



COMU- NI- CAR

LA SOSTENIBILIDAD Y SU IMPACTO EN LA REPUTACIÓN

—
GUÍA PRÁCTICA

Con la colaboración de



Índice

Carta de presentación	3
1. EL PORQUÉ DE ESTA GUÍA	5
2. IMPULSORES DE ESTA GUÍA	6
3. COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD Y SU CONTRIBUCIÓN A LA REPUTACIÓN	7
4. LOS 5 IMPRESCINDIBLES EN LA COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD	9
1. #Estratégica y transversal	10
2. #Transparente y coherente	14
3. #Con visión 360°: Foco interno/externo	16
4. #Clara y didáctica	20
5. #Multiplicadora y generadora de alianzas	23
5. COMUNICAR LA SOSTENIBILIDAD: OPORTUNIDADES Y RIESGOS	25
6. METODOLOGÍA Y FASES DE INVESTIGACIÓN	29
7. EQUIPO DE TRABAJO	30
8. AGRADECIMIENTOS	32
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

Carta de presentación

Todas las organizaciones, más allá de su tamaño o sector, necesitan generar confianza entre sus grupos de interés y fortalecer su reputación para impulsar comportamientos de valor y garantizar la licencia social para operar. En este proceso, la sostenibilidad y la gestión de los criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) se han convertido en recursos intangibles imprescindibles para el modelo de empresa con futuro.

Nos encontramos inmersos en la «Década de la acción» anunciada por la ONU en 2021 para cumplir los objetivos del Acuerdo de París. Y aunque continúa existiendo cierto escepticismo sobre los avances alcanzados hasta el momento, en los últimos años hemos asistido a una auténtica revolución en la integración y consolidación de la sostenibilidad y la reputación en las estrategias empresariales.

Existen muchos retos a la hora de poner en valor los compromisos ambientales, sociales y de gobernanza de las compañías, pero también, múltiples oportunidades derivadas de una comunicación coherente y transparente que genere buena reputación. Y así lo afirman el 70 % de las profesionales consultadas, para las que la puesta en valor de la sostenibilidad presenta tanto riesgos como oportunidades.

Las organizaciones se enfrentan, por tanto, a la compleja e imprescindible tarea de comunicar de forma eficiente la sostenibilidad, y ese es el propósito de esta iniciativa, acompañar a las organizaciones y sus profesionales en la hoja de ruta de la sostenibilidad.

Desde Women Action Sustainability (WAS) y Corporate Excellence — Centre for Reputation Leadership estamos totalmente convencidos del impacto que tiene la sostenibilidad en la generación de confianza de las organizaciones. El punto de partida puede ser la voluntariedad o la adaptación a la normativa y regulación. Sea como fuere, la sostenibilidad es un intangible con una alta capacidad de impacto en la reputación, en la credibilidad y en la creación de valor para los grupos de interés. Sin duda alguna, las empresas deben seguir una dirección marcada por la sostenibilidad, pero emprender este camino en constante evolución y transformación precisa de unos conocimientos y competencias específicos.

Esta guía pretende ayudar en ese propósito, y aspira a convertirse en un entregable práctico y útil para compañías y profesionales al proponer una hoja de ruta y las características imprescindibles sobre cómo debe ser la comunicación de la sostenibilidad.

Las recomendaciones prácticas que compartimos en este documento son fruto de un profundo ejercicio de investigación y análisis con expertas en sostenibilidad, reputación y comunicación, a las que agradecemos sus aportaciones pero, sobre todo, a las que admiramos por el rol tan relevante que lideran cada día impulsando la gestión de estas disciplinas en sus respectivas organizaciones, convencidas de que la gestión integrada de los intangibles impacta en los negocios y nos permite avanzar en la mejora continua y el camino de la excelencia empresarial.

La sociedad desea que emerjan liderazgos fuertes y decididos que pongan en marcha acciones de cambio. Se espera de las organizaciones un rol transformador capaz de generar valor a largo plazo y equilibrado para todos los grupos de interés en materia medioambiental, social, ética y económica. Impulsar un liderazgo responsable se ha convertido en uno de los aspectos clave en la agenda empresarial, tal y como recoge el informe *Approaching the Future. Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles*, de ahí la necesidad que tienen las organizaciones de comunicar a través de un relato significativo sus avances en sostenibilidad y criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).

Confiamos en que esta guía ayude a organizaciones y profesionales a avanzar en este camino y a seguir impulsando la construcción de un nuevo modelo de hacer empresa que apuesta por integrar la sostenibilidad y la buena reputación en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones.



Mónica Chao

PRESIDENTA DE WOMEN ACTION SUSTAINABILITY
(WAS)



Ángel Alloza

CEO CORPORATE EXCELLENCE — CENTRE FOR
REPUTATION LEADERSHIP

1 EL PORQUÉ DE ESTA GUÍA

La sostenibilidad es un concepto amplio y complejo, lo que hace que muchas organizaciones y profesionales necesiten orientación sobre cómo trasladar esta información (ASG) a las partes interesadas, clarificando tecnicismos y conectando con las necesidades de cada grupo de interés. El Informe Brundtland (1987)¹ –precedente de los ODS– entendió el desarrollo sostenible como «aquél que satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (...); el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente».

Desde esta perspectiva, nuestra guía invita a la reflexión y ofrece propuestas para el desarrollo de una comunicación estratégica de la sostenibilidad que considere dichos conceptos y que impacte positivamente en la reputación, atendiendo a potenciales oportunidades y riesgos, en un contexto cambiante que necesita clarificación. En este sentido, un 69 % de las participantes en las *Open Talks* considera que la puesta en valor de la sostenibilidad presenta tanto riesgos como oportunidades; y un 31 % piensa que debe ser vista como una oportunidad para demostrar el impacto y contribución positiva de las empresas.

Los términos *greenwashing* –comunicación engañosa para mostrar una imagen ilusoria de empresa sostenible que no se corresponde con la realidad– y *greenhusing* –ausencia de comunicación por miedo o excesiva precaución de no caer en la práctica anterior–, manifiestan los riesgos de una comunicación defectuosa. En cambio, la opción de comunicar y conectar de forma auténtica con todos los grupos de interés, más allá de realizar una comunicación dirigida a rendir cuentas o cumplir con los requerimientos legales, debe considerarse una oportunidad.

Además, tras la aprobación en 2022 de la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD), de la UE, por la que las empresas deberán informar al detalle sobre el impacto social y medioambiental de sus actividades, evitando ambigüedades o equívocos, aún hace más necesaria la puesta en valor de la sostenibilidad y la necesidad de contar con recomendaciones prácticas para avanzar en este ámbito; de ahí el valor de esta guía.

1. Informe “Nuestro futuro común” (Brundtland, 1987).

2

IMPULSORES DE ESTA GUÍA

Esta iniciativa ha sido impulsada por la Comisión permanente de Sostenibilidad y Reputación, compuesta por WAS (Women Action Sustainability) y Corporate Excellence — Centre for Reputation Leadership, y creada en 2022 con la misión de generar valor compartido en el área de los intangibles, con especial énfasis en la reputación y su vinculación con la sostenibilidad en el escenario corporativo.

Además, ha contado con el apoyo de ILUNION Comunicación Social y la consultora CANVAS Estrategias Sostenibles como entidades colaboradoras y *partners* de investigación y conocimiento.



3

COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD Y SU CONTRIBUCIÓN A LA REPUTACIÓN

La sostenibilidad es un intangible con una alta capacidad de impacto en la reputación de las organizaciones, que debe ser comprendida como un sentimiento firme y duradero de admiración, respeto, confianza y buena estima (RepTrak, 2022). Cuando una organización consigue construir este sentimiento de forma positiva y duradera en la mente de sus grupos de interés, se generarán actitudes que conllevan comportamientos favorables hacia la organización, como recomendar, comprar, invertir o querer trabajar (Carreras et. al, 2013; RepTrak, 2022).

En los últimos años observamos cómo los valores intrínsecos y vinculados a la sostenibilidad y los criterios ASG son cada vez más relevantes a la hora de construir marcas conscientes y reputadas, capaces de empatizar con la sociedad al contemplar sus preocupaciones presentes y futuras. En este sentido, algunos estudios aseguran que los criterios ASG pueden llegar a explicar en torno al 40 % de las dimensiones que construyen la reputación (RepTrak, 2022), y que las organizaciones con bajas puntuaciones en cuanto a gestión de la sostenibilidad reducen la probabilidad de compra a un 10-20 % frente a aquellas con altas valoraciones, en las que las probabilidades de compra ascienden hasta el 60-67 % (RepTrak, 2022).

Sostenibilidad y reputación tienen un impacto directo en el negocio; y de ahí la importancia que están adquiriendo en los órganos de gobierno de las organizaciones y la evolución positiva a la que asistimos en cuanto al número de organizaciones y profesionales que trabajan en cuidar, nutrir y fortalecer estos intangibles.

En el proceso de construcción de la reputación la sostenibilidad juega un papel cada vez más relevante y, en consecuencia, también su comunicación. Sin ella no es posible aflorar todos los capitales y capacidades distintivas de una organización. La comunicación es clave para activar el propósito y cultura de las organizaciones, demostrar su contribución a la generación de un impacto positivo en los entornos en los que se opera y establecer conexiones y relaciones de valor con los distintos *stakeholders* a través de la plataforma de marca.

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.

La capacidad de medir y comunicar estos resultados, así como de conocer el impacto de la sostenibilidad en la reputación, se hace muy necesaria en las compañías, no solo para establecer metas y planes de acción, sino también para demostrar el impacto de los mismos en la generación de valor y consolidar estas funciones dentro de las organizaciones.

A continuación (Figura 1) se muestra la relación existente entre estos conceptos.

Figura 1

Dimensiones clave del modelo de empresa con futuro: sostenibilidad, reputación, comunicación, marca y cultura corporativa



Fuente: elaboración propia

4

LOS 5 IMPRESCINDIBLES EN LA COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

1. #Estratégica y transversal
2. #Transparente y coherente
3. #Con visión 360°: foco interno / externo
4. #Clara y didáctica
5. #Multiplicadora y generadora de alianzas

**“LA COMUNICACIÓN
DE LA SOSTENIBILIDAD
DEBE SER...”**

4.1.

#Estratégica y transversal

La sostenibilidad debe estar en el centro de la estrategia de negocio y la comunicación debe estar al servicio de dicha estrategia, implicando a toda la organización de forma colaborativa y transversal.

La comunicación de la sostenibilidad debe partir de la propia estrategia de sostenibilidad, que a su vez deriva de la estrategia empresarial. En este sentido, el discurso y la narrativa deben estar alineados con ellas. Los criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) marcan el triple ámbito de actuación de la sostenibilidad; los tres son importantes y es necesario trabajar y comunicar sobre cada uno de ellos.

El alcance transversal hace referencia a la necesidad de participación de toda la organización en el desarrollo de las políticas y comportamientos sostenibles. La sostenibilidad no puede quedar aislada en un departamento de la empresa, sino que todas las áreas han de estar comprometidas.

Es clave desarrollar una visión transversal de la sostenibilidad, con una gestión en la que estén implicadas todas las áreas de la organización

Independientemente de que la Dirección de Comunicación de una organización planifique y ejecute sus campañas para divulgar los objetivos y mensajes comprendidos en la estrategia de sostenibilidad, el resto de los departamentos deben recibir información constante y participar activamente de dicha estrategia; es necesario que todos la conozcan, la hagan suya y sean responsables de su ejecución y puesta en valor.

Por ello, resulta imprescindible matizar la diferencia entre informar y comunicar. Informar es un acto unidireccional en el que se da cuenta de algo, se explica. Comunicar, sin embargo, es un acto bidireccional, en el que se transmite algo, se dialoga. La comunicación estratégica permite establecer la participación plena de los distintos grupos de interés; es, por tanto, una acción que va más allá de tan solo informar, requiere la implicación y el diálogo para impactar en comportamientos y evidenciar el compromiso real de la organización.

Para materializar este doble alcance de la comunicación, es fundamental:

- Entender la relación entre sostenibilidad y negocio para la correcta y eficiente gestión de la comunicación de la sostenibilidad.
- Considerar el rol del propósito corporativo como una palanca de transformación en la organización. El propósito se establece como un pilar estratégico para el éxito empresarial y se ha convertido en una de las principales prioridades de la agenda empresarial, así como uno de los aspectos en los que más están trabajando las organizaciones actualmente (Corporate Excellence & CANVAS Estrategias Sostenibles, 2022).
- Definir la matriz de materialidad, piedra angular de la estrategia de sostenibilidad y en consecuencia de la comunicación. Esta matriz permitirá una correcta identificación de los aspectos más relevantes para el negocio, pero también para sus *stakeholders*. De esta forma, se garantiza una alineación entre las expectativas, exigencias e intereses de todos, con las acciones y comportamientos que pueden esperar de la empresa.
- La comunicación de la sostenibilidad debe ir más allá de lo estrictamente necesario y obligatorio, comprometiéndose con la conexión y creación de valor diferencial compartido con los grupos de interés, algo que se convertirá en una ventaja competitiva y distintiva.



RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

#Estratégica y transversal

1. Contar con un propósito claro, capaz de construir una cultura corporativa fuerte y generadora de confianza, que facilite la integración de la sostenibilidad en todas las acciones y decisiones que emprende la organización.

2. Establecer una estrategia de sostenibilidad medible y auditable, que permita ser comunicada de manera correcta, es decir, que garantice la trazabilidad y permita ser evaluada y revisada para conocer si los objetivos de negocio y los objetivos en materia de sostenibilidad se están cumpliendo, para su posterior comunicación.

Para ello existen estándares mundiales, como el marco de medición que ofrece la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de la Comunicación (AMEC). Se trata de un modelo vertebrador e integrador, que ayuda a planificar y evaluar la comunicación, permitiendo medir los impactos en los comportamientos de los públicos de interés y su repercusión en la reputación (Tabla 1).

3. Desarrollar un negocio con una estrategia de sostenibilidad implica pensar en el futuro. Pero la comunicación de la sostenibilidad debe saber también dialogar en tiempo real con los *stakeholders*, además de interpretar de forma adecuada el contexto de inmediatez que rodea la organización, sin perder de vista el corto y medio plazo. El equipo de comunicación, junto a los responsables de la estrategia de sostenibilidad, son quienes están capacitados para facilitar estas relaciones y equilibrio.

4. La colaboración transversal interdepartamental es clave para una comunicación efectiva y coherente. La formación e implicación de todos, tanto en aspectos ASG como en el rol de cada empleado en la construcción de reputación, es importante para comunicar correctamente. Se debe evitar la división departamental, y generar un proyecto compartido y participativo para avanzar en la hoja de ruta de la sostenibilidad.

Tabla 1

Framework para la medición de la comunicación

FASE	INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	OUT-TAKES	OUTCOMES	IMPACTO
DEFINICIÓN	Definición de objetivos, presupuestos y recursos disponibles	Planificación estratégica y elaboración de contenidos	Distribución y emisión de mensajes a las audiencias <i>target</i>	Recepción y acciones generadas en las audiencias <i>target</i>	Efectos de la comunicación en las audiencias <i>target</i>	Resultados de la comunicación generados en la audiencia <i>target</i>
METAS	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Presupuestos • Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Planificación • Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución • Exposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención • Conciencia • Compresión • Interés • <i>Engagement</i> • Participación • Consideración 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje • Conocimiento • Cambio de actitud • Confianza • Preferencia • Intención de compra • Recomendación <i>NPS (Net Promoter Score)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación • Relaciones • Transformación organizativa • Transformación social

Fuente: Asociación para la Medición y Evaluación de la Comunicación (AMEC)²

2. <https://www.amecorg.com/>

4.2.

#Transparente y coherente

Uno de los principales requerimientos para comunicar la sostenibilidad es la transparencia. Se trata de un factor clave que demuestra el compromiso de una organización con todos sus grupos de interés para ofrecer información veraz, coherente y trazable sobre los impactos económicos, sociales y medioambientales de su actividad o negocio. Además, la comunicación debe ser coherente, apoyada en el propósito y los valores corporativos y alineada con el comportamiento de la organización para generar coherencia con el discurso corporativo.

Ser transparentes en la puesta en valor de las políticas y prácticas sostenibles es clave para fortalecer la confianza de los grupos de interés (*stakeholders*) y, en consecuencia, contribuir a la buena reputación de la organización. Asimismo, evitará que la organización asuma riesgos derivados de acciones de *greenwashing* o *greenhushing* y de comunicar datos que no sean reales o demostrables. Cabe destacar, además, que este tipo de acciones pueden provocar consecuentemente un rechazo, distanciamiento o desconexión con la organización por parte de sus *stakeholders*.

Es muy importante monitorizar continuamente cómo somos percibidos e introducir esa inteligencia y escucha social en los máximos órganos de decisión

Para reflejar de forma práctica la transparencia en los contenidos que se van a difundir, los mensajes tienen que estar alineados con la estrategia de negocio, el propósito organizacional y las expectativas de los *stakeholders*, acompañados de unas métricas que permitan una buena gestión y medición de los datos. Además, es importante emplear un lenguaje consistente -comprensible, asequible, oportuno- y sencillo -conciso, concreto, claro, didáctico y visual- en el relato corporativo.

RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

#Transparente y coherente

1. Comunicar la estrategia de sostenibilidad con objetivos concretos y realistas, con un horizonte temporal claro que permita su evaluación y progreso a medio y largo plazo.
2. Realizar un seguimiento constante de la estrategia, revisando y adaptando los contenidos de los mensajes a cada público.
3. Comunicar con transparencia las metas no conseguidas, sin miedo a incluir lo que no se ha logrado.
4. Desarrollar de manera continua y constante una crítica constructiva, reconociendo aciertos y errores y siendo conscientes de que todo repercute en el posicionamiento de la organización y su reputación.

4.3.

#Con visión 360°: foco interno/externo

La comunicación de la sostenibilidad requiere de un conocimiento amplio y exhaustivo de la realidad interna/externa que rodea a la organización. El alcance y la proyección interna de esta comunicación son dimensiones importantes a gestionar, pero también poseen un relevante impacto externo que afecta a los distintos *stakeholders* y a la propia organización en su conjunto.

La comunicación de la sostenibilidad exige realizar una lectura profunda del contexto en el que opera la organización para poder actuar de forma consciente, consecuente y estratégica. Los profesionales que gestionen la comunicación de la sostenibilidad deben ser capaces de entender también el contexto social y geopolítico existente para poder hacer frente, de forma ágil, a las demandas e inquietudes de la sociedad. En este sentido, resultaría un riesgo y un error limitar la comunicación de la sostenibilidad únicamente a aspectos medioambientales, sin aludir al ámbito social o de gobernanza, o centrarse exclusivamente en un grupo de interés.

Aquí entra en juego la perspectiva *multistakeholder* que la comunicación debe tener en cuenta y que queda determinada en el desarrollo del mapa de *stakeholders* o mapa de públicos. Este mapa tiene como objetivo ofrecer una foto de los distintos grupos de interés con los que se relaciona una organización, tanto aquellos que le afectan, como los que pueden verse afectados por ella.

Siguiendo una de las diferenciaciones clásicas de los públicos —internos y externos—, presentamos un doble impacto y alcance de la comunicación de la sostenibilidad.

FOCO INTERNO

La dimensión interna de las organizaciones es una fuente de riqueza y una ventaja competitiva cuya gestión y participación en la comunicación de la sostenibilidad resulta imprescindible. Cada vez es más necesario contar con la colaboración y el compromiso interno de todos en materia de sostenibilidad, por ello, cada vez son más las organizaciones que invierten en formación y sensibilización en este ámbito.

También se presenta una tendencia al alza en la predisposición y voluntariedad de los empleados por participar en temas y proyectos de sostenibilidad. Esta participación supone una gran oportunidad para la comunicación de la sostenibilidad, la cual debe generar entornos de diálogo y escenarios de entendimiento y colaboración. De lo contrario, la organización puede incurrir en riesgos, como la utilización de un lenguaje no adaptado a sus empleados o provocar el rechazo hacia mensajes internos.

En este sentido, la comunicación interna y los departamentos de cultura y personas se posicionan como claves en la difusión e interiorización de la sostenibilidad; también son de vital importancia la formación y la promoción de un liderazgo interno y responsable en sostenibilidad, cuidando a todas las personas que forman parte de la organización (Corporate Excellence & CANVAS Estrategias Sostenibles, 2022). En un contexto de incertidumbre, las organizaciones exploran estas nuevas formas de liderazgo, focalizándose en la creación de valor a largo plazo y en un compromiso con la ética y la integridad.

Los propios empleados son clave para impulsar la sostenibilidad, de ahí la importancia de la comunicación interna para involucrar a todos los equipos en torno a un mismo propósito

Este tipo de liderazgo, que consigue la interiorización de la sostenibilidad por parte de los empleados, convierte a los colaboradores en los principales embajadores de marcas conscien-

tes, comprometidas y responsables. Esto repercute de forma directa en la generación de confianza, en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y en el incremento de la reputación corporativa. Las empresas con estas características también se convierten en organizaciones que atraen talento y acercan a potenciales empleados.

FOCO EXTERNO

La visión externa de la comunicación de la sostenibilidad requiere dejar de pensar en el público objetivo por segmentos o *targets*. Asistimos a un cambio de paradigma según el cual ya no hay un solo receptor y nada es estático ni unidireccional en la comunicación. Los ciudadanos están empoderados, son *prosumers* —consumidores y productores al mismo tiempo— y existen múltiples canales por los que reciben, y a su vez emiten, información y contenidos.

En este contexto, las nuevas generaciones presentan, además, mayores expectativas a la hora de identificarse con los valores de las organizaciones, por ello, las compañías deben hacer partícipes de la sostenibilidad a sus *stakeholders* externos y así mitigar ciertos riesgos, como puede ser el rechazo o la desconexión y desconfianza hacia la marca, frente a la conexión que pueden experimentar con otras organizaciones.

De este modo, la comunicación debe ser capaz de lograr un equilibrio entre lo que realiza la propia organización y lo que esperan los grupos de interés; también se debe tener en cuenta cómo perciben y reciben éstos dicha comunicación.

Las organizaciones se encuentran ante el reto de ser capaces de transmitir mucha información en los distintos canales y formatos de contenido —*off* y *online*— para responder a los nuevos hábitos de consumo de la información, que por otra parte evidencian una disminución de la capacidad de atención. En este sentido, la viralidad y la inmediatez son dos elementos que condicionan cómo se debe producir y gestionar la comunicación externa de la sostenibilidad.

Se debe poner especial atención a la relación constante y cercana con los periodistas, los medios de comunicación y los *influencers*, a quienes conviene facilitar información sobre la empresa y su actividad. Asimismo, los productos, servicios y relatos vinculados con la sostenibilidad deben corresponder con la experiencia que viven los públicos de interés con la marca, a través de diferentes contactos con ella (puntos de venta, atención al cliente, etc.).

Además, las compañías deben aplicar la normativa y la regulación vigente que afecta en cada momento a la comunicación de sostenibilidad y que se consolida como un acelerador de la integración de ésta en el negocio.



Es necesario adoptar los estándares y enfoques internacionales en el reporte corporativo, de manera que la organización pueda comunicar su impacto y creación de valor en los entornos en los que opera, demostrando su propósito y contribución positiva en términos ASG. Cabe destacar que la información no financiera comenzó siendo una cuestión de voluntario cumplimiento para las organizaciones, pero por ejemplo en España ya está regulada por ley. Esta normativa impulsa la gestión ética y la integración de la sostenibilidad en las organizaciones, exigiendo información transparente (Corporate Excellence & CANVAS Estrategias Sostenibles, 2022).

RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

#Con visión 360°: foco interno/externo

- 1.** La estrategia de comunicación interna de la sostenibilidad debe apoyarse en la cultura corporativa y buscar el compromiso de los empleados. La secuencia que debe seguir la comunicación de la sostenibilidad es desde dentro hacia afuera.
- 2.** Es necesario que exista una formación, aprendizaje interno y sensibilización en sostenibilidad y reputación por parte de los empleados, para lograr la involucración y el trabajo conjunto. Esto facilitará un comportamiento coherente y alineado de toda la organización.
- 3.** La comunicación externa de la sostenibilidad debe adaptarse a los públicos, poniendo especial atención en sus exigencias, necesidades, preocupaciones y expectativas.
- 4.** Las organizaciones deben estar atentas a los estándares, indicadores y normativas que regulan la comunicación de la sostenibilidad y que condicionan su forma de emitir y entregar la información.

4.4.

#Clara y didáctica

La comunicación de la sostenibilidad requiere de una precisa adaptación a cada una de las audiencias y públicos a los que va dirigida. Es necesario adecuar la información a través de un uso apropiado y eficiente del tono, los recursos y las plataformas empleadas. Además de entendible, la comunicación de la sostenibilidad ejerce un rol didáctico que comprende la capacidad de implicación, inspiración y concienciación de todos.

Todas las organizaciones deben tener una narrativa y un discurso propio en materia de sostenibilidad. Las estrategias de *storytelling* buscan identificarse y conectar con las expectativas de los *stakeholders*. En este sentido, la comunicación de la sostenibilidad contribuye a exteriorizar el valor que se encuentra en la organización.

Esto será posible siempre y cuando la comunicación de la sostenibilidad sea adaptable; es decir, un mismo mensaje podría ser emitido de diferentes maneras en función del lenguaje, tono, recursos y soportes empleados para transmitirlo. El objetivo que se persigue es su comprensión y entendimiento por parte de todos los grupos de interés. La comunicación debe huir de conceptos técnicos y destacar el sentido de la cooperación, la comunidad y el interés compartido.

La comunicación debe huir de conceptos técnicos y destacar el sentido de la cooperación, la comunidad y el interés compartido

encargados de comunicar la sostenibilidad deben utilizar un lenguaje entendible, sencillo e inclusivo para todos los públicos.

Para poder realizar esta tarea de forma eficiente, la organización debe utilizar una matriz de materialidad, desarrollando un ejercicio de escucha activa con los *stakeholders*, que permita conocer cuáles son sus intereses, necesidades y exigencias en materia de sostenibilidad, para así adaptarlos al escenario comunicativo de la compañía. Por tanto, la adecuación de la comunicación en función de los públicos supone una oportunidad para conectar de la mejor manera posible con ellos.

Los *stakeholders* necesitan entender el lenguaje de las organizaciones pues, en ocasiones, el código empleado por la compañía no es el más adecuado. Los equipos

En este marco de comunicación flexible, existen notables diferencias entre las distintas compañías en cuanto a la creatividad y la innovación en el tono, estilo y formato de los mensajes que se lanzan. En este sentido, no todas las organizaciones comunicarán lo mismo ni de la misma manera, algo que enriquece y nutre la narrativa en sostenibilidad. El análisis de datos mediante la tecnología, así como el uso de distintas herramientas y soportes (redes sociales, web, aplicaciones internas, etc.), facilita a las organizaciones conocer y segmentar sus respectivos públicos, pudiendo actuar de forma estratégica con cada uno de ellos.

La comunicación de la sostenibilidad también desempeña un importante rol didáctico que implica, inspira y conciencia a las diferentes partes interesadas. Esto se traduce y queda reflejado en dos situaciones:

- El papel de las grandes empresas con sus cadenas de suministro sostenible se convierte en una fuerza tractora de cambio para las pymes y pequeñas organizaciones, ayudándolas en su recorrido hacia la sostenibilidad.
- Las pymes, como agentes de cambio en el entorno en el que operan, tienen la capacidad de llegar de una forma más directa y cercana a las comunidades donde ejercen su actividad empresarial. Sus actuaciones éticas y comprometidas contribuyen a que la sostenibilidad permee en su entorno más cercano.



RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

#Clara y didáctica

- 1.** Traducir la terminología corporativa a un lenguaje entendible por todos los públicos de interés, conociendo sus necesidades y expectativas.
- 2.** Utilizar las herramientas y canales de comunicación adecuados a cada grupo de interés para que la comunicación de la sostenibilidad sea efectiva.
- 3.** Tener conciencia del rol e influencia que desempeña cada tipo de organización entre sí y su impacto en el entorno. Activar el espíritu proactivo, inspirador y transformador de cada organización.

4.5.

#Multiplicadora y generadora de alianzas

La gestión e integración de la sostenibilidad en el negocio resultan imprescindibles para la permanencia en el tiempo de la actividad empresarial, y las alianzas entre distintas organizaciones e instituciones facilitan, naturalizan y promueven esta integración. Todo ello construye una comunidad unida y comprometida con la sostenibilidad, generando un valor compartido.

La mayoría de las organizaciones entienden que la dirección a seguir por la actividad empresarial pasa por recorrer el camino de la sostenibilidad. Ya no vale mirar para otro lado. Pero en este recorrido, existen distintos ritmos: empresas tractoras que lideran y encabezan proyectos sostenibles de alto impacto; organizaciones intermedias que avanzan a una velocidad más lenta —pero con un foco claro y definido— y, por último, compañías que se suman a la revolución de la sostenibilidad pero que necesitan aprender a integrarla de forma eficiente y adecuada en su actividad. En este camino es importante poner en valor las alianzas para multiplicar el efecto transformador de la sostenibilidad; unas alianzas que pueden realizarse entre las propias empresas —de carácter público/privado—, con ONG o con los propios medios de comunicación.

La comunicación de la sostenibilidad requiere poner en valor también las alianzas. Es necesario buscar y potenciar aliados para generar transformaciones

incrementa el impacto de la sostenibilidad, llegando a multiplicarse de forma exponencial.

Además, las alianzas también fortalecen y refuerzan la cadena de valor mencionada anteriormente, ya que hasta el 90 % del impacto de una empresa en su entorno se produce de forma indirecta a través de las actividades de sus socios y proveedores de la cadena de suministro (Forética, 2022). Por ello, la relación con los proveedores se vuelve fundamental.

Por otra parte, es necesario que tanto las alianzas como la cooperación tengan lugar entre organizaciones que trabajen en líneas afines. La generosidad de compartir e informar sobre lo que otros hacen

RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

#Multiplicadora y generadora de alianzas

- 1.** Crear compromisos firmes entre distintos tipos de organizaciones para construir comunidades unidas y convencidas de la importancia e impacto positivo de todos los aspectos que implica la sostenibilidad.
- 2.** Crear y fomentar espacios de escucha, conversación e intercambio de impresiones que favorezcan unas acciones transformadoras conjuntas.
- 3.** Identificar aliados estratégicos en la cadena de suministro que actúen con principios y valores comunes a la organización, para establecer con ellos alianzas que aceleren el recorrido hacia la sostenibilidad.

5 COMUNICAR LA SOSTENIBILIDAD: OPORTUNIDADES Y RIESGOS

La manera en que se gestiona la comunicación de la sostenibilidad en las organizaciones puede garantizar una serie de oportunidades o contribuir a la aparición de riesgos potenciales.

Oportunidades

- **Incremento del valor de marca.** La marca aglutina y reúne todas las impresiones y opiniones que los diferentes públicos tienen sobre la organización en materia de sostenibilidad. Se consolida por tanto como una plataforma que puede visibilizar y tangibilizar la estrategia de negocio sostenible. Con independencia del tamaño o sector de cada empresa, las acciones vinculadas con la sostenibilidad pueden generar millones de dólares de valor financiero o, por el contrario, enormes pérdidas si se actúa con negligencia o lentitud (Brand Finance, 2023).
- **Refuerzo de la confianza de los grupos de interés.** Ante un contexto incierto caracterizado por crisis sanitarias, guerras e incremento de precios —algo que golpea fuertemente la vida de las personas—, las organizaciones tienen la oportunidad de fortalecer la confianza de sus *stakeholders*, trabajando por incrementar su compromiso ante los grandes retos sociales. Para ello impulsan códigos de comportamiento ético y buen gobierno, además de formar a sus empleados como agentes generadores e inspiradores de confianza (Corporate Excellence, 2022).

Por otra parte, según el *Edelman Trust Barometer Global Report (2023)*, los ciudadanos consideran que las empresas son las únicas instituciones competentes y éticas que se encuentran con la presión y responsabilidad de ocupar el vacío que dejan los gobiernos. A nivel global, el 62 % de los encuestados confía en las empresas, el 59 % en las ONG, el 51 % en los gobiernos y el 50 % en los medios de comunicación. Destaca también la valoración que los ciudadanos hacen de la ética empresarial, lo que puede ser un reflejo de la preocupación cada vez mayor que las empresas muestran por las cuestiones medioambientales, de impacto social y buen gobierno (ASG).

- **Democratización de la sostenibilidad.** Partiendo de la base de que los ciudadanos esperan que las marcas intensifiquen más que nunca su compromiso con la sostenibilidad, el esfuerzo por ser más creativas y humanas a la hora de comunicar estas

acciones y políticas es considerado una oportunidad para las organizaciones. Los *stakeholders* esperan también que las organizaciones abandonen las decisiones oportunistas o cortoplacistas, asegurando que sus promesas sostenibles sean mantenidas a largo plazo.

- **Digitalización de la sostenibilidad.** El mundo digital y las nuevas tecnologías suponen un mecanismo impulsor para desarrollar e implantar la comunicación de la sostenibilidad en las organizaciones, pues algunas de ellas disponen de plataformas respetuosas con los criterios ASG para alcanzar sus objetivos al respecto.

Según Wunderman Thompson Intelligence (2023), el 71 % de los usuarios del metaverso consideran que las marcas deben pensar y gestionar su impacto medioambiental. Así, unas deciden utilizar tecnología *blockchain* ecológica, otras optan por equilibrar su huella de carbono con plataformas más sostenibles, etc. En definitiva, la innovación y la digitalización son grandes aliados que ofrecen un impulso para actuar y comunicar de forma sostenible.

La tecnología es una gran aliada para reducir los riesgos al favorecer la trazabilidad de las iniciativas y acciones, así como para auditar el ciclo de vida de los productos

- **Proyección de negocio, innovación y competitividad.** Las empresas líderes en sostenibilidad comunican de manera estratégica sus acciones, progresos e hitos, así como su visión ante los cambios constantes que están ocurriendo en su sector (tendencias, normativas, ayudas, oportunidades de negocios, ecosistemas, etc.). Es decir, la explicación de sus valores e historia hace que se posicionen como referentes a través de sus propios canales —*newsletters*, redes sociales, *websites*, *white papers*, informes, etc.—, de los medios de comunicación y otros líderes de opinión.
- **Fortalecimiento de la reputación corporativa.** La buena reputación de una organización atrae consumidores, capital y talento, además de facilitar la internacionalización y proteger el negocio. La admiración y confianza que puede provocar una organización en materia de sostenibilidad vendrá derivada de una política empresarial sostenible, acorde a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, acompañada y reforzada por una comunicación efectiva (Carreras *et al.*, 2013).
- **Generación de valor e impacto positivo.** Ante un marco legal cada vez más exigente, las organizaciones que realizan una medición de su comunicación de la sostenibilidad aumentan su valor e impacto positivo y se benefician de las decisiones estratégicas tomadas en función de los datos. Por ello, el uso de modelos, indicadores y herramientas de medición resulta imprescindible para evaluar correctamente el impacto de la comunicación de la sostenibilidad, poniendo el foco de actuación en la línea más conveniente para cada organización (ATF, CE 2022). Se trata de información generada por la propia entidad que se monitoriza en función de sus exigencias, relacionando objetivos y resultados.

Riesgos

- **Pérdidas económicas.** Las percepciones que los grupos de interés tienen sobre la marca en términos de ASG, se expresan a través de decisiones de compra, inversión, empleo, etc. Las organizaciones no pueden olvidar que estas decisiones tienen importantes implicaciones económicas, por lo que necesitan cuantificar su valor financiero para poder seguir operando y desarrollándose. Los últimos estudios apuntan a que las marcas más grandes del mundo podrían sufrir enormes pérdidas económicas como consecuencia de una comunicación descuidada de su compromiso por la sostenibilidad y los criterios ASG (Brand Finance, 2023).
- **Pérdida de confianza.** Lanzarse a comunicar la sostenibilidad sin una estrategia definida puede ser un error y plantear un dilema muy frecuente: el «qué digo» frente al «qué hago realmente». Sobra decir que una compañía que sea verdaderamente sostenible, pero que no comunique de forma adecuada, no conseguirá visibilidad ni generar valor entre sus grupos de interés. Lo mismo ocurriría con una compañía que comunique con demasiado énfasis acciones y contenidos que no se correspondan con su realidad global o su propósito corporativo: podría llegar a generar rechazo y ser acusada de intentar hacer *greenwashing*, perdiendo la confianza de sus grupos de interés.
- **Percepción sesgada de la sostenibilidad.** La comunicación debe abordar las tres vertientes de aplicación y actuación de la sostenibilidad: medioambiental, social y de gobernanza. Muchas organizaciones centran sus esfuerzos y su estrategia de sostenibilidad en aspectos medioambientales, dejando de lado otros campos de actuación imprescindibles como la inclusión, la diversidad o la integración de la salud mental, entre otros.
- **Riesgos reputacionales para la marca.** El daño a la reputación de la marca se encuentra entre los principales riesgos a los que se enfrentan las organizaciones en todo el mundo (AON, 2021). Una estrategia de sostenibilidad desconectada del negocio, gestionada o comunicada de forma deficiente, repercute directamente en el aumento de riesgos reputacionales. Las organizaciones que no gestionan su reputación se enfrentan al peligro de obtener resultados negativos para el negocio, por lo que abordar estos riesgos es una cuestión estratégica.

La gestión del riesgo reputacional es algo que empieza a afectar al C-Suite³ y al Consejo de Administración, incrementando su importancia en los próximos cinco años. Las organizaciones deben apostar por introducir herramientas de medición y monitorización de las percepciones reputacionales y de sostenibilidad que tienen los distintos grupos de interés respecto a ellas, para anticipar y mitigar posibles riesgos (WTW, 2021).

3. El C-Suite se refiere a aquellos directivos que participan en el comité de dirección.

- **Aislamiento corporativo de la sostenibilidad.** La sostenibilidad debe incorporarse en todos los procesos de gestión empresarial. Uno de los errores más frecuentes es dar por hecho que crear una dirección de sostenibilidad es suficiente para que la compañía sea sostenible, pues como ya se ha señalado anteriormente, la sostenibilidad no es un proyecto o programa más (Andreu *et al.*, 2023). Gestionar la comunicación de la sostenibilidad de forma aislada la desconecta tanto de la estrategia de negocio como de la interiorización de sus criterios por parte de los empleados, además de generar incoherencias en el relato corporativo.

La comunicación de la sostenibilidad se presenta por tanto como un eje clave e imprescindible para la buena reputación de las organizaciones, que deben esforzarse en contar de manera clara y comprensible sus acciones en este ámbito, emprendiendo un diálogo consciente con sus grupos de interés y acercando su trabajo a la sociedad. El verdadero compromiso con los aspectos ASG a través de acciones reales y transparentes, de alianzas estratégicas y visión 360°, desemboca en una percepción positiva hacia la compañía y ofrece oportunidades que benefician tanto al negocio como a la ciudadanía.

Tabla 2

Comunicar la sostenibilidad: Oportunidades y Riesgos

COMUNICAR LA SOSTENIBILIDAD	
OPORTUNIDADES SI SE COMUNICA CORRECTAMENTE	RIESGOS SI NO SE COMUNICA CORRECTAMENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del valor de marca • Refuerzo de la confianza de los grupos de interés • Democratización de la sostenibilidad • Digitalización de la sostenibilidad • Proyección de negocio, innovación y competitividad • Fortalecimiento de la reputación corporativa • Generación de valor e impacto positivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas • Pérdida de confianza • Percepción sesgada de la sostenibilidad • Riesgos reputacionales para la marca • Aislamiento corporativo de la sostenibilidad

Fuente: elaboración propia (ideas fuerza compartidas en los *Open Talks* WAS - CE)

6

METODOLOGÍA Y FASES DE INVESTIGACIÓN

Esta guía se ha realizado siguiendo la metodología *Action Research* (AR) utilizada por Coughlan & Coughlan (2002) y por Errós-Garcés y Alfaro (2020), que pone especial énfasis en la participación activa de los profesionales y permite identificar temas relevantes en el campo empresarial/de gestión.

Fases de investigación



Fase 1. Revisión de la literatura existente para establecer el estado de la cuestión, diseñar los contenidos clave y estructurar los *Open Talk –focus groups*, según la metodología cualitativa de Wilkinson (2004)–.



Fase 2. Open Talks con miembros de WAS (directivas y profesionales en los ámbitos de la sostenibilidad, la comunicación y la reputación). En concreto, se han realizado 3 *Open Talks* en los que, a través de 8 subgrupos de trabajo, se han cubierto las siguientes temáticas: oportunidades, riesgos y aprendizajes en torno a la comunicación de la sostenibilidad y su incidencia en la reputación.

Cada *Open Talk* mantuvo una puesta en común con los respectivos subgrupos de cada uno, para armonizar y sintetizar los resultados obtenidos. Estas sesiones han sido moderadas y conducidas por el equipo de CANVAS Estrategias Sostenibles y se han realizado en formato presencial (1) y *online* (2).



Fase 3. Elaboración del informe. Proceso de trabajo colaborativo en el que se han introducido los resultados de los *Open Talks* y se ha tenido en cuenta la visión experta de todos los miembros de la Comisión de Reputación y Sostenibilidad WAS-CE.

7

EQUIPO DE TRABAJO: COMISIÓN PERMANENTE DE REPUTACIÓN Y SOSTENIBILIDAD WAS

En mayo del año 2022 se establece la alianza estratégica entre WAS Women Action Sustainability y Corporate Excellence — Centre for Reputation Leadership y se impulsa la creación de la Comisión permanente de Reputación y Sostenibilidad. Este grupo de trabajo nace con el objetivo principal de generar valor compartido en el área de los intangibles, con especial énfasis en la reputación y su vinculación con la sostenibilidad en el ámbito corporativo.

La presente guía constituye la primera iniciativa de esta alianza y marca el punto de partida de iniciativas y actividades futuras, que se impulsarán de forma conjunta para avanzar en el conocimiento y aplicación práctica de la gestión de la sostenibilidad y la reputación corporativas.



Por parte de WAS



Delia García Gómez
DIRECTORA DE SOSTENIBILIDAD Y
RSC DE L'ÓREAL ESPAÑA Y PORTUGAL



Mariana Gramunt
CEO
T_NEUTRAL



Nieves Jiménez Padín
DIRECTORA DE COMUNICACIÓN
Y MARCA STRATEGO ABOGADOS



Pilar Marqués Martínez
DIRECTORA DE COMUNICACIÓN
ILUNION COMUNICACIÓN SOCIAL



Elisa Regadera
PROFESORA Y DIRECTORA DE
MÁSTER EN COMUNICACIÓN, MODA
Y SOSTENIBILIDAD
UIC BARCELONA



Cristina M. Ruiz Pérez
SOCIA DIRECTORA
URBANISMO Y CONSTRUCCIÓN
ABOGADOS
DIRECTORA SOSTENIBILIDAD
ESTRATÉGICA
CONSULTANTS & LAWYERS

Por parte de Corporate Excellence — Centre For Reputation Leadership



Saida García
DIRECTOR OF INSTITUTIONAL
DEVELOPMENT & EDUCATION



Sara Nieto
INTELLIGENCE & KNOWLEDGE
SENIOR MANAGER



Clara Fontán
DIRECTOR OF INTELLIGENCE
& KNOWLEDGE CORPORATE
EXCELLENCE — CENTRE FOR
REPUTATION LEADERSHIP

8

AGRADECIMIENTOS

Nos empeñamos en caminar solos, cuando resulta que para llegar más lejos en un propósito común se camina mejor acompañados.

Nos empeñamos en hablar de nosotros, cuando resulta que poner en valor a los demás es lo que habla mejor de cada uno de nosotros.

Compartiendo desde la generosidad y agradeciendo desde la sinceridad, es como ha salido a la luz esta guía.

GRACIAS a,

ILUNION Comunicación Social, por apoyar esta guía y cumplir fielmente vuestro propósito de comunicar para transformar la realidad social, proyectando el futuro.

CANVAS Estrategias Sostenibles, por coordinar y liderar los Open Talks de los que emanan las recomendaciones prácticas de esta guía, dando impulso al compromiso de la Comisión de Reputación y Sostenibilidad. Gracias Isabel López Triana, Claudina Caramuti, Constanza Nieto, Clara Suarez e Idoia Castillo.

Mónica Chao, presidenta de Women Action Sustainability, porque sin tu impulso y aliento no estaríamos aquí.

Gracias también a la fuente de inspiración que emana de **todas las socias WAS**, mujeres excepcionales que impulsan el

cambio y la transformación cada día en sus organizaciones. Y muy especialmente a todas las profesionales que han participado en los grupos de *Open Talks*, por desplegar en esta guía vuestro conocimiento estratégico en sostenibilidad y el gran valor de vuestro tiempo y experiencia. Gracias Ana María López de San Román, Laura Rodríguez, Elena Bou, Idoia Azaldegui, María Prandi, Teresa Sebastiá, Pilar Prior, Patrizia Laplana, Inés Leal, Irene Rodríguez, Isabel Roser, Alba Cabañas, Elena Galante e Isabel Rivadulla, entre otras.

Corporate Excellence — Centre for Reputation Leadership, por trabajar en alianza con la Comisión de Reputación y Sostenibilidad de WAS para generar valor a través de vuestro conocimiento y experiencia. Gracias Ángel Alloza, Saida García, Sara Nieto, Diana Barberly, Yuliana Franco y Clara Fontán.

Comisión de Reputación y Comunicación de la Sostenibilidad WAS, representada por grandes profesionales unidas por un noble vínculo común. Por lo que somos y hemos conseguido como comisión y por lo que llevamos dentro cada una de nosotras desde nuestra singularidad. Gracias Nieves Jiménez, Delia García, Pilar Marqués, Elisa Regadera, Mariana Gramunt y Cristina Ruíz.

El **agradecimiento** forma parte de nuestro carácter.

9

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMEC (s.f.). *Interactive Framework*.

Disponible en:

<https://amecorg.com/amec-framework/es/framework/interactive-framework/>

Andreu, A. et al (2023). Rethinking Sustainability. *Cinco claves para simplificar la estrategia de sostenibilidad en tu organización*.

Disponible en:

https://www.ey.com/es_es/rethinking-sustainability/cinco-claves-para-simplificar-la-estrategia-de-sostenibilidad-en-tu-organizacion

AON (2021). *2021 Global Risk Management Survey*.

Disponible en: <https://aon.io/3xVRU3h>

Brand Finance (2023). *Sustainability Perceptions Index 2023*.

Disponible en: <https://brandirectory.com/reports/sustainability-index-2023>

Brundtland, I. (1987). Comisión Mundial Para el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas. *Naciones Unidas*.

Disponible en: <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

Carreras, E.; Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Ed. Biblioteca Corporate Excellence. ISBN: 9788483567210

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estrategias Sostenibles (2022). *Approaching the Future 2022*.

Tendencias en reputación y gestión de intangibles.

Disponible en: <https://www.corporateexcellence.org/recurso/approaching-the-future-2022-tendencias-en/2d153f95-f590-07f3-b7b1-c0615ceaf1f7>

Coughlan & Coughlan (2002). "Action research for operations management". *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, n. 2, pp. 220-240.

<https://doi.org/10.1108/01443570210417515>

Edelman Trust Barometer Global Report (2023)

Erro-Garcés, A. & Alfaro-Tanco, J.A. (2020). "Action Research as a Meta-Methodology in the Management Field". *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 19, n. I-II, pp. 1-11.

<https://doi.org/10.1177/1609406920917489>

Forética (2022). *Tendencias ESG 2022. Claves para la agenda empresarial de sostenibilidad*.

Disponible en: https://foretica.org/wp-content/uploads/tendencias_esg_2022.pdf

RepTrak (2022). *The Ultimate ESG Guide*.

Disponible en: <https://ri.reptrak.com/ultimate-esg-guide-0>

Wilkinson, S. (2004). "Focus Group Research". In: *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. Edited by SAGE Publications, London.

WTW (2021). *Global Reputational Risk Management Survey Report*.

Disponible en: <https://www.wtwco.com/en-GB/Insights/2021/01/global-reputational-risk-management-survey>

Wunderman Thompson Intelligence (2023). *The Future 100: Trends and Change to Watch in 2023*.

Disponible en: <https://www.wundermanthompson.com/insight/the-future-100-2023>



Con la colaboración de

