

# Desarrollo social por valores y comunicación de valores

JOSÉ DE JESÚS GONZÁLEZ ALMAGUER\*

*Universidad Anáhuac  
Universidad Pedagógica Nacional*

## RESUMEN

Se presenta el enfoque de desarrollo social por valores y la comunicación de valores como una opción que genera relaciones, desde las cuales la responsabilidad social empresarial (RSE) puede alcanzar de mejor manera sus objetivos. Se recupera el concepto de creación de valor social que supera a los modelos económicos anteriores y se establece su relación con la reputación corporativa de las organizaciones de diferentes sectores sociales. Se proponen vías para construir una sociedad más equilibrada al transitar por caminos de innovación que deben estar soportados por la comunicación estratégica de valores para generar un nuevo desarrollo social.

*Palabras clave:* Desarrollo social por valores y comunicación de valores, Responsabilidad social, Creación de valor social e innovación, Reputación corporativa.

## ABSTRACT

We present the social development for values approach and the communicating of values as an option that generates relationships, from which the CSR (Corporate Social Responsibility) can best achieve their goals. It recovers the concept of social value creation, which outperforms previous economic models, and establishes its relationship with the corporate reputation of organizations from different sectors. We propose ways to build a more balanced society when transiting paths of innovation that must be supported by strategic communication of values to produce a new social development.

*Key words:* Social Development, Communication of Values, Social Responsibility, Social Value Creation and Innovation, Corporate Reputation.

\* Maestro en educación. Realiza estudios doctorales en innovación y esponsabilidad social. Docente en la Facultad de Responsabilidad Social de la Universidad Anáhuac y en la Universidad Pedagógica (Unidad 095). Correo electrónico: jjesusalmaguer@gmail.com.

El modelo de crecimiento económico mundial, de este inicio de siglo, ha mostrado su falta de capacidad para construir un futuro digno para la humanidad. Nuevas formas de creación de valor, de gestión, de liderazgo y de comunicación son necesarias. Es apremiante buscar nuevos carriles de actuación. En los próximos años, la innovación será la apuesta social más frecuente. Asimismo, se buscarán formas de crear valor social compartido en contra de la idea de acumulación que ha sobrevalorado a la propiedad privada. Por el contrario, estos modelos excluyentes y exclusivos se desmoronan ante la desigualdad que prolifera gracias a esa actuación. El mercado no puede ser el único principio de acción, los valores pueden ser de gran ayuda para modelar una sociedad con mayor equidad en el desarrollo, comunicar con valores será estratégico para alcanzar ese objetivo.

#### DESARROLLO SOCIAL POR VALORES Y COMUNICACIÓN DE VALORES

Las actividades guiadas por valores se han generalizado en las organizaciones empresariales en los últimos años, por múltiples causas. “Los valores son un medio por el cual las organizaciones pueden conducirse ante la falta de claridad tanto del complejo entorno social como de la complejidad interna creada por la simultaneidad de una multitud de operaciones de la organización” (von Groddeck, 2011). El desarrollo de la sociedad ha conducido a las organizaciones a enfrentar tanto la complejidad como la incertidumbre: la necesidad de expresar su identidad para diferenciarse y los eventuales beneficios de las opciones futuras, ante situaciones impredecibles. Una luz que parece guiar el camino es el actuar con Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y comunicar los valores en que descansa esa responsabilidad.

Aunque la comunicación de los valores implica un peso de significado muy importante, y a pesar de que las situaciones a las que se enfrentan las organizaciones no pueden ser limitadas a unas cuantas probabilidades, es posible identificar algunas opciones generales:

la semántica de valores se aplica en las organizaciones por primera vez cuando los voceros no están seguros de a qué partes interesadas (stakeholders) tienen que dirigirse o hacer frente (incertidumbre) o cuando diferentes grupos de interés tienen que ser tratados al mismo tiempo (complejidad); en segundo lugar, cuando la identidad de la organización tiene

que ser descrita; y, tercero, cuando las futuras opciones estratégicas, que no se pueden expresar por términos cuantitativos, deben ser comunicadas. Los valores, por consiguiente, juegan un papel en la práctica organizacional cuando ciertos aspectos son indeterminados. (von Groddeck, 2011: 69)

Asimismo, ante los grandes escándalos de corrupción y abusos corporativos que hemos visto desde 2001 (con el caso Enron como insignia), o los vistos en el 2008 (con el *boom* y posterior crisis del mercado inmobiliario y con el caso de Bernard Lawrence Madoff y su estafa multimillonaria), se ha pasado de un enfoque reactivo ante situaciones críticas a una posición en la que se argumenta que la comunicación de la RSE tiene un efecto proactivo en la prevención de problemas de legitimidad. Así, las “empresas participan en actividades de RSE para evitar impactos negativos en vez de ser guiadas por la voluntad de hacer una mejora social o de actuar de acuerdo con lo que se cree que es fundamentalmente correcto” (Arvidsson, 2010). La transparencia y la rendición de cuentas son temas que están en la agenda del mundo político y de negocios y han obligado a las organizaciones a hacer esfuerzos específicos de comunicación con sus públicos o partes interesadas, inglés *stakeholders*, pero solo como una respuesta ante la exigencia social, no como un acto de liderazgo empresarial o gubernamental.

Algunas de las tendencias mundiales, que hemos visto aplicadas en México, tienen que ver con principios de actuación, declaración de misión, participación de empleados en actividades voluntarias, códigos de ética, informes de responsabilidad social, informes de balance social, apoyo a causas ecológicas, entre otros programas y medios para conducir el actuar de los colaboradores de las organizaciones. Empero, el comportamiento de los colaboradores se ve sometido a una fuerte tensión al querer alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y respetar las necesidades sociales con altos estándares éticos. Por ello, la comunicación guiada por valores se ha vuelto relevante. Son tan altas las expectativas que las partes interesadas tienen respecto al actuar de las organizaciones, que solo valores abstractos pueden dar respuesta a todos esos públicos. En este sentido, von Groddeck (2011) considera a los valores como una forma empíricamente observable de comunicación. Si bien es cierto que padecen de una falta de concreción, ello pone el énfasis en la flexibilidad y la creatividad al

momento de actuar. Es claro que se destaca la capacidad simbólica que los valores contienen y que ese simbolismo alcanza a mayores grupos-objetivo de la comunicación y ofrece mayor satisfacción a sus necesidades comunicacionales.

Sin embargo, la comunicación de la RSE no parece haber sido estudiada a fondo ni por los investigadores ni por los profesionales que la ejercen en el campo laboral. Algunos estudios afirman que las organizaciones comunican la RSE mediante la transmisión de información de comportamientos clásicamente aceptados de RSE y que hay una correlación entre la instauración de RSE y los ingresos de las firmas: a mayores ingresos mayor capacidad de establecer programas de RSE (Ziek, 2009). En ese sentido, la filantropía es la conducta más antigua de la responsabilidad social y ha sido considerada como una forma de ganar legitimidad, una especie de permiso para operar que brindan las comunidades, con su consentimiento al destino de los recursos asignados a los actos filantrópicos. Los códigos de ética fueron la siguiente herramienta empleada por las grandes firmas, al hacerlos parte de la normatividad institucional, y más adelante se establecieron programas de relaciones con la comunidad y muchos otros. A la fecha, parece evidente que se han abandonado (o al menos minimizado) los enfoques de relaciones públicas y búsqueda de legitimidad para abordar los tópicos de ventaja competitiva, ciudadanía corporativa, desarrollo sustentable y gobernanza (Von Groddeck, 2011) (Verboven, 2011) que se hicieron más atractivos para las grandes corporaciones. Respecto al tema de gobernanza habremos de regresar más adelante, puesto que se constituye en un producto de la transparencia, la rendición de cuentas, la comunicación, la creación de confianza y la noción de futuro compartido.

Encontrar evidencia de la responsabilidad social en un elemento de comunicación tan breve como la declaración de misión, ha sido objeto de investigación, en busca de apreciar si hay una relación profunda entre el corazón de negocio (expresado en la misión) y la responsabilidad social. “Las empresas y la sociedad son interdependientes, y las actividades de RSE pueden crear valor u oportunidades para ambas partes” (Verboven, 2011). Se trata de identificar si la cadena de valor y su impacto social se ven reflejados en esas declaraciones o si se contempla esa oportunidad. La RSE tiene un potencial muy importante para crear valor social .

Una de las oportunidades más apreciadas actualmente es la de sostener programas de reputación corporativa, que se basan en la comunicación empresarial y las percepciones de los públicos, en ellos, se considera a la RSE como parte de los elementos que la conforman. La reputación, o “la evaluación que se lleva a cabo de la organización, surge como resultado de sus acciones y el desempeño anterior en la creación de valor para los accionistas. Una reputación fuerte puede ayudar a crear ya sea un posicionamiento (tales como una reputación de calidad) o basada en el status (tales como una buena reputación o mejor ventaja competitiva para una organización). (Dowling y Moran, 2012). Es posible afirmar que las corporaciones desarrollan una buena reputación por hacer evidentes comportamientos coherentes que producen resultados reconocidos y valorados por sus *stakeholders*.

Esta idea refuerza la posibilidad que la comunicación de valores tiene de ser persuasiva, ante el peso emotivo del que dispone. Simultáneamente, las empresas son más visibles y están sometidas a mayor escrutinio por parte de sus públicos interesados, en términos de la teoría de la legitimidad (Arvidsson, 2010). Por ello, deben integrar de mejor manera sus programas de RSE y de comunicación, no obstante, hacerlo en forma excesiva también puede resultar contraproducente.

Si las organizaciones distinguen con claridad quienes son los usuarios de la información que proporcionan de sus programas de RSE, se desprende una consecuencia lógica: la información acerca de la RSE será estructurada para satisfacer sus expectativas y requerimientos. Los programas de comunicación se desarrollarán estratégicamente para cumplir esta función.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL

Algunos estudios (McWilliams y Siegel, 2001) se han esforzado por dar una definición de la responsabilidad social como “las acciones que parecen favorecer el bien social, más allá del interés de la empresa y de lo que es requerido por la ley”. Por supuesto, el punto de unión de la responsabilidad social con los resultados y efectos de la comunicación se encuentra en el momento en que los programas de filantropía buscan obtener la buena voluntad de los públicos de la organización. De ahí, en adelante, cada programa

de RSE buscará sus propios objetivos sociales y objetivos de comunicación particulares orientados a públicos específicos.

Por otra parte, un aspecto que está en juego y que ha resultado sumamente polémico es el llamado *greenwashing* o “limpieza en temas verdes”. Se trata de una acción de mercadotecnia donde se destacan aspectos ecológicos relacionados con la empresa, la marca, el producto o el servicio; la crítica lleva implícita la idea de que son mayores los esfuerzos y presupuestos destinados a esa mercadotecnia que a realizar acciones ecológicas o sustentables.

Por supuesto, a pesar de los años, persiste el debate surgido por la postura marcada por Milton Friedman, en su famoso artículo de 1970, publicado en el *New York Times Magazine*, al señalar que la única responsabilidad social de la empresa es “utilizar sus recursos y comprometerse en actividades diseñadas para incrementar sus beneficios en la medida en que permanezca dentro de las reglas del juego; es decir, comprometerse en una competencia abierta y libre sin engaño o fraude” (Friedman, 1970).

Aunque esta posición ha perdido adeptos, en el sentido de que casi nadie la acepta o defiende públicamente, muchas organizaciones y líderes empresariales siguen orientando su desempeño a dar cabal cumplimiento a la afirmación de Friedman.

En el fondo de la discusión persiste una valoración del hombre y de su capacidad para actuar libremente:

De acuerdo con la Teoría de la Responsabilidad Social, el hombre es contemplado no tanto como un ser irracional, sino como letárgico; capaz de usar de su razón y, sin embargo, presa fácil de demagogos, de publicitarios avezados, o de manipuladores. A causa de su debilidad racional, el hombre ha caído en un estado de conformidad irreflexiva en el que se mantiene por inercia. Por ello, sus facultades mentales están embotadas y en peligro de atrofia [...] Para que el hombre permanezca libre, debe vivir por la razón, en lugar de aceptar pasivamente lo que ve, oye y siente. (Rodríguez y Algarra, 2008)

La comunicación de las actividades y programas de RSE que desarrollan las organizaciones pueden desempeñar ese rol. Al comunicar valores y comportamientos guiados por valores, las organizaciones ofrecen modelos de vida que pueden ser adaptados o adoptados por otros actores sociales, en lo individual o en lo colectivo.

## CREACIÓN DE VALOR SOCIAL E INNOVACIÓN

En el rango empresarial, la creación de valor se ha relacionado con la innovación y con el liderazgo en la industria. También se ha establecido que en tiempos donde no hay crecimiento, creación de valor e innovación se convierten en una reserva importante para las firmas. Aunque aún no hemos llegado a un punto final en la globalización de la economía, resulta evidente que en el futuro no habrá más mercados emergentes. Sin creación de valor mediante la innovación no existirá más esa reserva. El presente nos dicta que esa creación de valor solo es posible si es social, ya que sienta las bases del desarrollo sustentable. Las capacidades dinámicas deben de contribuir a elaborar combinaciones productivas de las identidades organizacionales y las orientaciones individuales para la creación de valor.

Al mismo tiempo, nuevos conceptos han venido a integrarse a la discusión. Uno de los más atractivos es el de creación de valor compartido (*shared value*, en inglés). Primero hay que decir lo que no es: no es responsabilidad social, filantropía o sostenibilidad.

La idea parte de que se debe establecer una clara relación entre el éxito empresarial y el progreso social. Se trata de una nueva forma de alcanzar el éxito económico: “No está al margen de lo que las empresas hacen sino en el centro. Creemos que puede dar lugar a la siguiente transformación importante del pensamiento empresarial” (Porter y Kramer, 2011). Sin embargo, el concepto alcanza también al sector gubernamental y al sector no lucrativo. Existe una intersección entre el desempeño de la empresa y la sociedad, en ese campo ambas actividades se superponen. Asimismo, las fronteras entre el sector lucrativo y el no lucrativo han migrado, son móviles y en ocasiones se han esfumado. Crear riqueza económica debe traducirse a riqueza social, la riqueza social puede encontrar un lugar en el mercado para hacerse rentable y debe encontrar un lugar en las políticas públicas para generar bienestar y gobernabilidad. Sin embargo, hay que hacer un largo recorrido desde la obtención de utilidades y el acceso al poder público para llegar a la creación de valor compartido. Las claves para ello pueden ser entre otras: reconceptualizar productos y mercados; redefinir la productividad en la planeación estratégica y la cadena de valor; permitir y fomentar el surgimiento de agrupaciones locales (y regionales) de desarrollo, a través de la

comunicación de valores. Más adelante, se abordará el enfoque de Coimbatore Krishnarao Prahalad respecto a la reconceptualización de productos y mercados, a partir de la base de la pirámide, pero destacan algunos detalles de las otras dos ideas.

La productividad, desde la planeación y sus estrategias, debe ser pensada como la generación de un valor que será compartido por las partes interesadas de la empresa u organización. Significa abandonar uno de los imperativos del capitalismo: la acumulación. No se trata de abandonar la idea de la propiedad privada para ir a una ingenua repartición con la comunidad, el propósito es que la suma de esfuerzos y talentos de los participantes sea tan fructífera que los beneficios se derramen hacia todos ellos. Significa un cambio profundo en aquello que es considerado socialmente valioso.

Una nueva forma de pensar promueve el abandonar un principio que parte de una confusión. Como se sabe, los pasos del proceso administrativo son: *planeación, organización, dirección y control*. En dos de ellos, en la *organización* y en el *control* se ha caído en una serie de prácticas centralizadas que impiden el empoderamiento de otros participantes y favorecen la toma de decisiones y la asignación de recursos por pequeños grupos que terminan por ser de élite. Asimismo, el último paso, el control, se ha vuelto parte de otro concepto: poder. El poder se convierte en capacidad de influir desde la planeación y caemos en una especie de círculo sin salida. Hoy en día, se prefiere el concepto de liderazgo al de dirección y el de evaluación al de control. Esta preferencia parte de la asunción de que se requiere trabajo en equipo y liderazgo, como dos caras de la misma moneda, y del hecho de valorar la evaluación para la mejora del sistema y de los equipos de trabajo antes que la noción de control, la cual remite a una situación de disciplina y rigor que son poco probables en una sociedad como la actual, que reconoce demasiadas fuerzas y tendencias simultáneas y caóticas. El poder es hoy una capacidad relacional, es decir, quien tiene relaciones para influir en otros tiene poder, quien no tiene ese vínculo carece de poderío. Una parte de esa capacidad relacional se construye mediante la comunicación, tanto en escala personal, organizacional o macrosocial. Otra parte, se construye con la confianza al interior de esas redes.

Por el contrario, generar el fortalecimiento de agrupaciones locales o regionales de desarrollo implica crear una organización



descentralizada con fuertes valores compartidos, el control se vuelve autocontrol con información compartida, estándares públicos, con transparencia en los procesos y con sistemas que permitan compartir información valiosa. Por último, es posible abandonar la idea de control, si se piensa en rendición pública de cuentas para estar sujetos a la evaluación por los miembros de la comunidad en cualquier momento.

#### EL ENFOQUE DE PRAHALAD PARA LA CREACIÓN DE VALOR

Al pensar en la población mundial y los problemas económicos que enfrenta, una de las ideas dominantes más poderosas que se han generado en los últimos años es la creación de oportunidades de negocios en la base de la pirámide: un concepto de Prahalad.

“En el corazón del ecosistema para crear valor, se halla un sistema empresarial” (Prahalad, 2010: 119). La clara orientación de las empresas por actuar para generar valor es una característica que debe aprovecharse para actuar en los mercados de la base de la pirámide (MBP) y obtener beneficios para todos los participantes y actores sociales.

Prahalad distingue cuatro fuentes definidas de oportunidades (Prahalad, 2010: 97-98):

1. Hay mbp que son de gran tamaño y son atractivos por sí mismos, no hay que buscar mercados secundarios.
2. En ellos, es posible apalancar innovaciones locales, lo cual genera una oportunidad global para innovaciones locales. Este enfoque ha sido identificado como actuar “glo-calmente”.
3. Algunas innovaciones de los mbp encuentran aplicación en mercados desarrollados.
4. Las lecciones aprendidas en los mbp pueden influir en las prácticas gerenciales de las corporaciones globales.

Para estos mercados es crucial que exista transparencia en la propiedad de capital, tierra, trabajo, productos básicos y conocimiento. “La transparencia es resultado de normas ampliamente entendidas y claramente aplicadas. Las transacciones asociadas con tales normas deben ser claras e inequívocas” (Prahalad 2010: 140). Cuando todos los participantes del mercado saben cuáles son las reglas y las sancio-

nes para quienes no las cumplen, tienden a comportarse dentro de esa normatividad. Las actuaciones de todos se vuelven predecibles y se establecen relaciones de largo plazo basadas en la confianza.

De igual manera, *la capacidad de gobernanza transaccional tiene que ver con el hecho de hacer que el proceso en su conjunto sea tan transparente como sea posible y se haga cumplir de modo sistemático* (Prahalad, 2010: 135). Es parte integral del ecosistema el hecho de que el cumplimiento de lo pactado sea la norma y no la excepción. Asimismo, es deseable un sistema de leyes y justicia que tenga los mecanismos para hacer cumplir lo acordado a quien no lo ha hecho así. Ese sistema debe ser eficiente y expedito y no ser susceptible a una fácil coerción o cooptación por agentes sociales poderosos. Nuevamente, se desemboca en una situación en la que el liderazgo debe surgir de manera conjunta con la comunidad para asegurarse de lograr soluciones que produzcan valor social y lo distribuya en busca de equidad, para disminuir las brechas sociales. Una y otra vez, la comunicación de valores aparece como eje en el contenido de los pactos y acuerdos sociales.

La gobernanza se genera en las diferentes etapas del proceso productivo, no es exclusiva de una sola. En la investigación y desarrollo, en la manufactura, en la cadena de suministro y de valor y en la mercadotecnia. La comunicación está en cada fase y al pasar de una a otra. En la comunicación de mercadotecnia, hay tres pasos para la creación de capacidad de gobernanza transaccional basada en el ecosistema de marketing (Prahalad, 2010: 133-134):

1. Respetar los contratos y ayudar a los pobres al cumplimiento, para demostrar que tanto la firma como ellos ganan.
2. Reducir la asimetría en la información, elección, capacidad de hacer cumplir los contratos y en la posición social.
3. Hacer explícita la racionalidad del sistema de contratación: por qué reduce costos de transacción, del capital, legales y otros.

La capacidad de gobernanza transaccional es lo que permite garantizar la transparencia del proceso de las transacciones del

mercado, así como la legalidad de la propiedad y la posibilidad real y legal de hacer cumplir los contratos (Prahalad, 2010: 140). Es decir, los que se animan a participar en el mercado saben que lo contratado se cumple, que hay mecanismos para coaccionar a quien incumpla y que aquellos que lo hagan de manera grave o reiterativa serán expulsados del mercado para asegurar la credibilidad del mismo.

La corrupción es exactamente lo opuesto a gobernanza. “Un mecanismo de mercado para el acceso privilegiado” (Prahalad, 2010: 144), para decirlo más claro todavía: el mercado de los privilegios y los privilegiados, un mercado de discriminación. Una forma de evitarla es la comunicación de coherencia y congruencia en la conducta de las burocracias e instituciones gubernamentales con respecto a la normatividad. Si es más barato pertenecer al mercado formal que al informal, la decisión será lógica y racional. Tan solo se verá como una consecuencia de mercado: buscar las opciones de menor costo, así los informales migrarían a la formalidad. Comunicar valores tiene un poder simbólico convincente, no requiere coacción física, el poder es relacional, al establecer esas relaciones es capaz de convocar a nuevos comportamientos y hacerlo de forma vivencial y deseada.

Esto también significa ver el cumplimiento de la normatividad como oportunidad (al adelantarse a las regulaciones), crear cadenas de valor sustentables, diseñar productos y servicios sustentables y, en consecuencia desarrollar nuevos modelos de negocios (Nidumolu, Prahalad, y Rangaswami, 2009). Un ejemplo de ello es la necesidad de avanzar en la práctica de una sociedad y una economía con bajo consumo de carbono. La sustentabilidad es una característica que identificará a toda la innovación que surgirá en los años próximos.

Debe reconocerse, no obstante, que tanto innovación como sustentabilidad son conceptos opuestos a las empresas producto de la modernidad. Asimismo, muchos proyectos de innovación empresarial suelen fallar, así que hay un claro problema de adopción de estas ideas y proyectos por las empresas. De manera paradójica, la sociedad misma presiona a las empresas a disponer de espacios propios que les permitan poner recursos al servicio de la innovación y la sustentabilidad (Barstow, Freeman, Finn y Nuessle, 2012)

Para la innovación con sustentabilidad, una empresa debe:

- Ofrecer un servicio o producto de clase mundial.
- Representar una significativa reducción en el costo.
- Ser escalable.
- Ser asequible a la bp, prácticamente de acceso universal (Prahalad, 2006).

Así, se llega a un punto crítico: ¿pueden la innovación y la sustentabilidad generar mayor valor para los accionistas? Existen estudios que demuestran empíricamente que “alcanzar el liderazgo de la sostenibilidad es una estrategia que es consistente con la maximización de valor para el accionista” (Clark y Allen, 2012). Solo basta aclarar que la función de valor para el accionista es concebida como una función, no solo contable, sino mucho más amplia que incluye la percepción del mercado sobre atributos cualitativos de la empresa, así como la percepción de riesgo y crecimiento futuro.

## CONCLUSIONES

La RSE se ha convertido en una dimensión estratégica para toda organización. Al volverse estratégica, se ha convertido en una acción orientada a lograr ciertos fines y los actores están en condiciones de calcular y anticipar las acciones de otros actores que tienen los mismos intereses. Para satisfacer sus propios objetivos, cada organización desarrollará sus propias estrategias. Eso nos conduce a prever que la RSE adoptará múltiples formas, porque se ajustará a las estrategias diseñadas en función del cumplimiento de los objetivos clave de las organizaciones. De la misma manera en que no ha existido un paradigma dominante en lo teórico, podemos anticipar que la RSE no tendrá un modelo único, ni una misma regulación legal o voluntaria para los profesionales del campo laboral.

Por otra parte, el estudio de la comunicación de los programas y acciones de responsabilidad social conserva grandes áreas por atender. Estos estudios pueden estar delimitados en función del país o región donde se desarrollan; asimismo, pueden dedicarse a revisar las prácticas de comunicación haciendo cortes, bien sea por los usos en cada sector industrial, bien sea por los sistemas y medios de comunicación empleados. No habrá un modelo único

de comunicar la RSE, sin embargo, la comunicación de valores parece un camino que ofrece amplias ventajas para desarrollar acciones que generen valor social.

En otro orden de ideas, la RSE es un camino que lleva a la sustentabilidad, al hacerlo transita por la construcción de confianza social. Es posible afirmar que esta será la era de la confianza en la creación de valor social, comunicarla adecuadamente será un gran reto:

Quien no logre establecer transparencia y rendición de cuentas para la creación de valor social perderá competitividad y legitimidad ante el mercado y sus *stakeholders*.

Quien participe de la creación de valor social, pero no sea capaz de evidenciarla y construir confianza social en sus procesos de generación de éste será cuestionado y no será valorado por su capacidad de reacción. Si es visto como quien ha sido forzado a hacerlo, no será bien apreciado por los miembros de la sociedad ni por sus *stakeholders*. La comunicación es crucial.

Quien genere valor social y construya relaciones de confianza ejercerá el liderazgo en el sector correspondiente. Marcará estándares que serán observados posteriormente por sus competidores y también por sus *stakeholders*. Tendrá que estar vinculado a un liderazgo auténtico, para hacer crecer a otros miembros de la comunidad y compartir esa riqueza generada socialmente.

La posibilidad de desarrollo económico sustentable pasa por varias estaciones que deben ser evaluadas y conformadas con certeza para avanzar sin contratiempos, éstas son:

La creación de valor en las relaciones productor-consumidor no se ha desarrollado en términos de investigación (Ulaga, 2003). No obstante, es indispensable hacerlo en la práctica. ¿Cómo favorecer la creación de valor entre los participantes en el mercado, a partir de relaciones colaborativas, cuando se han basado siempre en relaciones de intercambio?

La identidad de las organizaciones. ¿Están dispuestas a definirse de tal manera que prefieran, voluntariamente, tomar acciones que promuevan la creación de valor social?

La orientación personal hacia el valor social. A partir de los valores individuales adoptados por cada persona, ¿cuentan como principio de acción la cooperación y la construcción de confianza? ¿La sociedad mexicana y sus ciudadanos confían en la comunicación de las grandes firmas corporativas e industriales?

En la construcción de confianza y valor social, ¿es posible establecer gobernanza transaccional de largo plazo?

La sustentabilidad ya es la única vía de desarrollo aceptable para la sociedad global, ¿qué vamos a hacer, como país, con aquellas organizaciones que no están en esa vía y no se encuentran preparadas para acercarse a ella?, ¿qué les comunicamos?, ¿cómo ayuda la comunicación a alcanzar este objetivo?

La innovación es altamente apreciada por los mercados, sin embargo, requiere de tolerancia al error, construcción de confianza y una orientación a mercados mundiales. ¿Cuáles son los estímulos que la sociedad está ofreciendo a quienes están interesados en arriesgar su capital (económico, natural, social, intelectual y comunitario) en proyectos altamente innovadores y, por ende, de alto riesgo? ¿Cómo serán comunicados esos estímulos y oportunidades para que se sumen nuevas iniciativas y talentos?

Al dar respuesta a estas preguntas con lo que debe hacer cada integrante de la sociedad, se encuentra una serie de acciones para dar inicio al cambio en nuestra nación y producir valor que se transforme en riqueza social. Aun así, todavía resta hacer un esfuerzo importantísimo de comunicación para ganar adeptos.

La responsabilidad social requiere la inversión de una gran cantidad de recursos. Si es vista como una inversión, se debe tener claro cuándo se verá el retorno de esa inversión. Los resultados, como se sabe, no podrán ser medidos solo en términos económicos, sino como valor social, en todas sus posibles áreas de gestión.

Por ello, algunas acciones posibles y deseables son la construcción de observatorios de prácticas de RSE; observatorios de medios de comunicación acerca de temáticas de RSE; mayor espacio para la creación de cuerpos colegiados de profesionales de la RSE; mayor libertad para las instituciones de educación superior (IES) para desarrollar programas universitarios de grado y posgrado acerca de RSE, así como la creación de organismos de la sociedad civil que puedan certificar y acreditar, como especialistas en el área, a instituciones académicas, a prestadores de servicios y a profesionales independientes.

“Al insistir en mejorar la capacidad estratégica de las organizaciones, se pone énfasis en que la reputación exige un sistema de gestión que abarca todo el sistema y que modifica la manera moderna de dirigir y liderar. Nuevos objetivos requieren de nuevos

planteamientos para ser alcanzados” (González, 2012). La comunicación de valores ayuda a cincelar los programas de RSE y establece condiciones para generar vínculos afectivos con los públicos interesados. De esta manera, la reputación corporativa cristaliza como consecuencia de un actuar consistente: la única forma de construir cambios sociales de largo plazo.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arvidsson, S. (2010). “Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies”, en *Journal of Business Ethics*, núm. 96, pp. 339–354.
- Barstow, A., Freeman, S., Finn, S. y Nuessle, F. (2012). “Penn Libraries. Scholarly Commons: Repository”, en *Corporate Practices that Inhibit and Drive Innovation for Sustainability*. Disponible en: [http://repository.upenn.edu/od\\_working\\_papers/15/](http://repository.upenn.edu/od_working_papers/15/)
- Clark, T. y Allen, D. (2012). “Shareholder Value from Sustainability Leadership: Comparing valuation ratios within industry groups”, en *International Research Journal of Finance and Economics*, núm. 89, pp. 108–117.
- Friedman, M. (1970). “La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios”, en *The New York Times Magazine*, Nueva York, 13 de septiembre.
- González Almaguer, J. D. (2012). “Reputación corporativa y responsabilidad social, nuevas formas de gestión”, en C. Gutiérrez Vidal, *XIX Anuario de investigación de la Comunicación*. México: Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación, pp. 203–213.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective”, en *Academy of Management Review*, núm. 26, pp. 117–127.
- Nidumolu, R., Prahalad, C.K. y Rangaswami, M. (2009). “Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation”, en *Harvard Business Review*, septiembre. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 1–9.
- Porter, M.; Kramer, M. (2011). “Creating Shared Value”, en *Harvard Business Review*, mayo. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 62–77.

- Prahalad, C. (2006). "The Innovation Sandbox", en *Strategy + Business*. núm. 44, pp. 1-10.
- (2010). *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Una confirmación de por qué el modelo de C.K. Prahalad funciona*. Bogotá: Norma.
- Rodríguez Polo, X. R. y Martín Algarra, M. (2008). "Medios y democracia: la teoría de la responsabilidad social", en *Revista de Comunicación*, núm. 7. Piura, Perú: Universidad de Piura, pp. 154-166.
- Ulag, W. (2003). "Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective", en *Industrial Marketing Management*, núm. 32, pp. 677– 693.
- Verboven, H. (2011). "Communicating csr and Business Identity in the Chemical Industry Through Mission Slogans", en *Business Communication Quarterly*, vol. 74, núm. 4. Thousand Oaks: Sage, pp. 415-431.
- Von Groddeck, V. (2011). "Rethinking the Role of Value Communication in Business Corporations from a Sociological Perspective – Why Organisations Need Value-Based Semantics to Cope with Societal and Organisational Fuzziness", en *Journal of Business Ethics*, núm. 100, pp. 69-84.
- Ziek, P. (2009). "Making Sense of csr Communication", en *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, núm 16, pp. 137-145.