accountability. (2008). "GOVERNING COLLABORATION. Making Partnerships Accountable for Delivering Development"



# ESTRATEGIA





**Thony Da Silva Romero**  
CEO - Managing Partner

## Planificando la “suerte”

#PIZZOLANTEVOICE / 25 DE AGOSTO DE 2024



**H**ace algunas semanas buscando donde cenar en Chicago, y considerando que en esa ciudad los restaurantes suelen cerrar “temprano”, decidimos visitar un viejo conocido que nunca decepciona, el Minghin Cuisine en el 215 E. de Ohio St. Al final de la comida, y como buen restaurant de cocina china, la cuenta viene acompañada con unas “galletas de la fortuna”; cada uno abrió la suya, y para coincidencia, la mía contenía un mensaje curiosamente asociado a una actividad a la que dedico mucho tiempo, planificar. ¿Y qué decía el mensaje en la galleta?, pues que “la buena suerte es producto de la buena planificación”

La suerte no es solo un hecho aleatorio y fortuito (que no descarto al 100%), sino más bien el resultado de un proceso (a veces incluso inconsciente) que nos prepara para aprovechar las oportunidades cuando se presentan. El libro *Outliers: The Story of Success* de Malcolm Gladwell, por ejemplo, es un buen texto para reinterpretar lo que algunos llaman “suerte” detrás del éxito, pues explica desde su perspectiva, como no solo son el esfuerzo o el talento los que determinan los resultados, sino una combinación de factores externos como el entorno, la cultura dominante en la que se produce el desarrollo de una persona, las circunstancias según sea el momento de nacimiento, la práctica deliberada de una actividad para ganar experiencia, o el apoyo social. Gladwell muestra cómo estos elementos crean e influyen en las condiciones para alcanzar el éxito.

Pero regresando a la galleta de la fortuna y considerando los elementos que influyen en la “suerte”, tal como menciona Gladwell en su libro, si lo vemos desde una perspectiva organizacional también nosotros podemos conscientemente crear esas condiciones a partir de las variables que controlamos, y tomar conciencia de las que no y su impacto para influir en lo que llamamos “suerte”. Planificar se convierte entonces, a nivel personal o empresarial, en una herramienta indispensable para tal fin.

Todo aquel que planifica debe hacerlo sobre la base de un conocimiento claro y profundo del entorno que le rodea, así como de las implicaciones de este para con su negocio, con ello, somos capaces de anticipar posibles escenarios y desarrollar en consecuencia estrategias para enfrentarlos. Así mismo, planificar a partir de esa consciencia del entorno permite identificar riesgos y amenazas, definir nuestro apetito o

tolerancia a estos, y gestionarlos en consecuencia aplicando estrategias de mitigación donde corresponda; esto nos permitirá prepararnos también para escenarios desfavorables que se puedan salirse de nuestro control, elevando entonces nuestro poder de anticipación y nuestra capacidad para reaccionar ante una contingencia o crisis, procurando así, asegurar la continuidad de nuestras operaciones mientras protegemos nuestros activos tangibles como lo son: gente, infraestructura o finanzas, e intangibles como la reputación.

Pero no todo son riesgos, planificar con objetivos y metas claras también permite una mayor capacidad de Identificar oportunidades. Cuando una oportunidad aparece, quien ha planificado estará mejor preparado para reconocerla y actuar con la agilidad necesaria para aprovecharla en función de que tan alineada esté con su visión, de allí que, como actividad fundamental de toda planificación este su recalibración permanente conforme se identifiquen tendencias y patrones que puedan representar oportunidades, antes que otros las identifiquen y aprovechen. Esta flexibilidad de recalibrar con frecuencia lo planificado aporta agilidad e innovación, lo que permite ajustar las estrategias rápidamente cuando las circunstancias cambian repentinamente.

Planificar supone entonces crear condiciones propicias para que las cosas salgan bien, incluso en momentos de alta incertidumbre como en las que todos vivimos en estos tiempos. Al planificar por escenarios conforme a nuestra realidad, si bien siempre mantendremos una cuota de incertidumbre a priori pues a veces es difícil saber que escenario se materializará, no es menos cierto que el estar preparados para ello nos brindará un mayor margen de maniobra para adaptarnos y prosperar.

Ahora bien, es cierto que planificar por escenarios puede ser un poco mas costoso, consumidor de tiempo y recursos que no toda organización tiene a su disposición, requiere de profundidad en el análisis y esta sujeto a los sesgos particulares de quienes estructuran los escenarios, de allí que la ayuda externa sea conveniente para que sirva, no solo como un “buffer”, sino para asegurar que el proceso fluya y contemple todo lo necesario. Si bien estas podrían resultar desventajas para su aplicación, simplificarlo será una tarea clave para darle viabilidad sin que pierda calidad en su aporte de valor, ayudándonos así a dibujar los futuros posibles y sus impactos en la organización.

Hoy, inmersos en un mundo que pasó de V.U.C.A (Volátil, incierto, Complejo y Ambiguo) a B.A.N.I. (Frágil, Ansioso, No lineal e incomprensible), planificar por escenarios contribuye a identificar esas variables clave que pueden incidir en nuestro negocio con mayor impacto, prepararnos a través de estrategias sensatas, y alinear a toda la organización en torno a ello para incrementar nuestra capacidad de reacción coherente y bien coordinada. Hay que tomarse el tiempo para planificar.

La planificación por escenarios es una herramienta poderosa para enfrentar la incertidumbre, no se trata de predecir el futuro, sino de prepararse para diferentes versiones de él. Al hacerlo, mejoraremos nuestra capacidad de adaptación a través de una mejor capacidad para la toma de decisiones, a la vez que incrementaremos nuestra resiliencia ante cambios inesperados. Qué suerte, ¿no? PZZ



**Karla Alayon**  
Senior Consultant

# Ante los riesgos estratégicos: ¿planificar y prevenir? o ¿recoger los vidrios rotos?

#PIZZOLANTEVOICE 11 DE NOVIEMBRE DE 2024

**¿Realmente estamos preparados para contener una crisis?** Es una pregunta sencilla, pero con una respuesta compleja. En este PIZZOLANTE Voice compartimos algunas de las premisas indispensables para atender una contingencia reputacional efectivamente y solventar esas brechas que nos mantienen a la deriva durante los momentos difíciles

**E**n un estudio del Institute Crisis Management (IMC) donde se analizaron los escenarios críticos para el 2024 se observó un aumento significativo en los planes de comunicación de crisis y formación dentro de las empresas, como un signo esperanzador de que más organizaciones están reconociendo que la planificación y la preparación son fundamentales para proteger, tanto la reputación como los resultados.

En sus conclusiones el IMC afirma una realidad que nos grita a voces, la inversión en planificación y preparación es pequeña comparada con los costos humanos y financieros de afrontar una crisis o catástrofe sin una estrategia. Entonces las empresas tienen en sus manos tomar la mejor decisión: si prepárese y prevenir o quedarse sentado a esperar que la



## Entre sus recomendaciones invitan a los líderes a:

- Involucrar a los consejos de administración en la gestión de crisis. Ya que tienen la autoridad para crear el sentido de urgencia necesario para participar en la preparación ante una crisis.
- Invertir en planificación y formación. Y asesorarse con equipos expertos para hacerlo con efectividad.
- Evaluar las vulnerabilidades de las empresas frente a las diversas categorías de crisis que manejen en su sector y desarrollar estrategias para gestionarlas.
- Documentar las lecciones aprendidas y actualizar el plan de gestión de crisis oportunamente para hacer frente a un desastre generalizado. medir la distancia que le separa de ese objetivo, todo lo que debe atender y las personas por convencer para lograrlo.

crisis llegue, para reparar por los daños ocasionados. A esto, desde PIZZOLANTE le sumamos algunas recomendaciones que forman parte del ABC de la gestión de riesgos, contingencias y crisis reputacionales:

1. Detectar y darle seguimiento a los riesgos estratégicos que puedan impactar la sostenibilidad de la empresa y su reputación.
2. Tener preparado un equipo de atención, con funciones claras y las herramientas que le ayuden a mitigar y atender oportunamente los riesgos estratégicos, para evitar que detonen las crisis.
3. Desarrollar, documentar y socializar los protocolos de actuación con el paso a paso de la atención, para disminuir los tiempos de respuesta en caso de la activación de cualquier riesgo.
4. Impulsar transversalmente una cultura preventiva alineando a los colaboradores sobre su rol en la prevención y detección de situaciones que pongan en riesgo a la organización, a su gente y su sostenibilidad.
5. Revisar constantemente el ciclo de atención de los riesgos reputacionales, para detectar fallas y mejorarlo, porque el entorno se va complejizando y los retos son mayores.

En todo caso, la gestión de riesgos estratégicos debe estar entre las prioridades del core business de cualquier organización sin importar su tamaño.

Queda en manos de sus líderes abordar la preparación en el momento adecuado, antes de que sea tarde y la sostenibilidad esté comprometida. PZZ



Ana Cecilia Varela  
Market Director

# Cómo construir un Propósito Corporativo conectado a las creencias compartidas y el valor de largo plazo

#PIZZOLANTEVOICE / 26 DE ABRIL DE 2024

**H**oy en día las empresas están cada vez más conscientes de la importancia de tener un propósito que vaya más allá de la búsqueda de beneficios financieros. Es así que, el propósito corporativo ha ido adquiriendo una dimensión más transversal y estratégica en los ámbitos de acción de las empresas, convirtiéndose en un elemento fundamental en la construcción y el fortalecimiento del liderazgo responsable y pasando a ser parte fundamental de la toma de decisiones, la cultura, la comunicación interna y el posicionamiento de marca, integrándose no solo como una ventaja competitiva que permite a los colaboradores, proveedores, clientes y la sociedad general en sí, conectar de manera más cercana y auténtica con la visión de las organizaciones, sino como una palanca que contribuye a tener más claro el valor de largo plazo y el camino a seguir en la generación de

legado.

Si bien tener un buen propósito corporativo ayuda a fortalecer la reputación y a aumentar las ganancias financieras, su objetivo fundamental no está estrictamente vinculado a esto; el propósito corporativo se integra a la definición de la compañía para que las audiencias tengan mayor claridad sobre “cuál” va a ser el impacto de la organización en el largo plazo, alineando y fortaleciendo así las percepciones internas y externas que pueden existir alrededor del negocio.

## El propósito corporativo en la era del liderazgo responsable

En el pasado, el propósito corporativo se construía a puertas cerradas, tomando en consideración únicamente la visión de la junta directiva, miembros fundadores o principales tomadores de decisiones. Hoy en día, gracias a la profesionalización de la gestión de los intangibles y toda la data relacionada que nos permite entender cómo van evolucionando cada uno de estos componentes, existen diferentes metodologías disponibles que han cambiado el paradigma de la construcción lineal del propósito, evolucionando del enfoque “de arriba hacia abajo”, para hacerlo más bien híbrido y bidireccional, es decir, comenzando “de abajo hacia arriba” para entender primero qué piensan las audiencias internas y externas (colaboradores, clientes, proveedores, etc.), y así construir en base a las creencias compartidas identificadas una definición que, avalada “de arriba hacia abajo” conecte con la visión del negocio, su estrategia de largo plazo, permitiendo:

**1. Mayor “engagement” con los colaboradores:** Ya que un propósito claro y significativo ayuda a que encuentren un mayor sentido de pertenencia y compromiso con su trabajo, motivándolos y haciéndolos conscientes de cómo están contribuyendo a algo más grande que ellos mismos.

**2. Diferenciación competitiva:** En la era de la “infoxicación”, tener un propósito distintivo permite generar un valor diferencial frente a la competencia, ya que los consumidores están cada vez más interesados en apoyar a empresas que comparten sus valores y contribuyen positivamente a la sociedad.

**3. Toma de decisiones claras:** Un propósito definido con legitimidad, coherencia y consistencia, sirve como guía para la toma de decisiones empresariales, ya que ayuda a las empresas a priorizar qué acciones que están alineadas con su misión y así evitar desviarse hacia prácticas que podrían ir en contra de la visión de largo plazo o su reputación.

**4. Resiliencia empresarial:** Las empresas con un propósito sólido están mejor equipadas para superar desafíos y adversidades, porque cuando los colaboradores y los stakeholders están comprometidos y tienen un sistema de creencias compartidas, la organización es más resistente a las presiones externas y es más capaz de adaptarse a un entorno empresarial cambiante.

**¿Cómo construir un Propósito Corporativo que sea transversal, incluyente y estratégico... y que, además, perdure en el tiempo?**



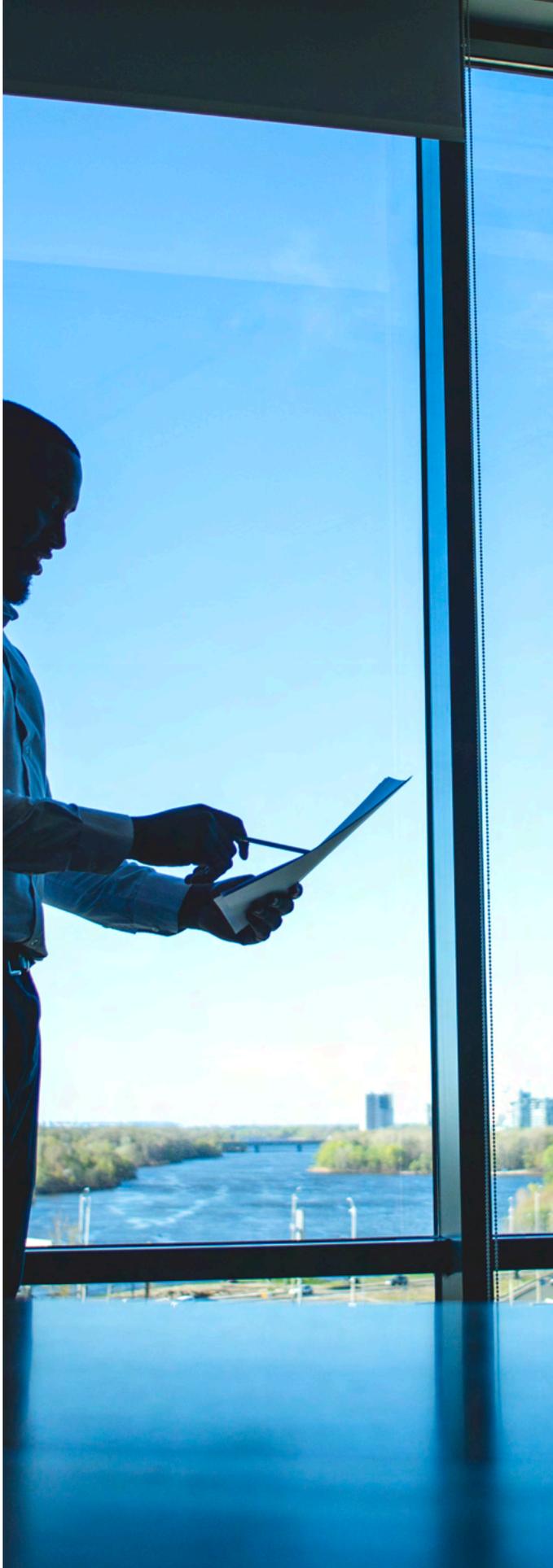
## ¿Qué es el propósito corporativo?

El propósito corporativo va más allá de una frase bonita que ayuda al mercadeo para generar ingresos, se define como la razón de ser de una empresa, incorporándose a la filosofía de gestión para responder al para qué existe la organización.

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.



**1. Analizar de dónde venimos y quiénes somos:** ¿Cuáles son los valores fundamentales de la empresa?, ¿cómo se ha definido en el pasado la filosofía de gestión?, ¿qué es lo realmente importante para la organización?, ¿cuáles son las creencias y principios rectores?

**2. Entender qué piensa nuestra gente:** Abarcando nuestro público interno e incluso otras partes interesadas (clientes, proveedores, sociedad, etc.), para entender ¿cuáles son sus motivaciones?, ¿cómo conecta el propósito individual de los colaboradores con la visión de largo plazo de la empresa?, ¿con qué atributos identifican a la organización?, ¿qué acciones son importantes para ellos en su desarrollo profesional y la conexión con el ecosistema empresarial?

**3. Construir con legitimidad y consistencia:** Ser fieles a la data recogida y al proceso reflexivo para definir con éxito un propósito que sea capaz de generar "sentido de pertenencia" no solo por la conexión emocional que pueda generar el resultado, sino por haber tomado en cuenta la visión compartida de aquellos que participaron en el proceso.

**4. Definir las palancas de transformación:** Más allá de la frase final, la esencia real del propósito radica en entender las bases sobre las cuales es construido y su significado para la organización. ¿A qué audiencia queremos impactar?, ¿qué principios queremos impulsar?, ¿qué acciones queremos ser capaces de promover?, ¿sobre qué atributos queremos ser reconocidos?, porque solo aterrizando esto podremos activarlo y medirlo.

**5. Socializar e integrar:** Una vez que se ha definido el propósito corporativo, es fundamental comunicarlo de manera clara y consistente. A lo interno, para que los colaboradores lo identifiquen y lo activen desde sus actuaciones individuales, y para que los líderes lo integren a sus estrategias; a lo externo, para que las audiencias claves conecten con él y la organización se comprometa públicamente a mantenerse fiel a su propósito a lo largo del tiempo, integrándolo en todas las facetas de su operación empresarial. Es decir, en un sentido práctico, el propósito debe pasar a formar parte esencial de las acciones de comunicación, cultura, sostenibilidad y negocio.

Antes de apresurarnos en definir el para qué y cómo puede la empresa contribuir de manera positiva al mundo... recordemos que el propósito corporativo:

Permite escuchar las perspectivas y retroalimentación de las partes interesadas en el negocio, lo que ayuda a garantizar que el propósito refleja realmente las necesidades y expectativas de todos los involucrados fortaleciendo el sistema de creencias compartidas.

Conlleva grandes desafíos, porque no se trata solo de construir y socializar, se trata de medir el impacto real que este es capaz de generar en el negocio, el compromiso de los colaboradores y la alta dirección en activarlo y respaldarlo continuamente.

Es una fuerza poderosa que impulsa el valor de largo plazo de una empresa inspirando a los empleados, diferenciándola en el mercado, ayudando a guiar la toma de decisiones, conectándola con la sociedad en general y fortaleciendo su resiliencia empresarial.

Al construir un propósito legítimo, sólido y auténtico, las empresas no solo fortalecen su reputación o los beneficios financieros, también definen su impacto positivo en la sociedad y en el mundo en general.

¡Pregonar con el ejemplo!

Tomando nuestra propia metodología y experiencia, en PIZZOLANTE hemos desplegado nuestro propósito corporativo. ¡Te invitamos a conocerlo! PZZ



Carmen Rosa Gómez  
Senior Consultant

# Global Risks Report 2024: Prepararnos ante una perspectiva tan negativa

#PIZZOLANTEVOICE / 1 DE FEBRERO DE 2024

**A**nticipar tendencias y prepararse para riesgos potenciales es clave en los procesos de planificación estratégica.

Si bien esta labor es desdeñada por muchos debido a su complejidad, porque implica compilar datos, trabajar con escenarios y tener la capacidad para adaptarse a ellos con sentido práctico y crítico, en el ámbito empresarial se trata de una tarea ineludible si se quiere tomar decisiones informadas, especialmente cuando la perspectiva luce predominantemente negativa.

Más allá de evaluar la matriz de riesgos que nace del propio plan de negocio es preciso ampliar la mirada para entender qué está pasando “puertas afuera”, qué está impactando a los demás e, incluso, a los propios colaboradores y grupos de interés más cercanos. Qué factores están afectando la dinámica mundial que, más tarde o más temprano, sea cual sea la latitud donde operamos, nos alcanzarán.

La prioridad: Comprender el entorno para poder planificar cómo transitarlo.

Recientemente fue compartido por el Foro Económico Mundial el Informe de Riesgos Globales 2024 (Global Risks Report 2024), donde no solo se evalúan elementos críticos de este año sino también de la próxima década con el aporte de más de 1.400 líderes empresariales, gubernamentales y de la Academia del mundo.

El informe no es esperanzador. Al contrario, sacude y estremece. Ante este panorama lo menos que podemos hacer es conocer los riesgos, evaluarlos y prepararnos para actuar.

## Cambios profundos

El informe indica que la próxima década marcará el comienzo de un periodo de cambios significativos que pondrá al límite nuestra capacidad de adaptación. Un 54% de los consultados para el informe cree que existen riesgos de catástrofes globales en el corto plazo.

Al ir al detalle, destaca el hecho de que los fenómenos meteorológicos extremos, el cambio crítico de los sistemas terrestres y la pérdida de biodiversidad y el colapso de los ecosistemas están interrelacionados y se refuerzan mutuamente. Así, dos tercios de los encuestados clasificaron el clima extremo como el máximo riesgo con más probabilidades de presentar una crisis material a escala mundial en 2024.

Por otra parte, se observa que la polarización social y la recesión económica se consideran los riesgos más interconectados y, por lo tanto, influyentes en la red de riesgos globales. La falta de oportunidades económicas es un riesgo máximo con la mirada puesta a dos años.

Salta la alerta de que los países y las comunidades vulnerables quedarían aún más atrasados, digitalmente aislados de los avances de la Inteligencia Artificial, lo que tendrá impactos negativos en la productividad económica, las finanzas, la respuesta al cambio climático, la educación y salud, al igual que en la creación de empleo.



A esto se suma la perspectiva de un orden multipolar fragmentado en el que las grandes potencias marcan reglas regionales y normas. Esta división más profunda paralizaría los mecanismos de gobernanza internacional y desviaría la atención y los recursos de las grandes potencias de los riesgos urgentes mundiales. Y todo esto sin dejar de mencionar los crecientes riesgos asociados a la desinformación generada por la Inteligencia Artificial y el apetito controlador de los Gobiernos.

## ¿Qué hacer?

El propio informe señala que las acciones colectivas de ciudadanos, empresas y países pueden parecer insignificantes por sí solas, pero en masa crítica pueden mover la aguja de la reducción del riesgo mundial. La inercia es, en todos los sentidos, la peor respuesta. “Es posible configurar un camino más positivo mediante nuestras acciones para hacer frente a los riesgos globales hoy”.

Entonces, de qué manera podemos prepararnos ante una perspectiva tan negativa, bien para incidir favorablemente en lo que está por acontecer o para mitigar los impactos en nuestra empresa. ¿Se trata de mirar los problemas de una forma aislada? ¿Es necesario explorar una acción gremial? ¿Es el momento de pensar seriamente en una desconcentración de los riesgos del negocio y explorar otras opciones? La planificación estratégica es una forma de aproximarse a las respuestas.

Lo primero es vernos en el marco de estas tendencias y definir la agenda estratégica de la empresa. Además, se hace imperativo identificar claramente sus ejes de posicionamiento y el proceso alineado con el cual se buscará seguir operando.

Hay maneras diversas de hacer las cosas, por eso la circunstancia exige un proceso de pensamiento para explorar e interconectar ideas para lograr una perspectiva amplia y así avanzar en la necesaria toma de decisiones. PZZ



**Edgar Hernández**  
Digital Specialist

# IA como una herramienta para potenciar la creatividad

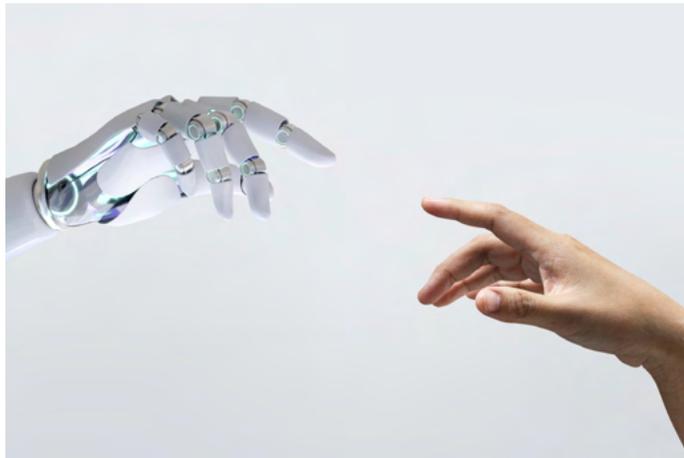
#PIZZOLANTEVOICE / 19 DE NOVIEMBRE DE 2024

La creatividad siempre ha representado el territorio incierto de la innovación y del pensamiento no convencional. Con el surgimiento de la IA y la gran gama de herramientas disponibles, surge siempre la pregunta de que si estas sustituirán al ser humano en los procesos de creación.

En la actualidad, la IA ha alcanzado sorprendentes capacidades: puede generar textos, imágenes e incluso analizar tendencias con rapidez y precisión. Sin embargo, sigue siendo un medio de apoyo más que un riesgo para la creatividad humana.

El proceso creativo no se trata solo de producir, sino de interpretar, vincular y aportar significado. Es un ejercicio que requiere analizar problemas desde múltiples perspectivas para encontrar soluciones únicas. Aquí es donde la intuición y el entendimiento humano desempeñan un rol insustituible.

Por ejemplo, imaginemos a un diseñador gráfico trabajando en la identidad visual de una marca. Es cierto que herramientas de IA pueden generar miles de logotipos en cuestión de clics, ofreciendo combinaciones de colores o diseños aleatorios. Pero capturar el “alma” de la marca, ese componente intangible que conecta emocionalmente con las personas sigue siendo una tarea que depende de la experiencia, la empatía y el entendimiento humano.



## El toque humano en el proceso creativo

El arquitecto paquistaní Danyal Ahmed, experto en la intersección entre IA y arquitectura contemporánea, plantea un argumento relevante en su análisis publicado en JSTOR Daily. Según Ahmed, cualidades “humanísticas” como la emoción, la memoria y la experiencia son características difíciles de replicar auténticamente en la IA. En su investigación, propone un enfoque centrado en el ser humano, donde estos aspectos intangibles no solo se preservan, sino que se reconocen como esenciales para el proceso creativo.

“La creatividad y la IA no son opuestas; pueden coexistir y complementarse perfectamente”

Esta reflexión refuerza la idea de que la IA, por más avanzada que sea, carece de la profundidad cultural y emocional necesaria para construir conexiones significativas en ámbitos como el diseño y el arte.

A pesar de los temores comunes de que la IA podría convertirse en una amenaza, especialmente en el ámbito creativo, su verdadero rol es potenciar los procesos y no sustituirlos. La IA es una herramienta adicional que amplifica nuestra capacidad para imaginar y materializar grandes ideas, que además nos permite automatizar tareas mecánicas, liberando tiempo para profundizar en conceptos, explorar ideas innovadoras y generar mayor valor en nuestro trabajo. Cada diseño, cada obra, cada proyecto sigue siendo un lienzo en blanco donde lo humano—sentimientos, intuición, propósito—es lo que realmente le da vida.

La creatividad, potenciada por la IA

La Inteligencia Artificial es una aliada estratégica, no un reemplazo. En este equilibrio entre lo humano y lo tecnológico, encontramos el verdadero potencial de la creatividad: aprovechar la IA para simplificar lo complejo, liberar nuestra mente para lo esencial y crear obras que conecten con las emociones y necesidades de las personas.

Porque, al final del día, la IA no crea por nosotros. Solo nos ayuda a hacerlo mejor y más rápido. PZZ



**Italo Pizzolante**  
Founding Partner

# El desafío de la trascendencia y modelar con tus actuaciones

#PIZZOLANTEVOICE / 28 DE ENERO DE 2025

**En un mundo que se presenta colmado de incertidumbre y fragilidad, el reto es crear inteligencia contextual para dar respuestas integrales a la sociedad.**

En un mundo que se presenta colmado de incertidumbre y fragilidad, el reto es crear inteligencia contextual para dar respuestas integrales a la sociedad.

Eran días en que nacía una nueva moneda en un mercado común de intereses en Europa; días donde Google lanzaba su motor de búsqueda, transformando el mundo de la comunicación y de mejor acceso a la información; otros países, simultáneamente, profundizaban su independencia, como Panamá, que recuperaba su canal de navegación. En lo geopolítico, las demandas sociales insatisfechas en Venezuela, era satisfechas por una propuesta política populista engañosa, pero ilusionante, que tendría y sigue teniendo un importante impacto geopolítico en Centroamérica y su frágil institucionalidad.

Se iniciaba un nuevo siglo repleto de incertidumbre y demandas sociales insatisfechas, mientras, ya muchos estábamos trabajando para promover el impacto de la responsabilidad social corporativa en el bienestar y el equilibrio social, ambiental y económico. En lo personal, muy influenciado por un tema que me apasiono y para el momento, rayaba en lo "exotérico", me refiero a la adecuada gestión y el "Corporate Governance".

Estaba convencido que más allá de la necesaria filantropía, más aún en países con profundas asimetrías socioeconómicas, las empresas debían revisar su "gobierno corporativo" y como actor social, había que fijar límites a las actuaciones, ya que no debía sustituir el rol social que correspondía a los gobiernos.

Ante la probada ineficiencia del mundo político, una vez en el gobierno, la sociedad, insatisfecha, exigía a la empresa asumir un protagonismo mayor en la transformación social. Encontrar el balance entre la visión del rol empresarial (intereses del accionista) y el rol institucional (intereses y expectativas de la sociedad), obligaba a una profunda revisión de la gobernanza de la empresa, sus valores, misión/visión y adecuados procesos de alineación estratégica, que hoy simplificamos en la definición que engloba el "propósito empresarial". Había que reinterpretar el rol de la empresa, frente una indetenible resignificación de la actuación social de la propia empresa, frente a la sociedad y el ciudadano reportero. Mas allá del recalentamiento global, me preocupaba el creciente "recalentamiento social" que genero profundos cambios políticos populistas que engañaron y engañan la ilusión de muchos.

Estos son los años en los que nace esta querida Revista Estrategia y Negocios.

## BALANCE DE ROLES

En el marco de la Cumbre de las Américas de 2001, el Gobierno del Canadá ya había avanzado como miembro de un Grupo de Trabajo en la OEA, Organización de los Estados Americanos, sobre Probidad y Ética Cívica, y sostenía que las empresas multinacionales podían realizar una "importante contribución al desarrollo sostenible de los países en los cuales funcionan, creando empleos, ingreso y riqueza, porque las empresas podían efectuar una contribución positiva también al desarrollo social y ambiental". Esta avanzada visión, proponía lograrlo por medio de medidas voluntarias como "limitar el soborno y la corrupción, resguardar la salud y la seguridad de los trabajadores, proteger el medio ambiente y respetar los derechos humanos". Texto literal de los acuerdos, hace ya más de 2 décadas y todavía queda un trecho largo para alcanzarlo.

En esos años, fui invitado a formar parte del "Grupo Asesor Externo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la transformación del sector privado". Nos focalizamos en la transformación de IIC (Corporación Interamericana de Inversiones) que dio paso al BID Invest, hoy una institución financiera que apoya el desarrollo económico, social y ambiental de la región mediante inversiones en sectores estratégicos. A partir de esta experiencia, me hicieron parte de un proyecto novedoso y muy retador, tras la aprobación de la resolución en la Asamblea General de la OEA que reconocía que hasta la fecha no había surgido una comprensión verdaderamente hemisférica del concepto de responsabilidad social corporativa.

Es así que el Gobierno del Canadá examinó la responsabilidad social corporativa en términos de su contribución al buen gobierno en la región, y exploro la importancia de la transparencia y que se considere una función de liderazgo que podrían asumir las empresas. Tuve la fortuna de acompañar la identificación de los factores que motivaron a las empresas a actuar, identificando los logros de empresas socialmente responsables y los beneficios que el comportamiento socialmente responsable produce para la sociedad en general y la propia empresa.

Esta convicción del rol de la empresa, me llevo años más tarde, a publicar en España, uno de mis libros, a partir de mi tesis doctoral: "De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable".



## TRANSFORMAR AL SECTOR PRIVADO

La iniciativa de la OEA, me llevo a recorrer toda la región y al entramado empresarial, convencido del rol social que debían asumir, las reflexiones “evangelizadoras” dejaron una profunda y robusta huella en Centroamérica.

Ya había nacido Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) en Costa Rica, promovida por el INCAE, pero otras muchas nacieron del apoyo de empresarios en cada país, con el apoyo del BID y la OEA, proceso en el que participamos con pasión. Nacieron: CentrarRSE en Guatemala, Fundación Hondureña de Responsabilidad Social (FUNDHARSE); Fundación Empresarial para la Acción Social, (FUNDEMÁS) en El Salvador; luego la fusión de dos organizaciones en una, denominada SUMARSE, en Panamá y con los años articulé la integración de EcoRED en la República Dominicana. Acompañé el proceso y lo viví documentando historias, allí, en la ruta de la RSE, conocí a Velia Jaramillo, hoy editora general de esta prestigiosa revista (E&N), disfruté su profesionalidad y calidad humana.

Cada reflexión que hacía, con el apoyo siempre de Mafalda, asumía riesgos. Cuestionaba, y todavía lo hago, la falta de transparencia, la necesaria construcción de nuevos estados de consciencia en el mundo de la empresa e instituciones de la sociedad civil, fui testigo de la actuación de líderes corruptos, que pretendían convertirse en “filántropos”, para lavar la “imagen”, y crear una “nueva reputación”. También advertir de ONG’s y otras organizaciones sociales, que aprovechando la ingenuidad de una sociedad necesitada y de políticos oportunistas, disfrazaban de “buena voluntad” lo que diabolizaban ideológicamente contra la empresa, sin reconocer el inmenso y positivo impacto de la inmensa mayoría de líderes que actúan de forma socialmente responsable y simultáneamente cumplen el mandato del negocio frente sus accionistas.

Las investigaciones más recientes del Trust Barometer de Edelman, refleja por varios años que la “empresa”, es la institución que más genera confianza. Algo hemos hecho bien y seguir haciéndolo.

## POLARIZACIÓN VS. CONFIANZA

Sentía que sobraba arrogancias y faltaba humildad para comprender los nuevos retos que impone el entorno. Con la capacidad de “inteligencia contextual”, analizaba nuevas realidades que requerían una nueva forma de construir confianza, frente a un mundo polarizado y polarizante. La agenda riesgos 2024 del Foro Económico Mundial (WEF). El primer riesgo de la agenda es “misinformation and disinformation”, por ello no podemos dejar de hacer un trabajo “evangelizador”, que además, la pandemia, hizo aún más retador.

## MIS REFLEXIONES PARA E&N

Por ello celebro cada edición de E&N que nos inspira y anima el mejor camino a recorrer. Titulares de portada en estos más de 25 años: “Llegó la hora de la SUPER RSE, respuestas poderosas para enfrentar una crisis sin precedentes”; “RSE: empresas con propósito. En tiempos de Covid-19, el propósito de la RSE en Centroamérica es la trascendencia y sostenibilidad”; “Empresas con propósito, la sostenibilidad en la cancha de los CEO’s y las Juntas Directivas”; “Liderazgo con futuro: Empresas responsables de Centroamérica que avanzan a una agenda integral que abarca lo ambiental, social y la transformación de la gobernanza. Sostenibilidad es la ruta”.

En muchas de estas ediciones tuve la fortuna de compartir con los lectores reflexiones sobre el liderazgo con propósito y recomendaciones a partir de las tendencias sostenibles para Centroamérica. Recuerdo travesuras intelectuales con la complicidad de la revista como el artículo “La RSE llega a los Parlamentos”, una gira latinoamericana, con el apoyo de la OEA, que proponía el rol que las asambleas legislativas tienen en el modelaje de actuaciones socialmente responsables, siendo parte del Consejo Asesor de las Conferencias Iberoamericana de RSE” promovidas por el BID en toda Latinoamérica, y los encuentros con la CAF anticorrupción.

## LA NUEVA AGENDA

Estos últimos años he focalizado mis reflexiones y apoyo a E&N en proyectar los impactos de los indicadores de gestión ASG y la polarización ideológica que los envuelve. Son investigaciones que realizamos desde un prestigioso "action tank" europeo, del que forma parte con base en Madrid: Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, una de ellas "Approaching the Future. Tendencias en reputación y gestión de intangibles". El informe más reciente de tendencias, refleja que las empresas están asumiendo una evolución necesaria hacia modelos de gestión y liderazgo más comprometidos y responsables que generen confianza en sus grupos de interés.

La reputación corporativa y el riesgo reputacional ocupan el primer puesto en el ranking de importancia, y constituyen el asunto que más crece en recursos e inversión respecto a la edición anterior de este informe (+7,8 puntos) que también publicó E&N. Cada vez es más clara la necesidad de diseñar y ejecutar planes estratégicos para fortalecer la imagen y las relaciones con los grupos de interés. Más de la mitad de las empresas (54,2%) trabajan activamente y dedican recursos a la gestión de su reputación –un porcentaje aún mayor en América Latina (59,5%).

Hoy, invitado a celebrar la profunda influencia de 300 ediciones, en casi 26 años de contenidos de E&N, que dejan huella en el tejido empresarial centroamericano, es evidente que el sociograma cambió para la empresa y sus líderes. No contamos con suficientes relaciones de confianza que aseguren el futuro de nuestra empresa, por lo que una frase de Peter Drucker, de su libro "Managing in Turbulent Times" (1980), está 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 300 ediciones y seguimos sin descifrar la realidad que nos rodea, por ello la importancia de un medio como E&N para hacerlo, la condición fundamental es desarrollar una capacidad interior de inteligencia contextual que trascienda lo financiero y los modelos gerenciales de siempre, basada en escuchar las demandas sociales insatisfechas, es decir, aquello que la sociedad espera, pero no recibe, y que hoy es resuelta por el mismo mercado.

En nuestra búsqueda de tendencias que orienten a las empresas hacia nuevos caminos que les permitan planificar procesos de construcción de reputación, abrir oportunidades clave de posicionamiento en la sociedad, y hacer de la confianza una fortaleza, desde el 2023 el equipo de PIZZOLANTE, en alianza con Datos Group y la Revista Estrategia & Negocios, lleva a cabo un esfuerzo de investigación gigante y sin precedentes: se convirtió en el primer estudio de confianza realizado en Centroamérica, titulado "Reputación en Centroamérica: el valor de la Confianza".

El líder consciente y visionario que aspira a construir una empresa con futuro necesita modelar una cultura de creencias compartidas dentro de su equipo, con claridad de propósito. E&N es un motor de cambio y una fuente inagotable de inspiración. Felicidades por estos 300 ejemplares de colección.





**LIDERAZGO**

---



Carmen Rosa Gómez  
Senior Consultant

# La dureza de las habilidades “blandas”

#PIZZOLANTEVOICE / 10 DE MAYO DE 2024



**M**uchos suelen centrar sus esfuerzos en la actualización de conocimientos técnicos y en el logro de certificaciones para lustrear sus perfiles de LinkedIn, a la espera de garantizarse mejores oportunidades ante un potencial empleador.

En este sentido tiene un gran peso la avasallante evolución de la Inteligencia Artificial. De hecho, en el estudio “The Future of Jobs Report”, del Foro Económico Mundial, se destaca que 75% de las empresas adoptarán sistemas de inteligencia artificial de acá a 2027, lo que mete presión para aprender cómo funcionan las herramientas de IA y adoptarlas para no quedarse fuera de la jugada.

Pero las habilidades duras, o adquiridas a través de la capacitación y la ejecución de funciones, no son las únicas que se requieren para lograr el objetivo en la actual complejidad del mundo, que se transforma de manera acelerada y al que no es fácil llevarle el ritmo.

Hoy, además de la permanente adquisición de conocimientos y de experiencia en nuestras funciones, se necesitan las habilidades blandas, vinculadas más con el individuo, su forma de interrelacionarse y adaptarse a los otros y a su propio entorno. Los individuos precisan ser resilientes frente a tanta inestabilidad, empáticos dada la zozobra constante que el entorno impone, flexibles ante los cambios que se producen y que no muestran lógica alguna; y, por tanto, intuitivos y analíticos ante lo incompresible.

El peso de este último tipo de habilidades viene creciendo de forma progresiva y así lo muestran diversos informes de firmas especializadas en talento humano, porque los empleadores están claros en la importancia que para el futuro de sus negocios tiene contar con pensamiento analítico y crítico, y capacidad de resolución de problemas. Vale decir que se trata de destrezas que marcan la diferencia entre los humanos y la tecnología.

Pensar, ¿dónde me apunto?

Según el reporte del Foro Económico Mundial, el pensamiento analítico destaca entre las habilidades prioritarias más valoradas para lo que resta de década.

Se suele ver la acción de “pensar” como algo natural del ser humano y se da por hecho que ocurre, ya que las personas combinan ideas, revisan la información y llegan a conclusiones. Pero las habilidades de las que estamos hablando acá demandan más profundidad y no todos las han desarrollado.

Habrá quien se pregunte dónde dan clases para obtener un certificado de “pensamiento analítico” o de “pensamiento crítico”. Los cursos existen, pero no se trata solo de cumplir una formalidad, sino de tomar consciencia de lo que está involucrado en el proceso de pensar, porque el desarrollo tanto de esta habilidad como de otras soft skills involucra conciliar destrezas interpersonales y de razonamiento, a tono con un proceso interior de cada individuo.

Lo cierto es que hay maneras de avanzar en esa dirección:

- Lo primero es revisar la forma como se consume la información y por cuáles tamices pasa antes de formular un juicio.
- Se debe desarrollar la curiosidad y la búsqueda de datos (o de información) para contrastarlos, valorarlos y conectarlos con otros.
- Prestar atención a los detalles, más que a las generalidades, tratando de observar y de descubrir los matices.
- En esencia, la capacidad de análisis se construye a partir de la observación y de la escucha permanente para obtener conocimiento del entorno y de la propia experiencia. Implica además saber combinar adecuadamente la valoración de lo obtenido de los hechos que marcaron el pasado y de las variables clave del presente con el sentido intuitivo para construir, desde estas bases, una mirada del futuro.
- Y un punto fundamental en este ejercicio, que lleva además al pensamiento crítico, es entender que hay múltiples puntos de vista y hay maneras diversas de hacer las cosas.

Estas son habilidades que ayudan a entender el mundo y, precisamente, eso es lo que las empresas necesitan: personas que les asistan para resolver problemas, desarrollarse y enfrentar los desafíos, por lo que las llamadas habilidades “blandas” lucen hoy más “duras” que nunca. PZZ



María Masini  
Senior Consultant

# Celebrar a la mujer, líder ¡y mamá!

#PIZZOLANTEVOICE / 21 DE MAYO DE 2024

En el contexto del Día de la Madre, que se celebra en diferentes fechas durante el mes de Mayo a lo largo de nuestros mercados en Guatemala, República Dominicana, y Venezuela, reflexionamos sobre el rol de la mujer en el mundo corporativo, el cual ha cobrado, sin duda, cada vez más valor.

Los objetivos de gender balance, enmarcados en los planes de acción de políticas de diversidad e inclusión de múltiples empresas a nivel mundial, le han dado ese empujón adicional que -sumado a sus cualidades de liderazgo indiscutibles- le han permitido conquistar esas posiciones de mayor influencia dentro de una organización.

Pero, ¿qué pasa con esas mujeres que -amén de su desempeño profesional- comparten jornada con el más retador de los trabajos, como lo es el ser "mamá"?

Pues, a diferencia de lo que muchos podrían pensar, esa mujer, profesional, líder y madre tiene una serie de ventajas competitivas que aplica y desarrolla día a día, lo cual le permite fortalecer sus cualidades para gerenciar los más grandes retos y ganarse aplausos de pie por su gestión.

## ¡Repasemos algunas de ellas.

1. **Comunicación:** Este es un verdadero liderazgo que no se sustenta en una buena comunicación. Hablamos de inspirar, de dar dirección, estimular... Hacer uso de las palabras correctas para lograr influencia, propiciar compromiso, construir alianzas... Pero la comunicación también se trata de bidireccionalidad, de saber escuchar activamente y usar estos insumos para gestionar expectativas y tomar decisiones acertadas.
2. **Organización:** ¡Cuán necesaria es la organización para llegar a una meta! Difícilmente, dejar cabos sueltos, actividades desatendidas, equipos sin supervisión, contribuirán al logro de los objetivos planteados. Sin embargo, trabajar de manera organizada, con estructura y alineación, no solo permite el seguimiento y control, sino que garantiza alocar los recursos necesarios de la manera más eficiente en cada proyecto que debamos atender.
3. **Resolución de problemas:** la gestión de conflictos, a fines de ofrecer soluciones efectivas, es una de las principales tareas de un líder dentro de toda organización. Se trata de poner destrezas y experiencias al servicio de la armonía del equipo, generando el ambiente necesario para avanzar, de forma cooperativa, hacia el logro de nuestros objetivos.
4. **Empatía:** La capacidad de comprender al otro, ponerme en su lugar, entender sus necesidades y valorar sus puntos de vista... ¡La empatía es algo maravilloso, en



cualquiera de los ámbitos! En el mundo corporativo es uno de los aspectos más valorados de un líder. Permite conectar con los colaboradores y construir relaciones que trascienden lo profesional. Siendo empáticos promovemos ambientes de trabajo cómodos y aumentamos la productividad del equipo, al lograr cohesión, estímulo y participación.

5. **Creatividad:** Los líderes creativos tienen la cualidad de ver el mundo de una manera diferente. No se trata únicamente de proponer soluciones innovadoras ante situaciones complejas. Es, además, afrontar los retos diarios, muchas veces repetitivos, con perspectivas diferentes que se logran por pensar "fuera de la caja", generando nuevas ideas, nuevas propuestas que rompan con lo convencional y estimulen al otro a reinventarse, a crecer, a evolucionar...
6. **Capacidad multitasking:** Proveniente del mundo tecnológico, esa cualidad de atender múltiples tareas al mismo tiempo ha permeado al mundo laboral y al entorno personal, con especial énfasis en nuestra era digital. Con una agenda compleja y un mundo que avanza a gran velocidad, la agilidad y la flexibilidad para gestionar acciones simultáneas se convierte en una habilidad "plus" que las organizaciones líquidas fomentan diariamente, promoviendo nuevas formas de organizarse y trabajar, y que, de igual manera, valoran entre todos sus colaboradores como una cualidad clave para alcanzar el éxito.
7. **Visión a futuro:** Si algo caracteriza al liderazgo sostenible es esa capacidad de tomar las decisiones correctas hoy, con la visión estratégica para construir el futuro deseado. Ello implica generar el compromiso necesario de parte de todos los actores y hacerlos partícipes de esos resultados. Así, pues, buenas dosis de motivación serán esenciales para alinear mente y corazón hacia los objetivos comunes. PZZ



**Karla Alayon**  
Senior Consultant

# Recovery reputacional: Transformar el liderazgo tóxico en uno positivo y confiable

#PIZZOLANTEVOICE / 14 DE AGOSTO DE 2024

Es común ver algunos líderes que no inspiran a sus equipos eficientemente o que tienen personalidades que no colaboran con la generación de la confianza corporativa asociada a su rol, aunque cuentan con las credenciales y logran excelentes resultados.

Ante esa realidad de muchos equipo de trabajo es necesario planificar estratégicamente el desarrollo de liderazgos positivos, con personas reales que sean percibidas como líderes, por sus actuaciones con quienes se relaciona en el ámbito laboral y no solo por el cargo que le fueron asignados.

Justamente en esa fase de generar percepciones positivas en los grupos donde se quiere influir entra en juego la reputación y la confianza. De nada sirve tener líderes sin equipos convencidos y motivados a superar los retos del entorno y metas conjuntas.

Lao Tzu dijo: “para liderar a la gente, camina tras ellos”. Y hoy podemos interpretar esta afirmación como la capacidad que tienen algunos líderes de practicar la escucha activa con sus equipos, para ponerse en sus zapatos con empatía y traducir sus expectativas en acciones concretas, con las cuales logre fortalecer su liderazgo.

Si avanzamos un paso en el camino de liderazgo estratégico, aplican también las enseñanzas de Sun Tzu, quien dijo que “un líder lidera dando ejemplo, no por la fuerza”. Allí es donde nace la magia de la influencia y la confianza que construye una buena reputación. Ya sea por su nivel de conocimiento, sus habilidades persuasivas o por sus logros, el líder es efectivo y aporta valor reputacional, en tanto logra convencer genuinamente y no por coacción, amenaza o reprimenda (reducción de bonificaciones, invisibilidad laboral, menos reconocimientos, ascensos lejanos, etc.).

Pero si queremos seguir construyendo un liderazgo estratégico vale la pena repensar las palabras de Hans Finzel quien expresó que: “un líder lleva a la gente a donde nunca habrían ido solas”. Esta es mi frase favorita porque habla de un líder que no solo ejerce la escucha activa e influye con el ejemplo, sino que ayuda a sus equipos a trascender desde sus individualidades y valores, los cuales pueden coincidir o no con la visión o metas personales del líder, logrando superar el ego propio en beneficio de la organización.

Esa visión de liderazgo se observa resumida en las ideas de John C. Maxwell, quien considera que: “un líder es alguien que conoce el camino, recorre el camino y muestra el camino”. Lo que significa que hace falta una visión clara de dónde queremos llegar, de cómo lo haremos y de quienes nos acompañarán para lograrlo.

Para ser líder no es suficiente con la ambición personal y el trabajo individual, es un esfuerzo social que se logra más rápido si ayudamos a otras personas a crecer, para crecer juntos, allí es cuando se construye reputación corporativa, en esa visión de grupo, alineada y coherente con un propósito definido.

Para tener líderes que agregan valor a la construcción reputacional de la empresa, vale la pena repasar el proceso que requiere 3 fases ineludibles:

## Autoconciencia:

Haga un diagnóstico de los líderes que forman parte de su organización.

- Pregunte a los colaboradores cómo son percibidos por sus grupos de trabajo y por otros grupos de interés.
- Defina cuál es la idea general que las personas tienen en la mente cuando se les pregunta su opinión sobre cada uno de ellos.
- Liste sus fortalezas y áreas de oportunidad y compare ambos aspectos con las metas reputacionales de la organización (y cómo sus virtudes o defectos colaboran con el logro).
- El análisis profundo que recoja las diversas opiniones de los interlocutores, le permitirá tener un argumento sólido para abrir un canal de conversación o diálogo honesto con cada líder en el marco de la construcción reputacional de la compañía y el rol que tiene en ella.

El objetivo primordial de esa primera fase es ayudarlos a reconocer las percepciones que generan. Que el líder vea este análisis como una ayuda a su crecimiento profesional y no como una amenaza o crítica negativa.

## Compromiso

Cree un plan personalizado según las oportunidades identificadas, para mejorar las percepciones que giren en torno a su liderazgo dentro de la empresa. Con acciones medibles y posibles de ejecutar sin sacrificarse.

Diseñe un plan de acción siempre vinculado a los objetivos reputacionales de la organización que son la mejor y razonable excusa que lo comprometa a moverse en esa hoja de ruta, como una actividad inherente a su cargo.

## Acción:

**1.Narrativa:** Que tenga claro que decir de la empresa no solo desde su unidad de negocio, sino a nivel institucional le ayudará a reforzar la credibilidad en el grupo.

**2.Herramientas:** Capacitaciones en habilidades blandas vinculadas a la gestión de su reputación: presentaciones efectivas, vocería ante situaciones complejas, gestión del estrés, actualización de sus perfiles en entornos digitales y otros tópicos claves.

**3.Espacios de posicionamiento:** Identifique oportunidades de exposición de cada líder (reuniones de trabajo, eventos sociales de la empresa, momentos on line para compartir, capacitaciones internas, celebraciones del mes, etc.) donde pueda mostrar sus diferentes facetas, lidere con el ejemplo y le ayude a construir una imagen positiva. En espacios donde se fomente un ambiente positivo dentro del entorno de trabajo, donde se valore el esfuerzo y se celebre el éxito. Esto puede aumentar la motivación y la productividad del equipo.

Cambiar de un liderazgo tóxico a uno positivo no es fácil, pero con planificación, dedicación, ensayo y ayuda especializada, es posible.



# **GESTIÓN HUMANA**





**Karla Moscoso**  
Consultant

# El Elemento Indispensable: El Recurso Humano

#PIZZOLANTEVOICE / 24 DE JULIO DE 2024

En la era de la tecnología avanzada, de la inteligencia artificial y de la automatización, podría parecer que el recurso humano está siendo relegado a un segundo plano. Sin embargo, esta percepción está lejos de la realidad. Sin importar los avances, innovaciones y planes estratégicos aplicados en una organización, sin el equipo humano adecuado, nada avanzará. El recurso humano sigue siendo el corazón y el alma de cualquier empresa.

El recurso humano no es solo un componente de la estructura organizacional, sino el motor que impulsa a las empresas hacia el éxito. Los colaboradores aportan creatividad, inteligencia emocional, ética de trabajo y habilidades interpersonales que ninguna máquina puede replicar. Es a través del recurso humano que las empresas logran adaptarse y superar los desafíos del mercado.

La tecnología, que actualmente es un elemento indispensable en casi todas las áreas de desarrollo económico, puede optimizar procesos, mejorar la eficiencia y reducir costos; pero sin la intervención humana, estas herramientas son ineficaces. Las personas son las que desarrollan, implementan y manejan estas innovaciones tecnológicas. Por ejemplo, un software de inteligencia artificial puede analizar grandes cantidades de datos, pero es el ingeniero de datos quien interpreta estos resultados y toma decisiones estratégicas basadas en ellos.

La capacidad humana para resolver problemas complejos, pensar críticamente y adaptarse a situaciones nuevas es insustituible. La sinergia entre la tecnología y el recurso humano es lo que verdaderamente impulsa a las organizaciones hacia la innovación y el crecimiento sostenido.

Para que una empresa prospere, no basta con tener la última tecnología o los planes más innovadores; es esencial contar con el equipo humano adecuado. Un equipo comprometido, capacitado y motivado es el mayor activo de cualquier organización. Este equipo es capaz de llevar a cabo proyectos con eficiencia, colaborar para superar obstáculos y aportar ideas frescas que mantengan a la empresa competitiva. Son las personas las que hacen trascender a una empresa, más allá de los objetivos de negocio, es el equipo el que hace palpable y tangible los rasgos como el propósito, los valores y – al final – el legado de cada organización a la sociedad.

Además, el liderazgo juega un papel crucial en la gestión del recurso humano. Un buen líder sabe cómo inspirar y guiar a su equipo, creando un ambiente de trabajo positivo que fomente la productividad y la satisfacción laboral. El talento humano florece en entornos donde se valora el trabajo en equipo, la comunicación abierta y el reconocimiento de los logros individuales y colectivos.

Numerosas empresas han demostrado que el recurso humano es el pilar fundamental de su éxito. Google, por ejemplo, es conocida por su cultura empresarial innovadora que prioriza el bienestar y el desarrollo de sus empleados. Esta filosofía ha permitido a Google atraer y retener a algunos de los mejores talentos del mundo, quienes impulsan la constante innovación de la empresa.



En la región centroamericana, podemos identificar a Corporación Multi Inversiones – CMI – como uno de los referentes con una sólida integración de todo su equipo de colaboradores. Siendo una empresa con operaciones en más de 16 países, logran la integración de cada uno de sus trabajadores dentro de la cultura organizacional que los acoge con un gran sentido de pertenencia bajo el lema “Somos CMI”.

En conclusión, el recurso humano sigue siendo el elemento indispensable en cualquier organización, y la importancia de este enfoque debe ser un elemento transversal en toda empresa, respaldada por el liderazgo. No importa cuántos avances tecnológicos se alcancen o cuán innovadores sean los planes estratégicos, sin un equipo humano adecuado, nada va a avanzar.

invertir en el desarrollo, motivación y bienestar de los empleados es la clave para alcanzar y mantener el éxito en el competitivo mundo empresarial actual. Al final del día, son las personas las que marcan la diferencia.



**Jennifer Lantigua**  
Administrative Affairs  
and Human  
Management

# Fomentando el Bienestar Mental en el entorno laboral: un llamado a la acción

#PIZZOLANTEVOICE / 10 DE OCTUBRE DE 2024

La salud mental es una problemática que nos compete a todos, cada vez más personas se encuentran abrumadas por las circunstancias cotidianas, incluyendo la situación sociopolítica, los desafíos de la salud global, la pérdida de los valores fundamentales, entre otras temáticas. Todo esto sumado a las exigencias propias que cada individuo debe sobrepasar desde sus distintos roles, las situaciones familiares y económicas. Cuando acumulamos todo esto, dan como resultado una situación que termina desbordando la capacidad que cualquier persona pudiera tener para sobrepasarla.

Si además consideramos que estas mismas personas se puedan encontrar bajo un ecosistema laboral donde los valores del respeto y consideración por el prójimo son nulos, con jefes con poco sentido de empatía, metas muy exigentes y ocupando puestos en donde sus fortalezas no se toman en cuenta, pues podemos tener a una persona que puede resultar abrumada debido a las múltiples demandas que recibe.

Un estudio de la Universidad de Queensland en 2020 encontró que las personas que experimentan altos niveles de estrés laboral tienen un riesgo significativamente mayor de suicidio. Además, se reportó que la falta de apoyo social y la insatisfacción laboral son factores contribuyentes. Milner, A., Spittal, M. J., Pirkis, J., & LaMontagne, A. D. (2013). Suicide by occupation: Systematic review and meta-analysis. *British Journal of Psychiatry*, 203(6),

Pero, ¿qué tal si en las organizaciones lo hacemos diferente?, definitivamente no podemos incidir sobre la situación global que afectan a los individuos de nuestra organización, pero sí podemos influir positivamente en nuestro entorno. ¿Como podemos contribuir para proveer espacios que en lugar de contribuir con al rebosamiento emocional, fomenten el bienestar y el cuidado de nuestros colaboradores?

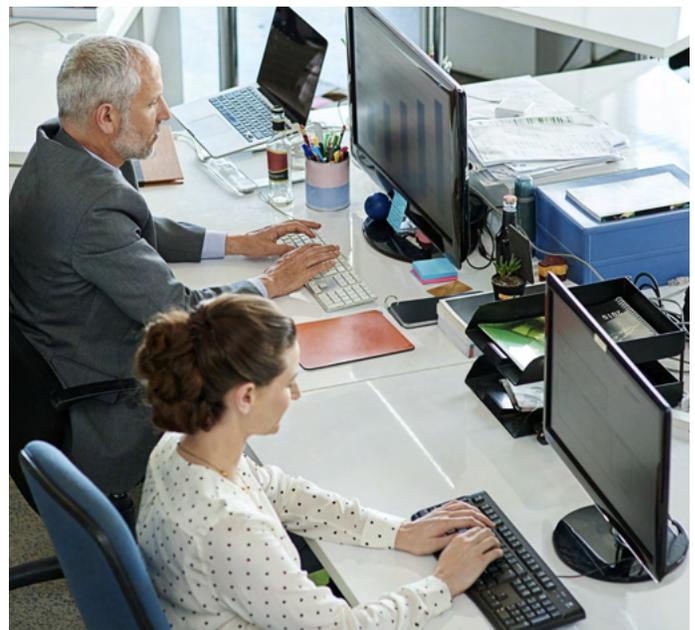
## dependen de ellas, e identificamos los siguientes:

- Fomentando un entorno que priorice el bienestar de los colaboradores.
- Impulsando la práctica de ejercicio, tanto de forma individual como en equipo, y enfatizando la importancia del cuidado de la salud física y emocional.
- Creando oportunidades para que los colaboradores expresen sus preocupaciones.
- Animando a los colaboradores, especialmente a aquellos que tienen dificultades para desconectarse, a tomarse el tiempo necesario para descansar.
- Considerando las ausencias por motivos médicos no como cargas para el equipo, sino como una responsabilidad de la organización en pro de su gente.
- Respetando los días de descanso programados para el equipo.
- Asegurando que los salarios reflejen el valor del trabajo

- realizado.
- Evaluando las responsabilidades de cada rol para asegurar una distribución equitativa y sostenible.

## Los líderes también pueden hacer una gran diferencia:

- Felicitando públicamente a los miembros de tu equipo cuando realicen un trabajo excepcional.
- Tomando un momento para resaltar las habilidades únicas de cada miembro del equipo, reforzando su valor.
- Apreciando y validando el esfuerzo extra que aportan los colaboradores.
- Evitando el micromanagement, proporcionando autonomía y empoderando a los colaboradores para que tomen decisiones.
- Dando espacio a los miembros del equipo para compartir sus proyectos y logros, reconociendo su contribución y evitando atribuirse los méritos.
- Transmitiendo las expectativas de manera justa y compasiva, evitando replicar comportamientos agresivos e invasivos.
- Reconociendo y cultivando el potencial de cada colaborador, ayudándoles a ver más allá de sus propias limitaciones.
- Escuchando a tu equipo.



Hay muchas acciones que como organizaciones y como líderes se pueden implementar para promover el bienestar de nuestra gente, para que la empresa sea el lugar al que nuestros colaboradores quieran llegar porque se les respeta y se les impulsa a mejorar. Cada una de las personas que hacen vida en la organización puede contribuir a un cambio positivo, siendo mejores líderes y compañeros.



**Karla Moscoso**  
Consultant

# La Comunicación Interna: El pilar desapercibido del éxito empresarial

#PIZZOLANTEVOICE / 7 DE OCTUBRE DE 2024

En el mundo empresarial actual se habla constantemente sobre la innovación, el liderazgo y la cultura organizacional, pero hay un elemento crucial que muchas veces pasa desapercibido: la comunicación interna.

La comunicación interna no son solo las notificaciones del área de recursos humanos, el aviso de lanzamiento de nuevos productos o campañas, o las notificaciones de incorporación o salida de miembros del equipo. Es un pilar fundamental para el éxito de cualquier empresa, que vive con la condición de ser infravalorada en numerosas organizaciones.

La comunicación interna va mucho más allá de ser un simple canal de transmisión de información. En su esencia, es la red que conecta a todos los miembros de una organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base.

Una comunicación interna efectiva permite que los miembros del equipo de colaboradores comprendan claramente los objetivos y la visión de la empresa, que se alineen con los valores de la organización y que trabajen en equipo hacia metas comunes.

Cuando la comunicación interna se gestiona de manera eficiente, tiene el poder de:

- **Mejorar el compromiso del empleado:** Los empleados que se sienten informados y valorados por la organización tienden a ser más productivos y están más motivados para alcanzar objetivos.
- **Fortalecer la cultura organizacional:** La comunicación fluida ayuda a que los valores de la empresa se transmitan correctamente, generando un ambiente de trabajo más cohesivo y alineado.
- **Reducir la rotación de personal:** Cuando los empleados sienten que son escuchados y comprendidos, es menos probable que abandonen la organización. La falta de comunicación, por otro lado, genera incertidumbre y desconfianza.
- **Facilitar la adaptación al cambio:** Las empresas en crecimiento o que pasan por procesos de transformación necesitan que sus empleados comprendan y acepten las nuevas realidades. Sin una buena comunicación interna, cualquier cambio, por pequeño que sea, puede generar caos.
- Pese a sus beneficios, muchas empresas aún ven la comunicación interna como un "lujo" o un aspecto secundario.

### Este enfoque puede generar problemas que afectan tanto a la moral como a la eficiencia organizacional:

- En una empresa donde la comunicación interna es débil, es común que circulen rumores y malas interpretaciones, lo que puede generar malentendidos, estimula la desinformación, y lleva consigo errores costosos y una pérdida de confianza en la dirección.

- Si los empleados no entienden cuál es su papel dentro de la organización o hacia dónde se dirige la empresa, es probable que se sientan desconectados. Este distanciamiento puede llevar a una baja en el rendimiento y a una falta de motivación generalizada.
- En tiempos de crisis o cambios importantes, la falta de comunicación puede ser devastadora. Los empleados, sin una visión clara del "por qué" detrás de las decisiones, tienden a resistirse, dificultando la implementación de nuevas estrategias.

### Existen diversas razones por las cuales la comunicación interna no recibe la atención que merece:

- Para algunos directivos, invertir en comunicación interna es visto como un gasto en lugar de una inversión. Se priorizan áreas que se perciben como directamente rentables, como ventas o marketing, sin comprender que una mala comunicación puede traducirse en pérdidas mucho más graves.
- Por otra parte, en muchas empresas, la comunicación interna no es gestionada por profesionales especializados. Esto genera planes improvisados y herramientas ineficaces, lo que contribuye a que no se perciba su verdadero valor.
- En algunas organizaciones muy jerárquicas, la información tiende a fluir de arriba hacia abajo, sin que los empleados tengan la oportunidad de ser escuchados. Este tipo de estructuras limitan la comunicación bidireccional y fomentan una cultura de silencio.

### El Valor Estratégico de la Comunicación Interna

Para revertir la tendencia y darle a la comunicación interna la relevancia que merece, es fundamental empezar por reconocer su valor estratégico. No se trata solo de transmitir mensajes, sino de crear un ambiente en el que la información fluya de manera transparente y oportuna.

Es primordial que toda organización construya y ejecute el plan de una estrategia clara que defina cómo, cuándo y a través de qué canales se transmitirán los mensajes importantes. También es importante comprender que la comunicación no debe ser solo vertical, sino que debe permitir la retroalimentación, ya que escuchar a los empleados es tan importante como hablarles.

Tampoco podemos dejar por fuera a las herramientas digitales que permiten que la información llegue a todos los rincones de la organización de manera rápida y eficiente. Invertir en plataformas de comunicación internas puede ser una excelente decisión para mejorar el flujo de información.

Por último líderes de la organización deben ser los principales embajadores de la comunicación interna. Deben estar formados no solo en habilidades técnicas, sino también en la capacidad de transmitir información de manera clara y motivadora.

La comunicación interna no debe ser vista como un aspecto secundario, es parte integral del éxito de cualquier empresa, y al reconocer su importancia y gestionarla adecuadamente, las organizaciones pueden construir un entorno más colaborativo, motivado y preparado para enfrentar los desafíos del mercado.

# OUR VIEW



**Karla Moscoso**  
Consultant

## Relacionamiento Sostenible: Inclusión de todas las representaciones de población

#PIZZOLANTEVIEW / 21 DE MARZO DE 2024



**D**espués de los movimientos de reivindicación de 1992, cuando se conmemoraron los 500 años de la llegada de los españoles al hemisferio occidental, topándose con lo que luego se llamó América, las representaciones de los pueblos originarios, indígenas, garífunas, afrodescendientes, y demás, lograron ganar espacios en diversos ámbitos. Unos 30 años después, vemos la cohesión y fuerza de los liderazgos indígenas, que pueden paralizar un país —literalmente— como en Guatemala en meses recientes.

En conmemoración del Día Internacional de la Eliminación de la Discriminación Racial, el 21 de marzo, tomamos la oportunidad para reflexionar sobre la relevancia que tiene el tema de la inclusión en el ámbito del relacionamiento empresarial.

Actualmente, la mayoría de las empresas incluyen dentro de su modelo de gestión el tema de Relacionamiento Comunitario como un mecanismo de acercamiento y constante actualización a las personas sobre sus actuaciones en determinados territorios.

Pero este relacionamiento no se circunscribe – o no debería – a tener acercamientos con las autoridades formales o informales de la comunidad o población, o con los representantes de organizaciones que también tienen presencia en el área; esta vía de comunicación debe incorporar a todas las representaciones de población. Un problema que existe es que muchas veces, con o sin intención, se pasa por alto el considerar a los pueblos originarios.

No incluir a las representaciones organizadas de los pueblos indígenas en un mapa de actores importantes, al momento de diseñar una estrategia de relacionamiento en una comunidad determinada, puede hacer cuesta arriba alcanzar los objetivos de las actividades propuestas.



En las páginas finales del Pop Wuj – el libro sagrado del pueblo K'iché, en Guatemala – encontramos esta expresión: "Que todos se levanten, que nadie se quede atrás, que no seamos uno ni dos de nosotros, sino todos", que podemos entender como una exhortación de unidad, no por intereses, no por objetivos, sino reunidos en la búsqueda del desarrollo sostenible así, para todos.PZZ



Luis Indriago  
Senior Consultant

## El patrocinio de eventos masivos requiere planes de contingencias

#PIZZOLANTEVIEW / 5 DE SEPTIEMBRE DE 2024



Casi al final de agosto, a punto de terminar la temporada de espectáculos de verano en Europa, los organismos de seguridad vislumbraban que el peor momento había pasado sin incidentes mayores. Pero ocurrió un grave incidente terrorista en Solingen, Alemania. La ciudad celebraba su 650 aniversario cuando un hombre atacó con un cuchillo a las personas que se encontraban en un festival musical, asesinando a tres de ellas y dejando heridas a otras cinco.

La relativa facilidad para que una persona pase inadvertida portando un cuchillo ha hecho posible que este tipo de ataques de haya multiplicado en Europa. Aunque las autoridades alemanas no tienen estadísticas unificadas en un solo registro, una nota informativa de DW, citando fuentes policiales, contabilizaron 8.951 casos en 2023. La gran mayoría ocurren en riñas o asaltos. Solo algunos pocos pueden ser considerados como ataques terroristas.

Dos eventos deportivos constituyeron los mayores retos de seguridad este verano ante posibles amenazas terroristas. La Eurocopa de Fútbol que se jugó en Alemania y los Juegos Olímpicos París 2024, se superaron sin que se materializaran amenazas por ataques motivados por intolerancia religiosa.

Pero luego vino una amenaza creíble que obligó la suspensión de varios conciertos de Taylor Swift en Viena, a los cuales se esperaba que asistieran alrededor de 200.000 personas. Un adolescente, que habría prometido lealtad al grupo Estado Islámico (EI), confesó que pretendía llevar a cabo un ataque con explosivos y cuchillos durante uno de los conciertos.

Manteniendo la debida distancia en el análisis del entorno latinoamericano, ¿es posible considerar un ataque terrorista como una amenaza posible en alguno de nuestros países? Tal vez su primera respuesta sea negativa, pero ese es, justamente, un error común que se

comente en la evaluación de amenazas y riesgos potenciales. “No, eso no puede pasar aquí”, o “nosotros no tenemos ese riesgo porque estamos muy lejos”. La probabilidad de que una amenaza de este tipo se materialice nunca es cero.

Si consideramos que un evento como ese puede ocurrir, hagámonos otras preguntas: ¿Cómo afectaría a mi empresa o marca? La respuesta puede ser tan variada como el nivel de involucramiento que tenga su marca o empresa en el hecho. ¿Es patrocinante del festival musical donde ocurrió el hecho? ¿Es organizadora o proveedora de servicios en el back stage del festival?

En cualquier caso, toda empresa o marca que programa o se vincule con eventos deportivos, artísticos, culturales, académicos, o de cualquier índole en los cuáles pueda haber un considerable número de personas reunidas, y que sea objeto de atención mediática, debe preparar un plan de gestión de crisis que contemple las fases de prevención, preparación, respuesta y remediación ante un posible incidente.

Las contingencias que se pueden presentar son múltiples. Van desde fallas en la logística de acceso, como ocurrió en la final de la Copa América en el Hard Rock Stadium de Miami en julio pasado, hasta lo ocurrido en Solingen.

En cualquier caso, una contingencia de cualquier tipo puede derivar en crisis y en afectación para personas, pérdida de bienes, responsabilidades civiles o afectaciones para la marca. Si tiene previsto organizar o patrocinar eventos masivos, recuerde incluir en su planificación un plan de gestión de crisis. PZZ



Rebeca Abarcas  
Consultant

## Cómo activar un nuevo propósito corporativo: Caso Decathlon

#PIZZOLANTEVIEW / 11 DE ABRIL DE 2024



La marca líder del deporte en Europa, Decathlon, se ha renovado por dentro y por fuera, presentando un nuevo logo y reorganizando todas sus marcas, bajo el propósito de “mover a las personas a través de las maravillas del deporte” (en inglés “move people through the wonders of sports”).

Detrás de esta frase que motiva ahora la estrategia de la empresa, hay una fuerte ambición para hacer del deporte una industria innovadora y sostenible, lo que indiscutiblemente impacta de manera transversal a la gestión del negocio, desde su identidad visual, hasta su cartera de marcas.

Cuando sucede un cambio de tan alto impacto dentro de una empresa, como lo es la construcción o la actualización de su propósito corporativo, es natural – e incluso indispensable – hacer la revisión de cómo se vive este nuevo ‘claim’ para la empresa. En el caso de Decathlon, a nivel visual fue con “un azul dinámico, que da la bienvenida a un nuevo logo de marca, the orbit, que expresa el movimiento, la ambición de alcanzar nuevas cotas y la circularidad”, como puntualizaron en un comunicado. A nivel de la estructura del negocio, lo hacen presentando una “cartera de marcas nueva y simplificada”, con 9 marcas especializadas en los distintos deportes que la empresa contempla, y 4 marcas expertas de mayor espectro.

La definición del propósito corporativo va más allá de ser simplemente una “frase bonita”; debe ser el primer paso para la activación de una serie de procesos internos que conlleven al replanteamiento de acciones y decisiones de la organización, a nivel interno, y externo, y en todos los niveles y áreas de la empresa. Solo así puede pasar a convertirse en una fuerza transformadora de negocio, capaz de inspirar un cambio real y sostenible en la cultura, la estrategia y el desempeño de la empresa. PZZ





**Karla Moscoso**  
Consultant

## La Atención Centrada en la Persona: el gran desafío

#PIZZOLANTEVIEW / 15 DE ENERO DE 2024

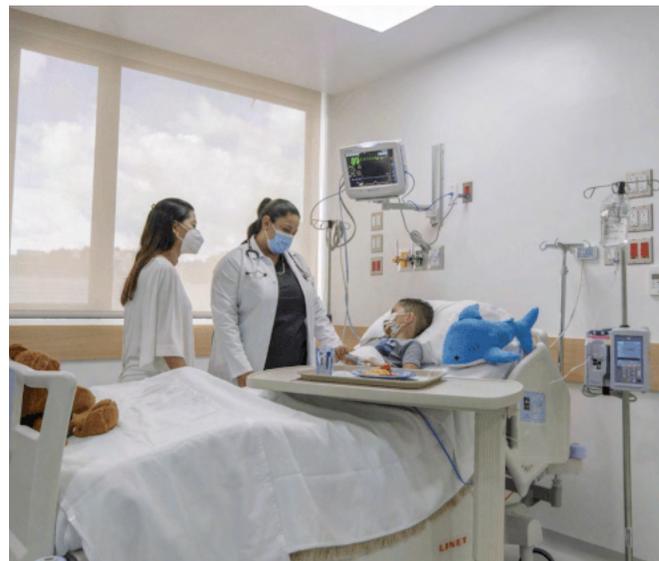


**E**n PIZZOLANTE acompañamos a La Paz Grupo Hospitalario (LPGH) en el I Congreso Médico, dirigido a sus médicos de planta, de cortesía y tratantes que reciben a las personas que llegan desde toda Guatemala en la búsqueda de atención médica, donde presentaron la metodología de "Atención Centrada en la Persona".

Esta metodología se está implementando transversalmente en todos los puntos de atención de salud con lo que cuentan y, según Margie Bocaletti, Gerente de Mercadeo "es el reto de pensar en todos aquellos que llegan a los hospitales en búsqueda de una solución. No solo desde el punto de vista del paciente, sino que también se incluye la perspectiva de los familiares, los acompañantes y todos aquellos actores que intervienen en el proceso".

"Hemos trabajado intensamente para que todo el equipo del Grupo, los médicos y nuestros proveedores puedan unirse a nosotros en este enfoque de servicio que nos permita cumplir con nuestro propósito de contribuir con excelencia al bienestar integral de las personas para una vida mejor."

El congreso fue además "una oportunidad de tener en un solo lugar a los médicos que son los principales actores de atención en nuestros hospitales", indicó Pablo Max Ruiz, Gerente General de LPGH. "Es un espacio en el que estamos reuniendo a nuestros principales aliados, los médicos, así como opciones de servicio corporativo que ofrecemos, como el seguro Salud Siempre y la atención de Alerta Médica, así como a los proveedores clave que nos acompañaron en el evento", puntualizó.



PIZZOLANTE se enorgullece de acompañar a LPGH en este tipo de iniciativas, que fortalecen su posicionamiento como el grupo hospitalario privado más grande de Guatemala, capaz de ofrecer excelentes e innovadores servicios médicos al alcance de todos. PZZ



Rebeca Abarcas  
Consultant

## El PIZZOLANTE Hub: un catalizador del crecimiento organizacional

#PIZZOLANTEVIEW / 25 DE SEPTIEMBRE DE 2024



**E**n un mundo donde la transformación digital ha dejado de ser una tendencia para convertirse en una necesidad estratégica, en PIZZOLANTE hemos dado un paso audaz hacia el futuro con el lanzamiento de nuestra plataforma interna de comunicación: "PIZZOLANTE Hub". Esta herramienta no solo representa una mejora en nuestros procesos internos, sino que es el reflejo de nuestra capacidad para adaptarnos y liderar el cambio en un entorno cada vez más digitalizado.

La digitalización: mucho más que tecnología

Cuando se habla de transformación digital, suele pensarse primero en la implementación de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos o la automatización de procesos. Si bien estas herramientas son fundamentales, la digitalización va mucho más allá. En su núcleo, se trata de cambiar la forma en que una organización funciona y cómo se relaciona con sus colaboradores y clientes.

Para las empresas modernas, la digitalización ofrece una ventaja competitiva crucial. No solo permite reducir tiempos y costos, sino que también fomenta una mayor agilidad organizacional, facilitando la adaptación a cambios rápidos en el mercado. Esto es especialmente relevante en sectores donde la demanda por respuestas rápidas y eficaces nunca ha sido tan alta.

Además, la transformación digital ayuda a las organizaciones a desarrollar una cultura de innovación continua, donde los datos se convierten en el eje central para la toma de decisiones más informadas y estratégicas.

En PIZZOLANTE, entendemos que la digitalización es un proceso

continuo que requiere el compromiso de todos los niveles de la organización. La implementación de herramientas digitales es solo el primer paso; lo más importante es cómo esas herramientas se integran en la vida diaria de la empresa para generar un verdadero impacto en la eficiencia y la productividad.

Eficiencia y trazabilidad: Los beneficios tangibles de la digitalización

Uno de los principales beneficios de la transformación digital es la eficiencia que genera en las operaciones internas de una organización. Las plataformas digitales permiten automatizar procesos que, de otra manera, serían repetitivos y propensos a errores, como la gestión de documentos, la administración de recursos humanos o el seguimiento de proyectos. Esta automatización no solo reduce los tiempos de ejecución, sino que también mejora la precisión y la trazabilidad de las actividades.

La digitalización de procesos también facilita la comunicación interna, algo que es esencial para equipos dispersos geográficamente. Los sistemas de colaboración y gestión de proyectos, como los que hemos implementado en PIZZOLANTE con nuestra plataforma interna, permiten a los equipos trabajar de manera más sincronizada, asegurando que todos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.



Rossana Rossino  
Consultant

## Forjando reputación corporativa en un mundo de indignación radical

#PIZZOLANTEVIEW / 16 DE JULIO DE 2024



**A** ctualmente estamos en un mundo donde los conflictos y tensiones geopolíticas generan pasiones u opiniones radicalmente diferentes. Esto ha impactado en el entorno empresarial, obligando a las marcas a navegar un mar de incertidumbre y escepticismo. La única forma de salir de esas aguas turbulentas es forjando y manteniendo una reputación sólida.

Hemos visto la creciente tendencia de utilizar la indignación como una herramienta poderosa; utilizada tanto por empresas como por figuras públicas para movilizar a las masas y generar "viralidad" o notoriedad. Hay mucha información online y de empresas de mercadeo empujando como una gran tendencia a replicar para ganar terreno rápido. Mostrando ejemplos efímeros como los de Burger King o Nike.

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 colaboradores se mantengan alineados a la visión y los valores de la empresa.

La comunicación por indignación o outrage marketing es una estrategia que busca provocar una fuerte reacción, generalmente negativa, para atraer atención. Se basa en la creación deliberada de contenido que indigne o polarice al público, con el objetivo de que este se difunda rápidamente a través de la controversia y el debate.

A veces se cree que estar en boca de todos, aunque sea de forma negativa, es mejor que no estar en la mente de las personas. ¡Pero eso es falso! Se puede ver en la controversial campaña de Kotex en Guatemala para el Día Internacional de la mujer.

Aunque intentaron explicar después a qué se refería la campaña, el daño ya estaba hecho.





Si bien recurrir a la indignación puede generar atención a corto plazo, conlleva riesgos significativos para la reputación de las marcas a largo plazo, y por ende en sus resultados de negocio. Emitir posiciones inflamatorias genera respuestas emocionales que apelan a los sesgos existentes de cada persona. Pero ahí está el problema, manipular la indignación puede alienar a partes importantes de la audiencia.

Las empresas que intentan aprovechar la indignación de forma manufacturada a menudo buscan polarizar a la audiencia para obtener publicidad o menciones gratuitas. Sin embargo, esto puede ser contraproducente, especialmente si la marca no está alineada genuinamente con las causas que defiende.

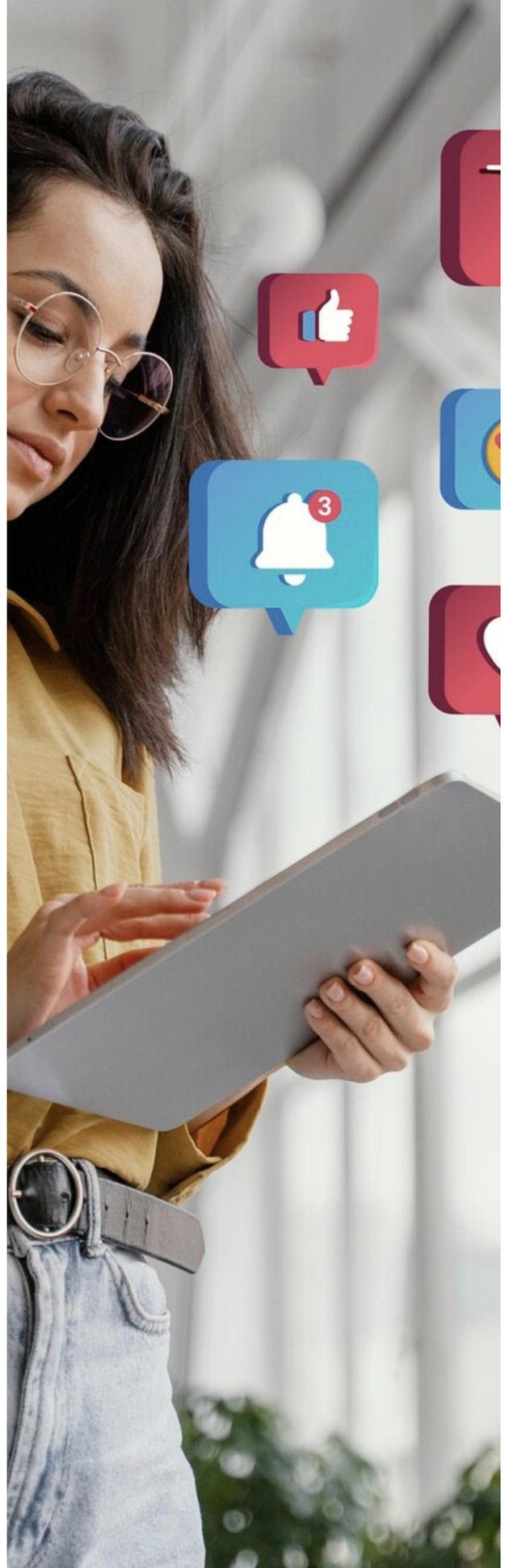
Las empresas deben ser conscientes de cómo sus acciones y decisiones afectan a todos los grupos de interés que los rodean. Es fundamental entender que los movimientos radicales responden a los tiempos. Está de moda estar en uno de los dos polos opuestos, dejando poco espacio para el término medio.

Por eso, la construcción de una reputación sólida implica mucho más que gestionar la imagen pública o publicidad. Se trata de cultivar relaciones auténticas y significativas con clientes, empleados, proveedores, comunidades, etc. La autenticidad es crucial en la gestión de la reputación.

Las marcas deben ser genuinas en sus comunicaciones y acciones, evitando la manipulación y el oportunismo. No siempre podremos agradar a todos, y es vital ser mantener una estrategia de reputación a largo plazo según lo conveniente para los objetivos de negocio.

Establecer esa reputación sólida, requiere no solo reaccionar ante los desafíos inmediatos, sino anticipar y prepararse para los cambios o las crisis futuras. Implica una comprensión profunda de los valores, expectativas y preocupaciones de los stakeholders, así como la capacidad de articular una visión a largo plazo que inspire confianza y credibilidad.

En conclusión, si bien la indignación puede ser una herramienta efectiva para generar atención en el corto plazo, las empresas deben ser conscientes de los riesgos. Deben considerar cuidadosamente el impacto a largo plazo en su reputación y relaciones con los stakeholders. La autenticidad es fundamental para construir o mantener una reputación positiva en un mundo empresarial cada vez más exigente. PZZ



**Pizzolante**

**Inspiring** People  
**Empowering** Business

