

Modelo de fortalecimiento institucional para la comunicación estratégica en empresas socialmente responsables

Asumiendo el desafío de contribuir con empresas públicas o privadas en la construcción de procesos de gestión más conscientes –que hagan evolucionar los conceptos tradicionales de responsabilidad social empresarial para construir ventajas competitivas de una empresa socialmente responsable–, esta reflexión propone un modelo que asume la comunicación estratégica como una herramienta de fortalecimiento institucional para el desarrollo sustentable de la empresa y el logro de su plan de negocio

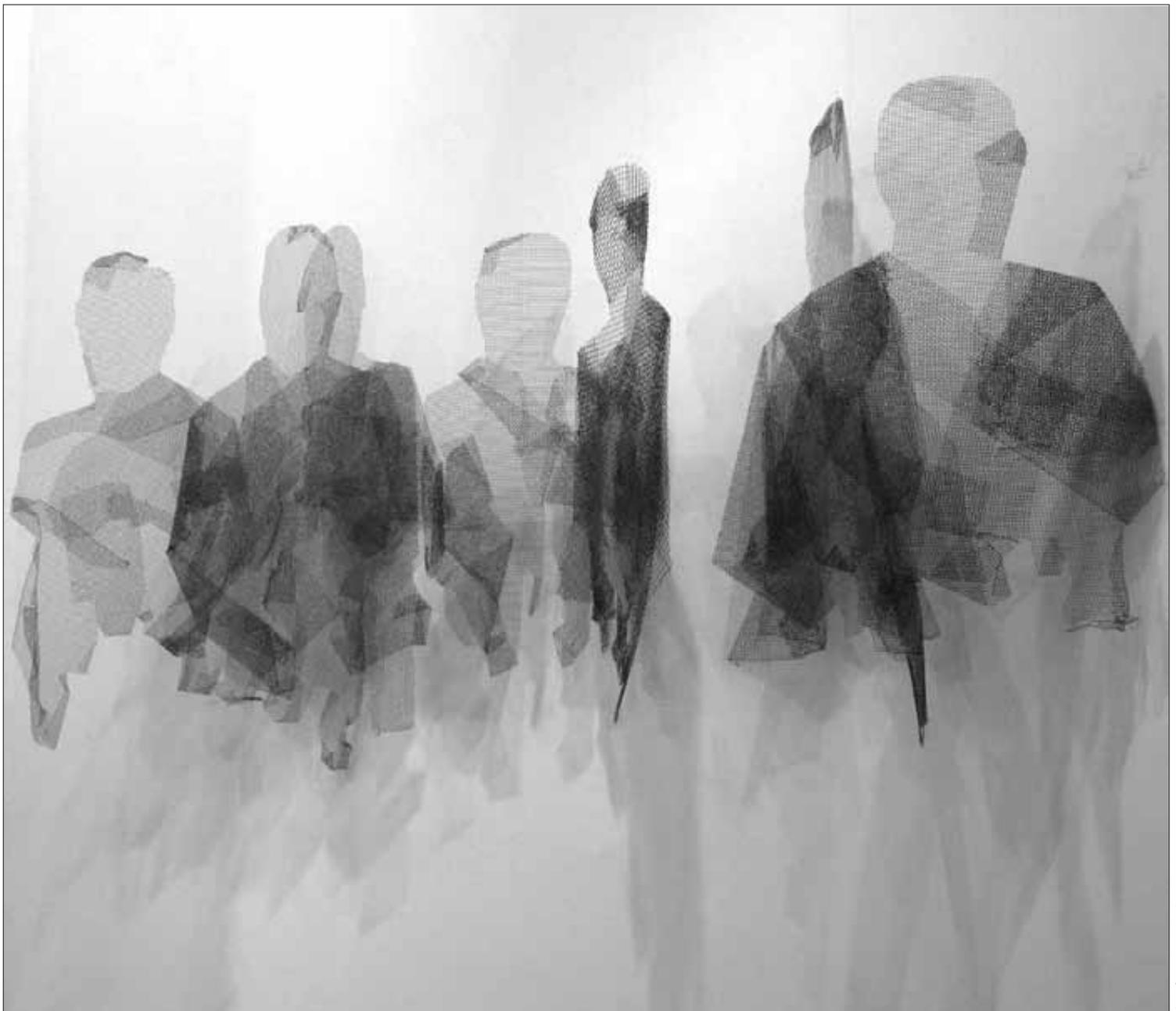
■ ITALO PIZZOLANTE NEGRÓN

Más allá de preocuparnos por adaptarnos a las exigencias del entorno competitivo actual, debemos ocuparnos de *modelar*, en forma responsable, *ese entorno* donde deseamos actuar, y hacerlo con una visión de *trascendencia*, sin sacrificar el largo plazo por decisiones que respondan a la coyuntura o lo inmediato. Esta visión sustentable fue el punto de partida del trabajo doctoral que presenté en el año 2008 en España, y que generosamente fue calificado para ser publicado en ese competitivo mercado bajo el título *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable: comunicación estratégica para el fortalecimiento institucional*. En las siguientes páginas comparto una síntesis de este trabajo de investigación cuyo libro ya está siendo distribuido en el país.

Todavía hoy se discuten las definiciones que permitan comprender el verdadero

sentido gerencial de la responsabilidad social empresarial (RSE), concepto que es todavía más amplio que la sola filantropía, la inversión social, el *marketing* social o, en general, los importantes programas y proyectos que a menudo son liderados por fundaciones u organizaciones de la sociedad civil. La definición que propongo establece la responsabilidad social empresarial como un estado de conciencia del impacto en la sociedad, positivo o negativo, a partir de las decisiones que toman o dejan de tomar los líderes de empresa.

Partiendo de esta definición, sostengo que el ciudadano-consumidor de hoy no pone mayor atención en conocer qué es lo que hace la empresa, sino cómo lo hace: es decir, qué insumos utiliza la empresa para su fabricación, las relaciones con su recurso humano, el ambiente, las formas como mercadea el producto, su transparencia frente a sus *stakeholders*, y hasta



Galería de Papel. Jonidel Mendoza (2010)

el estilo de liderazgo de aquellos que conducen la organización. Hoy, el ciudadano vigila los procesos de gestión y a través de las redes sociales se ocupa de divulgar sus percepciones acerca de lo que hace la organización, pero también sobre aquello que deja de hacer, en función de sus propias expectativas con respecto a la empresa y sus líderes.

La evolución necesaria, un nuevo punto de partida para el análisis

Siempre he planteado que más allá de los programas o proyectos de RSE de la empresa, la sustentabilidad de una *empresa socialmente responsable* depende, hoy más que nunca, de la consistencia y la coherencia de sus procesos de gestión y de la forma como administramos la comunicación como una herramienta que agrega certidumbre a la construcción de la confianza en la empresa y sus líderes. Hablo de procesos gerenciales del día a día de la empresa, tangibles a partir de las decisiones que toma el gerente, que lejos de compensar socialmente el impacto de sus operaciones, están dirigidos a minimizarlo, revisando la decisión que se está tomando con clara conciencia social. Este comportamiento consciente y firme de la re-significación de lo social en el ciudadano—como afirma frecuentemente mi amigo Oscar Schemel—, nos permitirá fortalecernos institucionalmente, agregando mayor certidumbre a nuestros planes de negocios y facilitando el logro de los objetivos allí planteados.

Esta lógica para el análisis de los procesos de gestión y las condiciones del liderazgo que debe acompañar a la empresa responsable en tiempos complejos y confusos como los que estamos viviendo, me permitió diseñar una metodología de trabajo—desde la perspectiva de la comunicación—, que se resume en un *modelo de actuación para empresas socialmente responsables*, como propuesta final de mi tesis doctoral, parcialmente compartida en esta síntesis. A este fin, un punto de partida fundamental es comprender la comunicación estratégica como una herramienta gerencial que garantiza el logro de un objetivo, pero que no es —ni debe ser— un objetivo en sí misma. Comunicar no es el fin, es el medio para lograr llegar a donde queremos. No es cuestión de *medios de comunicación*, es asumir el reto de combinar una estrategia apropiada, los mensajes correctos, la habilidad necesaria, el modelo de organi-



Necesitamos asegurarnos de que todo lo que hagamos para cumplir con la visión y la misión empresarial sea replicable y que, para ello, tenga permeabilidad a todos nuestros empleados

zación que facilite el proceso y todos ellos bajo el liderazgo gerencial que debe tomar la decisión oportuna y acertada. Esta visión, en detalle, está publicada en mis libros: *La reingeniería del pensamiento* (1999) y *El poder de la comunicación estratégica, reflexiones de un evangelizador corporativo* (2007), donde afirmo que la comunicación no resuelve problemas de organización, sino con buena gerencia.

El modelo de actuación responsable: una forma de ser y hacer una empresa sostenible

Necesitamos asegurarnos de que todo lo que hagamos para cumplir con la visión y la misión empresarial sea replicable y que, para ello, tenga permeabilidad a todos

nuestros empleados y forme parte estructural de nuestra cultura de trabajo. Estoy hablando de un *modelo* alineado con procesos internos y externos que hagan sustentable a la empresa, y que permitan facilitar el pensamiento estratégico de su liderazgo, la visualización de un estilo propio de trabajo que la diferencie de otras organizaciones y que, además, se convierta en una guía que haga posible replicar procesos de actuación, institucionalidad y generación de confianza.

Un modelo de actuación responsable, debe ser el eje de una visión compartida ya que construye confianza en la empresa y su dirigencia, la fortalece institucionalmente, despersonaliza las formas de trabajar del equipo humano y, en consecuencia, genera mayor coherencia y consistencia en el trabajo, proyectando mayor credibilidad al mundo interior y exterior de la empresa. Por otra parte, contribuye a sistematizar la gestión de la comunicación de la empresa, generando un esfuerzo focalizado en sus objetivos, pero armonizados con los intereses de sus *stakeholders*.

El *modelo de actuación responsable* que propongo es una herramienta gerencial para la construcción de la *reputación corporativa*, que permite el *fortalecimiento institucional* de las empresas socialmente responsables, construyendo confianza frente a cada una de sus audiencias internas y externas, y armonizando sus intereses con las expectativas de cada una de ellas.

El modelo parte del manejo integrado de tres ámbitos de actuación, estrechamente relacionados entre sí: *estrategia, mensajes y habilidades*. Estos se comple-



mentan con la incorporación de un cuarto ámbito de actuación que los integra: *governance* o modelo de organización. Cada ámbito puede actuar independientemente, pero todos en un contexto donde el entorno (*todo aquello que rodea a la empresa*) y el dintorno (*aquello que está contenido en la empresa, tal como la cultura o forma de ser-hacer las cosas*), condicionan la actividad de la empresa y el logro de sus objetivos.

Cada uno de los ámbitos para la actuación que caracterizan a la *empresa socialmente responsable* es una ventana de oportunidad para fortalecerla institucionalmente, “entrando en forma independiente por cualquiera de los ámbitos, o en todos, dependiendo de lo que el liderazgo empresarial busca y prioriza”, tal como afirma Thony Da Silva, socio de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica y representante de la Red DIRCOM para Venezuela.

La primera esfera: estrategia

La visión estratégica para una actuación responsable: tarea pendiente

Entendiendo que una estrategia de responsabilidad social sostenible en el tiempo es aquella que es capaz de armonizar los intereses de la empresa con las expectativas del país donde opera la organización, puedo concluir que esta dimensión del modelo se inicia a partir del conocimiento profundo y detallado de los planes de negocio de la empresa, los cuales deberán ser luego traducidos en términos de comunicación estratégica, con miras a alcanzar su fortalecimiento institucional. Me refiero a un ejercicio inicial, el cual nos permitirá la identificación temprana de todos aquellos asuntos clave que afectan, de forma positiva o negativa, la normal operación de la institución y la credibilidad de su dirigencia. Hablo de hechos notorios o no, públicos o privados, que pueden suceder en el ámbito económico, social y ambiental de la empresa, incluyendo sus implicaciones políticas, en los espacios de relación donde ésta se desenvuelve.

En resumen, esta dimensión de trabajo en la esfera de la estrategia se refiere a la visualización sincronizada de acciones que permiten alcanzar las metas y objetivos que la empresa se propone en su plan de negocios. Ello es el resultado del análisis interdisciplinario y multivisión que hace posible identificar aquellos asuntos estra-



Esa identidad o personalidad corporativa sustentable es dinámica y requiere, para que la empresa logre sus objetivos, de una actitud humilde y de honesta atención para escuchar los diversos intereses que rodean a la empresa, pero también los de aquellos que surgen de la red de relaciones que se teje internamente.

tégicos que construyen una agenda que condiciona –positiva o negativamente– el desempeño de la empresa para, una vez vinculados a las características culturales propias (dintorno) y a las condiciones presentes en su ambiente de negocios (entorno), desarrollar los planes de comunicación que aseguren el cumplimiento del plan de negocios en el largo plazo.

El desarrollo de la estrategia para el fortalecimiento institucional de la empresa debe contemplar sesiones de trabajo destinadas a traducir los objetivos de negocio en acciones de comunicación estratégica que hagan factible el logro de las metas que la empresa ha definido; de esa manera, podremos ofrecer una visión integral, a la hora de diseñar *planes de comunicación* interna o externa que aseguren consistencia y coherencia comunicacional. Hablo de visiones para las actuaciones que contengan, entre otros elementos fundamentales, el desarrollo de sistemas de alerta temprana y de equipos profesionales de rápida respuesta –apoyados por manuales de contingencia–, además de guías de actuación ante las diferentes situaciones a las que puede estar expuesta la empresa.

A este fin, es fundamental conocer las diferentes audiencias con las que la empresa debe comunicarse. Un análisis estratégico nos lleva a comprender, de una sola mirada, la realidad de la empresa

y los factores que influyen en el negocio. Diferentes procesos de análisis y metodologías para graficar la información nos permitirán construir mapas (herramientas que forman parte del *modelo de actuación* en la esfera de Estrategia). Me refiero a los Mapas de Fortalecimiento Institucional (MFI), una interesante metodología desarrollada al interior de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, que ha sido adelantada por nuestro Líder de Cuentas, Agustín Beroes.

Los *mapas*, como herramienta de gestión, son una representación gráfica e interconectada de instancias, organizaciones, grupos e individuos cuyos contactos, relaciones e influencias son determinantes en la toma de decisiones por parte de gobiernos, poderes del Estado u otros grupos de presión que impactan el plan de negocios de una determinada organización empresarial.

La segunda esfera: mensajes

El mensaje: la fuerza de la institucionalidad

Una visión sustentable es lo que garantiza confianza y reputación en el largo plazo. Para ello, es fundamental el fortalecimiento institucional de la empresa, condición sólo factible en la medida en que se cuente, con meridiana claridad, con mensajes claros y concretos; verbalización que se hace tangible en la forma de ser y hacer de la empresa.

Esa identidad o personalidad corporativa sustentable es dinámica y requiere, para que la empresa logre sus objetivos, de una actitud humilde y de honesta atención para *escuchar* los diversos intereses que rodean a la empresa, pero también los de aquellos que surgen de la red de relaciones que se teje internamente. Intereses éstos que deben ser respondidos por la empresa, lo cual exige contar con mensajes compartidos por los diferentes niveles que integran a la organización.

Toda la investigación cualitativa y cuantitativa desarrollada para esta reflexión evidencia la debilidad empresarial al no disponer de mensajes estructurados en forma eficaz que permitan transmitir sus procesos como empresas socialmente responsables. No me refiero a los mensajes de sus programas o proyectos sociales, sino a la forma como gestiona la empresa, que debe ser consciente del impacto social positivo o negativo de las decisiones que toma o que deja de tomar el gerente.

Lo que he aprendido en mi vida de consultor gerencial en procesos de comunicación estratégica me indica que, frecuentemente, las empresas que dicen disponer de mensajes reflejan una nítida inconsistencia cuando se les pide verbalizar los legítimos intereses que definen su plan de negocios, o cuando se les consulta sobre la disponibilidad de medios para transmitirlos; resultado que permite profundizar sobre la inmensa área de oportunidad que esta dimensión del modelo representa para diseñar líneas de actuación responsable.

El desarrollo de una visión gerencial alineada, que haga viable alcanzar los objetivos que se propone la empresa, requiere que el líder socialmente responsable, es decir consciente del impacto de su actuación, logre armonizar los diferentes intereses que conviven dentro de la empresa, y también los de aquellos públicos externos con los cuales se vincula en el complejo mercado de la opinión pública y sus percepciones. Intereses que deben transformarse en mensajes sencillos y concretos, que permitan traducir y hacer comprender nítidamente el estilo de la empresa, sus intenciones, la fuerza de su visión y la coherencia con los valores que predica; mensajes éstos que permitirán alimentar una red de relaciones fundamentada en confianza. Me refiero a construir capital social.

Es básico asegurarse que la empresa cuente, en forma verbal (y hasta no-verbal), con los mensajes que nos proponemos dejar *posicionados* en la mente de nuestras audiencias, y a partir de los cuales queremos ser recordados y respetados. Informaciones que generen certidumbre sobre la empresa, sus productos, servicios y procesos gerenciales en general, son vitales. Comunicarnos con aquel que nos rodea, y hacerlo de forma que cada *historia corporativa* sea consistente y apuntale la confianza en la empresa; que no se trate, por el contrario, de una irrefutable prueba de la desalineación gerencial de sus líderes.

A partir de aquellos aspectos que son usualmente evaluados por los diferentes *stakeholders* de la empresa —y que impactan positiva o negativamente la reputación empresarial—, es fundamental desarrollar una agenda temática alineada entre aquellos que lideran la empresa; pero, sobre todo, debemos contar con información sobre los temas de la empresa, suficientemente nivelada a través de las diversas áreas que la componen. “Lo que



Es básico asegurarse que la empresa cuente, en forma verbal (y hasta no-verbal), con los mensajes que nos proponemos dejar posicionados en la mente de nuestras audiencias, y a partir de los cuales queremos ser recordados y respetados. Informaciones que generen certidumbre sobre la empresa (...)

no se comunica no existe”, suele repetir mi socio Thony Da Silva. Esta afirmación nos convoca a conceptualizar y desarrollar el mensaje corporativo que permita la comunicación estratégica de la empresa con sus diferentes *stakeholders*.

La tercera esfera: habilidades

La construcción de habilidades: más allá del mensaje verbal

Todo comunica, todo el tiempo, condicionando la legitimidad y credibilidad de la empresa; por ello, es fundamental desarrollar nuevos estados de conciencia que faciliten el desarrollo de nuevas destrezas personales y organizacionales, las cuales pueden ser desarrolladas a través de diferentes metodologías y simulaciones prácticas especializadas en materia de comunicación personal y gerencial.

La ausencia de visión estructurada y global evidenciada en la investigación cuantitativa contenida en mi trabajo doctoral, nos lleva a profundizar diferentes aspectos comunicacionales que sostienen la construcción de la necesaria habilidad personal propuesta por esta dimensión del modelo. Me refiero a la necesidad de conectar nuestros mensajes verbales con los mensajes no verbales propios de nuestra actuación.

La condición de confianza en un *mensaje* no responde sólo a la comunicación verbal. Según Gayle Cotton de Circles of Excellence Inc., (durante un

panel de la Organización de Presidentes de Empresa YPO), más del 90% de las percepciones que construye la empresa se fundamentan en las *formas* (o comunicación no-verbal) a través de las cuales comunicamos nuestros mensajes. Entonces, es fundamental transmitir con efectividad los mensajes *verbales* (*todo aquello expresado en diferentes escritos*) definidos por la empresa, en equilibrio estratégico con nuevas capacidades *no-verbales* (*todo aquello expresado por el lenguaje corporal, el uso de la voz, etcétera*).

Es vital la capacitación de voceros formales e informales para fortalecer al capital humano de la institución, además de brindar oportuno *coaching* a la alta dirección. Pero el concepto de *vocero* ha estado generalmente rodeado de mitos. Se cree que *vocero* es aquella persona a la que se le encarga formalmente transmitir las posiciones de la empresa; sin embargo, ellos son con frecuencia quienes en menor grado influyen en las percepciones colectivas de la empresa. Hay otro *vocero* —el informal— que de no estar alineado con los objetivos de la empresa y comprometido para su logro, se convierte en la voz de la organización que influye de forma determinante en la reputación y la confianza de la empresa. Por esta razón, debemos asumir que *voceros* somos todos, a fin de desarrollar herramientas gerenciales destinadas a mantener una nivelación adecuada, no solamente de los mensajes a comunicar, sino de las habilidades para lograrlo de manera efectiva.

La cuarta esfera: *governance*

Es la necesidad de formalizar la visión socialmente responsable de la empresa dentro del modelo de gestión de la empresa

El concepto de *governance*, expresión más frecuente en el mundo empresarial, tiene que ver con el *modelo de gobierno* que la empresa ha diseñado para ser gerenciada. No sólo se trata de la estructura expresada en un organigrama, ya que ello está vinculado también al conjunto de normas que regula el funcionamiento de una empresa. El *gobierno de empresa* se refiere además a la forma particular como la gestionamos; y ello, sin duda, diferencia a las empresas responsables de las irresponsables, frente a la comunidad de empleados y, en general, ante la sociedad donde opera. *Governance* o gobernanza

tiene que ver con la manera de organizarse, de estructurarse interna y externamente, de tomar en cuenta a los públicos interesados en la empresa (*stakeholders*).

Es fundamental hacer notar que los *procesos* de gestión requieren una forma estratégica de ser *governados*, con la misma profesionalidad y formalidad de otros procesos. No me refiero a la existencia o no de planes o programas de RSE. El *proceso de gestión* es fundamental dentro de la empresa a los fines de garantizar certidumbre en los equipos, foco en el logro de los objetivos y sustentabilidad; es decir, largo plazo.

Así como el área de recursos humanos es la encargada de garantizar el capital humano que permita lograr los objetivos que la empresa se ha propuesto, y el área de planificación es la llamada a construir los escenarios de actuación y los caminos que debe recorrer para alcanzarlos, mientras que el área de finanzas ofrece los recursos económicos que hagan factible lo anteriormente descrito, de la misma manera, formal y estructurada, las actividades específicas relativas a la responsabilidad social deben ser parte integral de los procesos de gestión de la empresa. Es más, todo proceso gerencial debe ser concebido a la luz de esa consciencia responsable de cada ejecutivo que trabaje y quiera ser y honrar con sus actuaciones a una empresa socialmente responsable.

Sin embargo, me gustaría repetir lo que he sostenido antes: no existe un *departamento* de responsabilidad social que monopolice la actuación responsable de una organización, porque la responsabilidad social es transversal a todo *proceso de gestión* de la empresa; en consecuencia, es inherente a todas aquellas áreas que conforman la organización. Hablamos de responsabilidad social corporativa cuando nos referimos a la suma de las partes que integran a la empresa; y eso involucra a todas las unidades. Es tan *responsable* de la responsabilidad social –valga la redundancia–, quien planifica y desarrolla productos que agreden al ambiente; como lo es el analista de recursos humanos que no provee al personal con la formación adecuada para cumplir con el plan de negocios; lo mismo que el gerente de tesorería que especula con el dinero y deja de pagarle al proveedor. Es tan irresponsable cualquiera de los anteriores, como lo es el jefe de una planta que no se vincula con la comunidad o irrespeta al ambiente. Esta reflexión no exime de la necesidad de un área de la empresa que



Me gustaría repetir lo que he sostenido antes: no existe un departamento de responsabilidad social que monopolice la actuación responsable de una organización, porque la responsabilidad social es transversal a todo proceso de gestión de la empresa; en consecuencia, es inherente a todas aquellas áreas que conforman la organización.

se focalice en los temas *sociales*, sea cual fuere su nombre, que se encargue de vigilar, articular y armonizar toda la actuación gerencial, en forma alineada con su compromiso de sustentabilidad frente a los accionistas de la empresa, su capital humano y la sociedad en general.

Esta necesidad que interpreto es lo que hace indispensable que el modelo de actuación responsable integre las dimensiones de estrategia, mensaje y habilidad, en una dimensión que focalice la visión. Esa dimensión es, sin duda, la de *governance* –o la estructuración oportuna y suficiente de una instancia de la organización que garantice la llamada *licencia social para operar* de la empresa–.

A manera de conclusión: Más allá de adaptarnos a la realidad es aceptar el desafío de modelarla

El desempeño empresarial, hoy más que nunca, trasciende a lo puramente económico y nos ubica en nuevas dimensiones sociales y ambientales, para aquellos que aún no han comprendido el dramático cambio cultural y político que vive la sociedad, a escala mundial. Más importante que producir un cambio de cultura en las empresas es crear una cultura para el cambio.

Frente a ello, el pensamiento empen-

dedor busca modelos transformadores que hagan sustentable el negocio, más allá de la coyuntura donde, nuevamente, el tema *político* forma parte de las interrogantes que surgen. Sólo la energía creativa del líder es capaz de encontrar novedosas aproximaciones que garanticen la sustentabilidad de sus negocios; reflexiones que lo ubican en el *modelo social* de la relación empresa-sociedad. La dinámica política es una consecuencia más de lo social y, si queremos agregar certidumbre a nuestros emprendimientos, debemos desarrollar nuevos modelos empresariales que armonicen nuestros legítimos intereses con las expectativas de la comunidad donde actuamos.

Recordemos que hablar de una empresa socialmente responsable trasciende a *proyectos* o *programas* y ubica la reflexión en *procesos* gerenciales. Procesos de ser y hacer para que la organización permanezca en el tiempo, lo que implica referirse a las prácticas que desarrolla y ejecuta dentro de su estrategia de negocios, siempre tomando en cuenta las distintas audiencias o *stakeholders*. Debemos asumir convencidos y sobre todo comprometidos, con la coherencia de nuestras actuaciones y la consistencia de nuestros planteamientos, el *desafío de modelar* y para ello, la comunicación responsable y estratégica es la herramienta que permite el fortalecimiento institucional necesario de la empresa y las relaciones de confianza que construyen aquellos que la dirigen en beneficio del largo plazo.

La sustentabilidad empresarial es el puente que permite pasar de la visión tradicional de nuestra acción en sociedad y la llamada RSE, a la consciencia en el liderazgo de construir empresas socialmente responsables, y ello depende, cada vez más, de aquellas empresas que comunican nítidamente a través de sus actuaciones y su capacidad para influir positivamente en el entorno donde operan. El desafío, y lo digo con humildad, pero con profunda firmeza, no es entonces *adaptarse* al entorno, es atreverse a influir, a modelarlo con nuestra forma de ser y hacer empresa (me refiero a los procesos de gestión y a las decisiones que tomamos); modelaje que influirá sobre líderes empresariales que pronto estarán más atentos a los objetivos de negocios, pero más sensibles a las formas de actuación para desarrollarlos. Líderes que se anticipen –siendo flexibles y rápidos para atreverse a cambiar el rumbo sin complejos–, y que sean innovadores, dispuestos a diseñar nuevos modelos de

negocios más inclusivos, socialmente responsables y conscientes de la realidad de nuestros países.

ITALO PIZZOLANTE

Ingeniero Civil, con Máster en Comunicación Política de la Universidad Autónoma de Barcelona y Doctorado en Comunicación Organizacional, en la Universidad Jaume I, Castellón, ambos en España. Presidente del Consejo Directivo de la empresa PIZZOLANTE Comunicación Estratégica.

Referencias

- ALAMEDA, D.; BENAVIDES, J.; FERNÁNDEZ, E; y VILLAGRA, N. (2004): *Nuevos retos y perspectivas de investigación en la comunicación*. Madrid, España: Universidad Complutense.
- ALCORTA, F. y MANTINIAN, M. (2004): *La comunicación institucional: una herramienta estratégica*. Asunción, Paraguay: Universidad Católica Asunción.
- BENAVIDES, J. y VILLAGRA, N. (2003): *La miopía corporativa, enfermedad del siglo*. Madrid, España: Universidad Complutense.
- CEDICE, ETHOS y FORUMEMPRESA (2008): *Sostenibilidad en mercados emergentes. Manual de Apoyo para Periodistas*. Caracas, Venezuela.
- COSTA, J. (2009): *DirCom. Estratega de la complejidad*. Barcelona, España: Ediciones Aldea Global.
- _____ (2005): *Máster DirCom. Los profesores tienen la palabra*. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design.
- FUENTES, S. (2007): *Memorias Colombia responsable. 1er encuentro de responsabilidad y desarrollo social*. Bogotá, Colombia: Grupo SAF.
- _____ (2006): *Especialización en comunicación organizacional 2005-2006*. Bogotá, Colombia: Universidad Pontificia Javeriana.
- GUÉDEZ, V; GÓMEZ, E; y PIZZOLANTE, I. (2008): *Tres visiones de la ética y la responsabilidad de la empresa en el siglo XI*. Caracas, Venezuela: Cámara Venezolana de Franquicias, Profranquicias.
- LOSADA, J. (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- PIZZOLANTE, I. (2009): *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable*. España, Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- _____ (2007): *El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. Bogotá, Colombia: Círculo de Lectores Colombia. 6ta. Edición.
- _____ (1999): *Reingeniería del pensamiento*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo. 4ta. Edición.
- _____ (1993): *Ingeniería de la imagen*. Caracas, Venezuela: Colección Ayakua N°4.
- SERVICIO DE PUBLICACIONES UCAM. (2002): *La identidad corporativa*. En: *Sphera Pública*. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Organización y Cultura. Murcia, España: Universidad Católica San Antonio.
- VIVES, A. y PEINADO-VARA, E. (2004): *Responsabilidad social empresarial. Del dicho al hecho*. México DF, México: II Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa.
- _____ (2003): *La responsabilidad social empresarial como instrumento de competitividad*. Ciudad de Panamá, Panamá: Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial.

