



“La comunicación como eje impulsor de la Sostenibilidad Corporativa”

Autora: Laura Ibáñez Gallén

Directoras: Dra. M^a Ángeles Fernández Izquierdo

Dra. M^a Jesús Muñoz Torres

Programa Doctorado Economía y Empresa

Línea de investigación: Sostenibilidad de las Organizaciones y Gestión de la
Responsabilidad Social

Castellón de la Plana, febrero 2021



Programa de Doctorado en “Economía y empresa”

Escuela de Doctorado de la Universitat Jaume I

Título de la tesis

“La comunicación como eje impulsor de la Sostenibilidad Corporativa”

Memoria presentada por Laura Ibáñez Gallén para optar al grado de doctor/a por la Universitat Jaume I

Laura Ibáñez Gallén

M^a Ángeles Fernández Izquierdo

M^a Jesús Muñoz Torres

Castelló de la Plana, 8 de febrero de 2021

Financiación recibida

- Ayuda predoctoral PREDOC/2017/21 de la Universitat Jaume I.
- Asistencia a congresos nacionales e internacionales, además de participación en talleres y cursos de formación, gracias al proyecto europeo #H2020 “693642: SMART – SUSTAINABLE MARKET ACTORS FOR RESPONSIBLE TRADE” y al grupo de investigación “Sostenibilidad de las Organizaciones y Gestión de la Responsabilidad Social – Mercados Financieros” (SoGReS- MF).

Índice de Contenidos

Agradecimientos	6
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	7
1.1. ANTECEDENTES Y MOTIVACIÓN	7
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA APLICADA	11
1.3 DESARROLLO DE LA TESIS.....	13
CAPÍTULO 2: ENTENDER LA COMUNICACIÓN	19
2.1. CONTEXTO.....	19
2.2. DEFINICIÓN, ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS.....	19
2.3. COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	21
2.4. ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD.	27
2.4.1. Comunicación de la Sostenibilidad -SCOM-.....	27
2.4.2. Teoría de la comunicación y discurso de la sostenibilidad.....	32
2.4.3. Enfoque constitutivo y pragmático de la comunicación de la sostenibilidad	34
2.5. CONCLUSIONES	35
CAPÍTULO 3: ENTENDER LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA	37
3.1. CONTEXTO.....	37
3.2. STAKEHOLDER MANAGEMENT.	39
3.3. REPORTING COMO INSTRUMENTO PARA LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD.....	42
3.3.1. Global Reporting Initiative (GRI)	48
3.3.2. Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC)	51
3.3.3. Sustainability Accounting Standard Board (SASB).....	53
3.4. PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN DE SOSTENIBILIDAD.....	55
3.4.1. Tipos de comunicación de la sostenibilidad.....	55
3.4.2. Propuesta de Plan de Comunicación	56
3.5. CONCLUSIONES.....	65
CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO DE LA COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD	66
4.1. INTRODUCTION.	66
4.2. METHODS AND CRITICAL LITERATURE REVIEW.	69
4.2.1. Analysis of Literature	71
4.3. FINDINGS AND DISCUSSION.	81
4.3.1. Stream 1: Most quoted tools to communicate sustainability.....	81
From annual reports to digital reporting	81

4.3.2. Stream 2: Most quoted stakeholders to disseminate the sustainability programme	86
4.3.3. Streams 1 and 2	90
New opportunities to share a common corporate sustainability framework	90
4.4. CONCLUSION.	93
CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DEL “STAKEHOLDERS’ ENGAGEMENT” MEDIANTE LAS REDES SOCIALES.....	94
5.1. INTRODUCCIÓN.....	94
5.2. CONTEXTO.....	95
5.3. METODOLOGÍA.	97
5.3.1. Enfoques metodológicos.....	97
5.3.2 Análisis de contenido y definición del caso.....	98
5.4 RESULTADOS.....	99
5.4.1. Ikea en las redes sociales.....	99
5.4.2 Resultados y análisis	100
Tabla 15. Relación mensajes en redes sociales dirigidos a grupos de interés	101
Tabla 16. Análisis Facebook – Twitter	102
5.5. CONCLUSIONES.....	102
CAPÍTULO 6: MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES.....	104
6.1. TRANSPARENCIA E INTEGRIDAD EN EL SECTOR E-COMMERCE.	104
“Increasing transparency and integrity in the financial and non-financial communication to construct a Sustainable Corporate Identity”	104
Abstract	104
6.1.1. Introduction.....	104
6.1.2. Literature review	105
6.1.3. Materials and methods	107
6.1.4. Results and discussion.....	107
6.1.5. Conclusion	112
6.2. COMUNICACIÓN CORPORATIVA EFECTIVA PARA UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE. SECTOR TEXTIL	113
6.2.1. Introducción	113
6.2.2. Metodología	114
6.2.3. Resultados y discusión.....	115
6.2.4. Conclusiones.....	118
6.3 LA COMUNICACIÓN DE LOS IMPACTOS SOCIALES EN EL SECTOR TEXTIL	119
6.3.1. Introducción.....	119

6.3.2. Metodología.....	120
6.3.3. Resultados y discusión.....	126
6.3.4 Propuesta de reporting.....	134
6.3.5. Conclusiones.....	136
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES FINALES.....	138
BIBLIOGRAFÍA.....	146
ANEXO: Ejemplos de empresas comprometidas con la comunicación de su estrategia de sostenibilidad corporativa.....	173

Agradecimientos

En primer lugar, quisiera agradecer a mis directoras de tesis M.^a Ángeles Fernández Izquierdo y M.^a Jesús Muñoz Torres por haber creído en mí desde el primer día y haberme abierto las puertas de la familia SoGReS-MF. Por darme la oportunidad de aprender y crecer a vuestro lado. Gracias por los valores que me habéis inculcado de esfuerzo, sacrificio y trabajo, por vuestra entera disposición y guía constante durante todo este camino. Me habéis dado ideas, orientaciones y consejos para encauzar adecuadamente mi labor como investigadora y llegar a este punto final. Me quedo con todo lo que me habéis enseñado tanto a nivel académico como personal durante estos años.

Extiendo mi agradecimiento a los expertos que han evaluado esta tesis y que con sus comentarios han contribuido a mejorar el nivel de calidad de este trabajo. También a la Universitat Jaume I por concederme la ayuda predoctoral PREDOC/2017/21, que me ha permitido dedicarme en exclusiva a investigar e iniciarme en la carrera docente universitaria.

No quiero dejar pasar la oportunidad de agradecer a cada uno de los miembros de mi grupo de investigación por haber sido tan buenos compañeros y haber compartido vuestra experiencia y saber hacer conmigo, por haber apoyado cada uno de los pasos que he ido dando durante este periodo. Por vuestra total entrega y disposición, ¡gracias, chicas! Mención especial para el Laboratori, el grupo de trabajo más ecléctico y dicharachero, por vuestro apoyo absoluto y acudir al rescate en todo momento.

Me despido dando las gracias a mis amigos más queridos, padres y hermanos, por entender mis ausencias y falta de tiempo, haciéndome disfrutar de cada segundo compartido. Por último, le dedico la tesis a M, por creer en mí y apoyarme en todo momento, por su comprensión y total disponibilidad para que pudiese sacar adelante la investigación, por darme fuerza para continuar creando y estar siempre orgulloso de las metas que alcanzo.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES Y MOTIVACIÓN

El siglo XXI arrancó como una época de cambios en las que las organizaciones y la ciudadanía tuvieron que hacer frente a crisis económicas y sociales si querían asegurar su supervivencia a corto, medio y largo plazo. En la actualidad, vivimos una situación de cambio constante que obliga a que todos los agentes sociales cumplan un rol activo para alcanzar el progreso económico, social y medioambiental. En este escenario, marcado por la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sigue vigente un modelo de gestión de la sostenibilidad corporativa (SC), basada en el cumplimiento de la ley, la transparencia, el diálogo, el compromiso y las alianzas, donde la Comunicación juega un papel clave para la consecución de los objetivos y la estrategia de sostenibilidad corporativa.

Así, el compromiso que las organizaciones adquieran con sus diferentes grupos de interés será clave para garantizar la supervivencia de la organización a largo plazo, es decir, para su sostenibilidad. Lo que implica que deben establecer un diálogo sincero y multidireccional con todos sus stakeholders, prestándoles la misma atención, pero estableciendo un orden en función de prioridades. Además, este compromiso a su vez contribuirá a identificar y mitigar riesgos, identificar nuevas oportunidades de negocio, mejorar sus resultados económicos... Todo desde una gestión sostenible, responsable, transparente y de doble vía (de dentro hacia fuera y de fuera hacia dentro).

Desde la perspectiva de la sostenibilidad corporativa (SC) como una parte estratégica de la empresa, las organizaciones que quieran alcanzar realmente el éxito deberán incluirla de forma integral en su estrategia global ya que les asegurará la posibilidad de obtener mayores beneficios desde el *triple bottom line (TBL)*, aumentado además su influencia social en la comunidad al adoptar un papel activo en la creación de bienestar social, económico y medioambiental (Morsing y Roepstorff, 2014). Todo esto debe ser conocido y compartido, es por eso por lo que la comunicación es una herramienta básica para apoyar el compromiso de la empresa y contribuir al cambio (Kotter y Schlesinger, 1979).

Ahora más que nunca la comunicación corporativa tiene un papel activo primordial para construir y desarrollar organizaciones responsables sostenibles. Tras una revisión exhaustiva de la literatura sobre sostenibilidad, responsabilidad social corporativa y comunicación financiera y extrafinanciera, se ha decidido optar por la comunicación corporativa en su conjunto porque es el vehículo para conseguir que estas

organizaciones sean sostenibles y con una identidad e imagen corporativas responsables, claves para conseguir organizaciones sostenibles que perduren en el tiempo. Para ello, se han asimilado los principios de transparencia y confianza, además de los de sinceridad, respeto mutuo, colaboración y beneficio mutuo (Tata and Prasad, 2014).

Asimismo, el ámbito objeto de estudio de esta investigación se ha centrado en el sector textil, industria de alto impacto medioambiental y social con gran relevancia para la sociedad y que genera muchas expectativas en todos los grupos de interés. Tras centrarnos en profundizar en el estudio de todo el ciclo de vida, prestando atención a todos los actores que participan en la cadena de suministro y vida de estos productos, desde la producción de las materias a los procesos de fabricación, distribución, uso y servicio que da el consumidor final, sin obviar el final de vida de las prendas, se planteó que era imprescindible reforzar el marco teórico en el que se mueve la comunicación de la sostenibilidad, desde sus inicios hasta la actualidad, para asentar toda la investigación llevada a cabo.

El contexto en el que se desarrolla la actividad y relaciones de las organizaciones viene marcado por la SC, en base a los principios de la TBL y mostrando equilibrio entre las tres dimensiones (económica, social y medioambiental), desde una perspectiva intergeneracional *“es un tipo de desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades”* (Brundtland, 1987)-; orientada en los stakeholders y con un claro enfoque en el ciclo de vida. De este modo, *“contribuir al desarrollo sostenible es un objetivo estratégico clave para todas las organizaciones -empresas, gobiernos y administraciones públicas”* (Muñoz-Torres et al, 2018).

En esta situación, la sostenibilidad corporativa se convierte en una oportunidad de generar ventajas competitivas, yendo más allá de la gestión de riesgos o la defensa de la reputación corporativa (Porter and Kramer, 2006). Lozano (2015) define este concepto como *“aquellas actividades corporativas que de manera proactiva buscan contribuir a un equilibrio sostenible, incluyendo las dimensiones económicas, ambientales y sociales de hoy, así como sus interrelaciones dentro de y a lo largo de una dimensión temporal (es decir, a corto, largo y a más largo plazo), a la vez que gestionan los sistemas de la empresa, es decir, operaciones y producción, gestión estratégica, sistemas organizativos, adquisiciones y marketing, aseguramiento y comunicación, así como sus partes interesadas”*.

Estos procesos deben ser éticos, transparentes, responsables y permitir una correcta rendición de cuentas con todos los grupos de interés de la organización. Para ello, la comunicación asumirá un rol activo para liderar el desarrollo del plan estratégico de sostenibilidad corporativa y consolidar los avances logrados, dejando que la información fluya hacia todos los grupos de interés que tenga la organización, transmitiendo y alcanzando tanto a los públicos internos como a los externos. Todas las actuaciones llevadas a cabo por la organización generan una serie de impactos ya que se desarrollan en un entorno dinámico, que fluye, que evoluciona, formado por diferentes actores.

De este modo, nos encontramos en un contexto organizacional que cuenta con una estrategia de sostenibilidad corporativa. Partimos de una idea de empresa desde un enfoque multidimensional, con nuevos y diversos públicos que plantean nuevas demandas a las organizaciones, donde la comunicación es una herramienta básica para apoyar el compromiso de la organización y contribuir al cambio. Para ello usaremos la comunicación estratégica, que como define Pérez González (2008), es entendida como *“una forma de acción social que se caracteriza porque se produce en una situación de juego estratégico en la que los jugadores hacen uso de la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades”*, este intercambio de mensajes se debe producir respetando el proceso básico de comunicación.

Así, la tesis se ha desarrollado desde la perspectiva de la propia organización, poniendo el foco en nuestra condición de líderes responsables de la comunicación de la estrategia de sostenibilidad, pero cuya existencia y supervivencia no es factible sin el contacto y la relación con el resto de stakeholders o grupos de interés que actúan, y con los que interactúa en diferentes direcciones. Todas las definiciones de stakeholders tienen en común incluir *“aquellos individuos, o grupos de individuos que se ven afectados o afectan al desarrollo de la actividad empresarial (Freeman, 1984)”*. El enfoque integral de stakeholders implica tanto el reconocimiento de la importancia de todos los grupos de interés a la gestión y a los resultados empresariales, como su legitimidad, reconociendo sus intereses individualmente y generando estrategias empresariales a través de un proceso de diálogo. Para entender estas relaciones y avanzar en la dirección que la organización quiere, es necesario conocer los intereses de nuestros stakeholders. Para ello, tenemos que pensar cómo los conocemos y también cómo interpretamos esas necesidades y/o expectativas.

Así, en los últimos tiempos se está observando el nuevo papel que ocupan los grupos de interés, cada vez más dinámicos y bien informados. Esto hace que definir la materialidad de las acciones de sostenibilidad corporativa de la organización sea

prioritario. De esta forma, podrán interpretarse de forma más integral toda la información sobre sostenibilidad que lanza la compañía y a la vez valorar la creación de valor que está llevando a cabo. Por tanto, una de las primeras tareas será definir cuáles son sus públicos relevantes y así centrar el diálogo con ellos. De este modo, resulta necesario establecer una estrategia de comunicación, que tenga en cuenta los objetivos que se quieren conseguir, los públicos objetivos a los que se dirigen y el poder y estatus que tienen cada uno de ellos, para así desarrollar las acciones más oportunas en cada caso, prestando atención a los medios y a la opinión pública (Tata y Prasad, 2014).

Por otro lado, la tecnología cada vez empodera más a los grupos de interés, les facilita el proceso de estar involucrados en los modelos de gobierno y en la definición de la estrategia. Asimismo, el mundo digital representa una fuente más cercana de acceder a los contenidos y participar más activamente, ya que permite obtener y transmitir información casi en tiempo real a través de distintos canales y plataformas. Esta información se puede adaptar más fácilmente a cada stakeholder, aunque las organizaciones pueden ejercer menos control sobre ella. Por tanto, el compromiso con los grupos de interés puede plantearse como un mecanismo para cumplir con los objetivos estratégicos señalados, incluyendo el consenso, el control, la cooperación, la responsabilidad y la participación para así lograr la confianza. También como un discurso para mejorar la equidad o como mecanismo de gobierno corporativo (O’Riordan y Fairbrass, 2013).

En función de este paso primordial, la identificación de stakeholders, ya podremos organizar el mensaje a transmitir y en función de este, se marcará un plan de comunicación, es decir, se establecerá qué herramientas de comunicación serán las más adecuadas para llegar al público objetivo, teniendo en cuenta el momento, la forma e incluso la temporalidad (se deberá fijar un plan de medios, que vaya más allá del informe o memoria de sostenibilidad). Pese a la existencia de iniciativas legales como la actual *Directiva de divulgación de información no financiera y diversidad (2014/95/EU)*, la publicación de la información sobre sostenibilidad sigue desarrollándose en el ámbito de la voluntariedad. Dicha información suele publicarse en las denominadas “Memoria/Informe de Sostenibilidad” o “Memoria/Informe de RSC”, o incluso publicarse como parte del Informe anual de la organización, utilizando para ello estándares como el Global Reporting Initiative, el Integrated Reporting, o las guías de la SASB en el caso de empresas estadounidenses.

Tendremos además que diferenciar entre comunicación interna y comunicación externa, si bien es imprescindible que compartan objetivos y fines y estén alineados con la

estrategia global (Schoenenborn et al, 2013). Así, la comunicación y la transparencia se constituyen elementos esenciales para el desempeño de las organizaciones, ya que las herramientas de comunicación pueden ser consideradas también una herramienta de gestión, dado que proporciona a la organización una aproximación sistemática a la RSC y al desarrollo sostenible, midiendo el progreso y definiendo la estrategia y objetivos a cumplir para la mejora.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA APLICADA

Basado en la revisión bibliográfica sistematizada y analítica (Grant y Booth, 2009; Machi y McEvoy, 2016; Rovira et al, 2019), el análisis de contenido (Krippendorff, 2013) y el caso de estudio (Yin, 2014), se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Realmente existe una comunicación de la sostenibilidad? La sostenibilidad ha sido abordada desde múltiples enfoques, sin embargo, es necesario estudiarla desde la perspectiva práctica de la comunicación corporativa.

A partir de aquí se plantean los siguientes objetivos de investigación:

- O1. Crear un marco conceptual que delimite el significado de la comunicación de la sostenibilidad corporativa.
- O2. Desarrollar una nueva metodología multistakeholder para elaborar un plan de comunicación de la sostenibilidad corporativa desde una perspectiva multidireccional.
- O3. Determinar si existe diferencias entre comunicación de la sostenibilidad, comunicación sobre la sostenibilidad y comunicación para la sostenibilidad.
- O4. Demostrar el impacto que tiene la comunicación corporativa para legitimar el compromiso de la organización con sus stakeholders.
- O5. Analizar el alcance que tiene las acciones comunicativas para compartir el discurso de la sostenibilidad corporativa a todos los niveles en el sector textil.
- O6. Comparar el alcance que tienen las redes sociales, las websites y el reporting para difundir los resultados de la sostenibilidad corporativa.
- O7. Exponer la necesidad de establecer un plan de comunicación completo para alcanzar los objetivos marcados en la estrategia de sostenibilidad.

En relación con los objetivos de la investigación planteados, estos vienen recogidos en los siguientes capítulos siguiendo esta estructura:

Tabla 1: Objetivos con su correspondencia con los capítulos de la tesis y su diseminación.

	Capítulo	Descripción	Metodología	Diseminación
O1	4	Marco teórico de la comunicación de la sostenibilidad.	Revisión sistemática y crítica	En redacción. Revista objetivo: <i>"Business Strategy and the Environment"</i>
O2	3	Propuesta de modelo de comunicación sostenible	Revisión crítica	Seminario de doctorado "La Comunicación de la Sostenibilidad en las Organizaciones" en el Instituto Interuniversitario de Desarrollo Social y Paz (IUDESP).
O3	2,3	Entender la comunicación. Entender la sostenibilidad corporativa	Revisión bibliográfica	"The International Conference on Modeling and Simulation in Engineering, Economics, Management and Health (AMSE'16TE)" (Internacional).
				"5th Conference on Economic Development and Social Sustainability (EDaSS 2016)" (Internacional).
				"Summer School in Applied Content Analysis with Krippendorff" Universidad de Palermo (Italia) (estancia investigación).
				"Organisational Change Management for Sustainability" University of Gävle (Suecia) (estancia investigación).
O4	5	Evaluación del "stakeholders's engagement"	Análisis de contenido. Caso de estudio	<i>Participación congreso y capítulo de libro: ("Las redes sociales como herramienta para evaluar el engagement en las empresas. Caso Ikea" en Nos Aldás, Eloísa; Arévalo Salinas, Álex Iván y Farné, Alessandra (2015). #comunicambio: Comunicación y Sociedad Civil para el Cambio Social / #com4change: Communication and Civil Society for Social Change. Madrid: Fragua (ISBN:978-84-7074-694-9).</i>
O5	6	Modelos de negocio sostenibles. Caso sector textil.	Análisis de contenido. Análisis narrativo.	Participación en #H2020 SMART Project: Deliverable 5.2 List of best practices and KPIs of the textile products life cycle. Deliverable 5.4 Sustainability assessment guide.
O6	4,5,6	Diferentes análisis empíricos en diferentes sectores.	Revisión sistemática y crítica. Caso de estudio. Análisis de contenido.	XXV Congreso Eben España (nacional).
				"Sustainable Business Models: Designing the future for business in society" (internacional).
				XIX Foro de Investigación en Comunicación "La gestión de los contenidos" (nacional).
				"I Congreso de Comunicación sobre Cambio Climático" (nacional).
O7	3	Propuesta de modelo de comunicación sostenible	Revisión crítica	Seminario de doctorado "La Comunicación de la Sostenibilidad en las Organizaciones" en el Instituto Interuniversitario de Desarrollo Social y Paz (IUDESP).

Fuente: Elaboración propia

1.3 DESARROLLO DE LA TESIS

Para abordar los objetivos de investigación, fue imprescindible reforzar el marco teórico en que se desenvuelve la comunicación de la sostenibilidad, desde sus inicios hasta la actualidad, para así asentar toda la investigación llevada a cabo. Partimos de un contexto en el que las organizaciones que deseen lograr éxito y perdurabilidad en el tiempo deben incorporar los principios de la sostenibilidad corporativa de forma estratégica. Además, deben darlo a conocer a todos los niveles, tanto a sus stakeholders internos como externos, y para conseguirlo recurrirán a la comunicación. Para entender este concepto, que ha sido estudiado desde diferentes disciplinas, el *capítulo 2.- "Entender la comunicación"* ahonda en qué es la comunicación, cuáles son los elementos que la conforman y las características que presenta. Centrándonos en el ámbito en que se desarrolla, ese entorno globalizado conformado por diferentes tipos de organizaciones, principalmente empresas, resulta necesario hablar de comunicación corporativa y sus principales atributos (identidad corporativa, imagen corporativa, marca, misión y visión). Finalizaremos el apartado con los antecedentes de estudio de la comunicación de la sostenibilidad, realizando un acercamiento preliminar desde las diferentes perspectivas planteadas por Godemman y Michelsen (2011).

Los conceptos de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) difieren entre estudios del ámbito académico, mostrando aspectos comunes y una clara evolución a lo largo del tiempo, por lo que es necesario delimitar una definición coherente para alcanzar consistencia y avanzar en el campo de la Sostenibilidad Corporativa (SC) (Bansal y Song, 2017; Burrit et al, 2018). Con este objetivo, se plantea el *capítulo 3.- "Entender la SC"*, además de tratar la gestión de stakeholders y el principal instrumento utilizado para la gestión de la SC, el reporting, y las iniciativas más estudiadas: Global Reporting Initiative (GRI), Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC por sus siglas en inglés) y Sustainability Accounting Standard Board (SASB).

Una vez realizado este análisis bibliográfico y de revisión sistemática de la literatura existente en los campos de la sostenibilidad corporativa y la comunicación, que se concretó en el *capítulo 4.- "Marco teórico de la comunicación de la sostenibilidad"*, se procedió a responder las diferentes preguntas de investigación planteadas a través de diversas aproximaciones empíricas. De este modo, el primer estudio empírico que se planteó fue realizar un análisis de la situación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a nivel nacional e internacional en el marco de la comunicación financiera y

extrafinanciera empresarial, para así poder comparar la situación en la que se encuentran dichas entidades.

Así en esta fase previa, se realizó una primera aproximación al objeto de estudio analizando la integración de las redes sociales en la gestión de la RSC de las empresas. Para profundizar en el análisis se propuso el estudio del caso de la empresa multinacional IKEA, en el ámbito de su mercado en España, centrándonos en dos de las redes sociales más utilizadas: Facebook y Twitter (véase capítulo 5, “*Evaluación del ‘stakeholders’ engagement mediante redes sociales*”). Los resultados del análisis mostraron que se desaprovechaban oportunidades derivadas de la comunicación bidireccional que proporcionan estas herramientas masivas para generar *engagement con los stakeholders*, infrautilizando estos canales para informar a toda la sociedad sobre sus actividades desde una perspectiva TBL y, de este modo, lograr una mayor legitimidad en su relación con todos los grupos de interés. Este primer diagnóstico se materializó en un capítulo de libro (“*Las redes sociales como herramienta para evaluar el engagement en las empresas. Caso Ikea*” en Nos Aldás, Eloísa; Arévalo Salinas, Álex Iván y Farné, Alessandra (2015). #comunicambio: Comunicación y Sociedad Civil para el Cambio Social / #com4change: Communication and Civil Society for Social Change. Madrid: Fragua (ISBN:978-84-7074-694-9).

A continuación, se procedió a realizar una revisión de la literatura existente sobre “RSC”, “comunicación financiera y extrafinanciera”, “gestión de la comunicación con los stakeholders” así como de la normativa que la regula. Siguiendo las tareas de revisión y análisis de diferentes bases de datos e informes integrados, cuentas anuales y memorias de sostenibilidad, así como otras herramientas de comunicación empleadas en las empresas seleccionadas del sector e-commerce (en concreto, Amazon y Alibaba), se generó una guía para analizar la evolución de los contenidos tratados en los informes integrados de las empresas objeto de la muestra y compararlas con el resto de las herramientas incluidas en su plan de comunicación. Asimismo, se buscaba extraer el modelo de gestión de la comunicación integral que estaban llevando a cabo estas entidades a través de un estudio en profundidad de los sistemas de gestión de la comunicación financiera en los países europeos y Estados Unidos, con el fin de generar un marco de referencia internacional con el que poder comparar la situación en la que se encuentran las empresas objeto de la muestra. Este análisis preliminar permitió conocer el grado de implantación de la Identidad Corporativa Responsable a través de los principios de transparencia y confianza. Por último, se estudió cómo este diálogo contribuía a reforzar su reputación y la posibilidad de otorgarles la calificación de

empresas con una Identidad Corporativa Responsable. Todo este proceso queda recogido en el capítulo 6, “*Modelos de negocio sostenibles*”, apartado 6.1. “*Sector E-commerce*”.

Durante esta primera gran fase, se presentaron las investigaciones llevadas a cabo en dos congresos internacionales, presentando una comunicación titulada “*Increasing transparency in the financial and extra-financial communication to construct a Sustainable Corporate Identity*”. El primero de ellos fue “*The International Conference on Modeling and Simulation in Engineering, Economics, Management and Health (AMSE'16TE)*”, que se celebró en Teruel (España), los días 4 y 5 de julio de 2016, y el segundo, the “*5th Conference on Economic Development and Social Sustainability (EDaSS 2016)*”, que tuvo lugar en A Coruña, los días 20 y 21 de octubre de 2016. Asimismo, se presentó el plan de trabajo en el “*VI Taller de Doctorandos en Ética Empresarial, RSE y Sostenibilidad*”, que organizó la Universidad de Comillas durante los días 13 y 14 de julio de 2016, donde se recibió feedback de expertos en el campo académico para ajustar más detalladamente los objetivos de investigación de la tesis que nos ocupa. Además, se realizó una breve estancia en el extranjero para profundizar en la metodología del análisis de contenido, base de la primera etapa del trabajo empírico llevado a cabo en la Universidad de Palermo (Italia) en agosto de 2016 y de la mano del profesor Klaus Krippendorff (“*Summer School in Applied Content Analysis with Krippendorff*”). En estos congresos y estancia de investigación se presentaron los resultados de la primera fase de la investigación, generando debate con expertos en la materia y aportando las indicaciones que se consideraron oportunas para garantizar un trabajo de investigación de mayor calidad y contribución a la ciencia.

Como consecuencia de estas aportaciones y sugerencias, en una segunda fase, se planteó un cambio de título al plan de investigación, de “*Transparencia en la comunicación financiera y extrafinanciera: hacia la construcción de una Identidad Corporativa Responsable*” a “*El papel de la comunicación corporativa en la construcción de organizaciones sostenibles*”. Tras una revisión exhaustiva de la literatura sobre sostenibilidad, responsabilidad social corporativa y comunicación financiera y extrafinanciera, se decidió optar por la comunicación corporativa en su conjunto porque es el vehículo para conseguir que estas organizaciones sean sostenibles, además de permitir la creación de un modelo para analizar la evolución de la información integrada. Esta reorientación hacia un enfoque más centrado en la Sostenibilidad Corporativa (SC) se gestó durante la estancia breve de investigación en University of Gävle (Suecia) llevada a cabo durante el último trimestre de 2016, en la que se participó en el ciclo de

seminarios “*Organisational Change Management for Sustainability*” con el profesor Rodrigo Lozano. Este curso permitió ampliar el enfoque metodológico y empírico para conocer los valores, necesidades y expectativas de los stakeholders, así como proporcionar una visión integral del comportamiento y los resultados de las empresas en todas las dimensiones de su actividad - social, ambiental, económica y de gobierno corporativo - que a la vez conecte los riesgos y oportunidades con la estrategia y el modelo de negocio.

Como resultado de esta reorientación hacia una visión más global, se replanteó el sector objeto de estudio para los próximos estudios prácticos, siendo el sector textil el elegido, industria de alto impacto medioambiental en gran parte desconocido para la sociedad, véase el capítulo 6, “*Modelos de negocio sostenibles*”, apartado 6.2. “*Sector textil*”. El principal objetivo era determinar si existía un modelo de gestión de la comunicación estratégica sobre sostenibilidad en las empresas del sector textil y, posteriormente, tratar de identificar cuáles eran las motivaciones de estas organizaciones para incorporar el concepto sostenibilidad en sus acciones comunicativas. De este modo, se tomaron como muestra a las empresas internacionales del sector textil que operaban en el índice bursátil Eurostoxx 100, en concreto el grupo Adidas AG (Alemania), Inditex (España) y LVMH (Francia).

Ese análisis previo avanzaba en el estudio de la comunicación de la sostenibilidad al investigar las variables financieras y extrafinancieras que interesan a los stakeholders en un mercado financiero global. Los principales resultados obtenidos coincidían con algunos estudios previos en otros sectores, en cuanto a la identificación de sus públicos objetivos, intereses y uso de modelos GRI. No obstante, se observó que no había uniformidad a la hora de trabajar los contenidos relacionados con la sostenibilidad en las páginas web de estos grupos de empresas. Estos resultados se presentaron en varios congresos de alcance nacional e internacional orientados a la gestión empresarial de la sostenibilidad, para testar la aceptación de las hipótesis de trabajo. En concreto, se presentó la ponencia “*El papel de la comunicación corporativa en la construcción de organizaciones sostenibles*”, en el XXV Congreso Eben España, celebrado en Cuenca, los días 25 y 26 de mayo de 2017. A continuación, se participó activamente con la ponencia “*Effective Corporate Communication for Sustainable Businesses*”, en la conferencia “*Sustainable Business Models: Designing the future for business in society*”, incluida en el proyecto europeo #H2020 “693642: SMART – SUSTAINABLE MARKET ACTORS FOR RESPONSIBLE TRADE”, celebrado en Madrid los días 26 y 27 de junio de 2017. Finalmente, se testó la acogida de este trabajo también desde el ámbito

científico de la comunicación, con la asistencia y la participación en el *XIX Foro de Investigación en Comunicación “La gestión de los contenidos”*, que se celebró en la Universidad Pontificia de Salamanca, los días 8 y 9 de febrero de 2018.

En esta tercera fase, es importante remarcar que a partir de 2018 se contó con el respaldo de la beca predoctoral otorgada por la Universitat Jaume I (PREDOC/2017/21), lo que permitió trabajar con mayor profundidad el análisis empírico a través de metodologías cuantitativas y cualitativas, añadiendo el análisis de ciclos de vida (ACV) al trabajo de investigación llevado a cabo. El grupo de acogida fue el grupo de investigación Sostenibilidad de las Organizaciones y Gestión de la Responsabilidad Social – Mercados Financiero (SOGRES-MF), de la Universitat Jaume I de Castelló. Una de las principales líneas de investigación de SOGRES-MF centra sus estudios en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa y, especialmente, en la incorporación de la sostenibilidad a los modelos y herramientas de gestión empresarial. En base a ello, pude participar en el proyecto europeo anteriormente mencionado y trabajar con un software específico para analizar los impactos medioambientales y sociales de las empresas objeto de estudio. Para ello, asistí al *“Curso práctico de SimaPro y Análisis del Ciclo de Vida: Métricas para la cuantificación de la economía circular”*, celebrado en Barcelona, los días 16, 17 y 18 de mayo de 2018. Esto permitió analizar con mayor rigor el discurso de sostenibilidad que plantean las 31 empresas que forman parte del capítulo 6 *“Modelos de negocio sostenibles. Caso de estudio: sector textil”*, ya que se pudo comparar una serie de indicadores seleccionados para medir la *performance* real de su estrategia de sostenibilidad a lo largo de todo el ciclo de vida con la comunicación que hacen de ellas a sus stakeholders.

A continuación, fue necesario estudiar todo el ciclo de vida, prestando atención a todos los actores que participan en la cadena de suministro y vida de estos productos, desde la producción de las materias a los procesos de fabricación, distribución, uso y servicio que da el consumidor final, sin obviar el final de vida de las prendas. Así que se realizó una nueva revisión bibliográfica incorporando *“Social Life Cycle Assessment (S-LCA)”*, *“sector textil”* y *“ecolabels”* a los temas de estudio, además de incluir diferentes bases de datos e informes integrados, cuentas anuales y memorias de sostenibilidad, así como otras herramientas de comunicación empleadas por las empresas seleccionadas del sector textil. Para la parte empírica, la recolección de datos se llevó a cabo entre marzo y mayo (2018), mediante un análisis exploratorio del contenido del sitio web corporativo y completado con sus informes de sostenibilidad. Posteriormente, entre junio y septiembre de 2020 se repitió el análisis de contenido y narrativo para poder comparar

los avances en materia de comunicación de la sostenibilidad que se han llevado a cabo en el sector textil. Estos resultados finales se defendieron en el “I Congreso de Comunicación sobre Cambio Climático”, organizado por la Universidad Complutense de Madrid, los días 6 y 7 de octubre de 2020.

Asimismo, a lo largo de 2019 se contribuyó al diseño de la parte específica dedicada a la información y comunicación de la herramienta diseñada por SoGReS-MF, que cuenta con una metodología de evaluación integral de la sostenibilidad a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, dentro de un paradigma de economía circular. Este fue el germen para el desarrollo posterior de una propuesta de modelo de comunicación que se expone en el capítulo 3 de esta tesis y que se espera que contribuya al cambio organizacional sostenible y responsable además del establecimiento de un diálogo real con todos los grupos de interés implicados, generando beneficios a todos los niveles y construyendo una relación sólida.

CAPÍTULO 2: ENTENDER LA COMUNICACIÓN

2.1. CONTEXTO.

Las organizaciones que quieran alcanzar realmente el éxito deberán incluir la sostenibilidad corporativa de forma integral en su estrategia global. Como señalan Morsing and Roepstorff (2014), trabajar desde esta perspectiva asegurará a las empresas la posibilidad de obtener mayores beneficios, aumentando además su influencia social en la comunidad al adoptar un papel activo en la creación de bienestar social, económico y medioambiental del país. Todo esto debe ser conocido y compartido, por eso la comunicación es una herramienta básica para apoyar el compromiso de la empresa y contribuir al cambio (Kotter y Schlesinger, 1979). Así, Tata y Prasad (2014) reconocen el valor que tiene para los diferentes grupos de interés, compartir información financiera y extrafinanciera, que sea relevante, fiable y coherente con los mensajes corporativos que emite la empresa.

El nuevo entorno facilita una forma de relación entre las empresas y sus stakeholders a través de un proceso comunicativo multidireccional, que propicia el diálogo, la conversación entre los diferentes roles, a la vez que contribuye al desarrollo de la sociedad y aumenta la demanda de transparencia. Como señala Heckadon (2010), las organizaciones se han percatado y han invertido en planes estratégicos de comunicación, por sus posibilidades para ofrecer una comunicación abierta y transparente, creando un sentido de comunicación y participación que incrementa el valor reputacional de la compañía.

2.2. DEFINICIÓN, ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS.

El concepto de comunicación ha sido abordado desde diferentes disciplinas, como la lingüística y la sociología, además de considerarla como ciencia aplicada a la empresa (Schramm, 1963; Costa, 1995; Garrido y Javier, 2004). En general, se puede definir como el proceso de transmisión de información y entendimiento común de una persona a otra (Keyton, 2011). La información tiene un significado, muestra un propósito, una forma o estilo para conectar con el público de la organización (Alon et al, 2010; Singh et al., 2008). Por tanto, la comunicación es un proceso de transmisión de información, que une la escucha atenta y las emociones (Luhman, 1990).

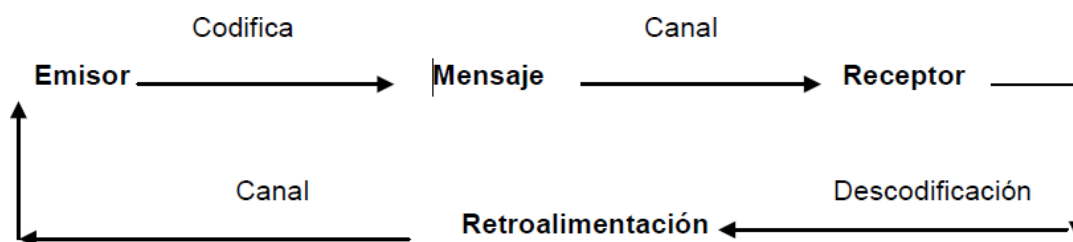
Comunicar significa involucrar a todas las personas importantes para la organización y abarca todas las etapas de desarrollo y crecimiento de ésta (Katz y Kahn, 1978; Daniels

y Spiker, 1991). Esta idea enlaza con el concepto de sistema abierto de Ludwig Von Bertalanffy (Farace y Monge, 1977), que señala que “*las organizaciones se relacionan e interactúan constantemente con su medio porque son sistemas vivos que establecen vínculos y transacciones*”. Es decir, cohesionan las partes entre sí para que se interrelacionen.

De este modo, cabe señalar que el intercambio de mensajes debe realizarse respetando el proceso básico de comunicación planteado por Habermas (1987), quien establece un modelo bidireccional y simétrico, orientado a comprender cómo el público percibe la organización y discierne sobre los problemas que pueden surgir en su entorno. Bidireccional, porque se establece una relación mutua, identificando las satisfacciones e insatisfacciones de los diferentes grupos de interés. Simétrico, porque se presupone que los efectos buscados son beneficiosos tanto para el público como para la organización. Por esa razón, una de las primeras tareas consiste en definir cuáles son sus stakeholders relevantes (audiencias para Habermas, público para Alon et al,2010) y así enfocar el diálogo con ellos (Habermas, 1987). Todo ello, teniendo en cuenta todos los elementos que intervienen en el proceso básico de comunicación (Figura 1):

- *emisor*, que lanza el mensaje;
- *código*, la forma en que se envía el mensaje;
- *mensaje*, lo que el comunicador quiere transmitir;
- *canal*, medio utilizado para transmitir el mensaje;
- *decodificación*, interpretación que el receptor hace del mensaje;
- *receptor*, que recibe el mensaje;
- *retroalimentación*, respuesta al mensaje;
- *ruido*, cualquier mensaje que distorsione el mensaje (no tiene por qué significar connotaciones negativas).

Figura 1: Proceso básico de Comunicación



Fuente: Elaboración propia a partir de Habermas (1987)

Esta información debe ser relevante y fiable, además de cumplir con los principios de integridad, transparencia, sinceridad, respeto mutuo, colaboración y beneficio mutuo (Jobber y Ellis-Chadwick, 2012). Además, se deben cumplir con las “6 C’s” que establece Balmer (2006): identidad (*character*, lo que se es en esencia), cultura (*culture*, lo que se siente que se es), comunicación (*communication*, lo que se dice), conceptualización (*conceptualisations*, lo que se percibe que se es), dirección (*constituencies*, a quién se dirige) y promesa (*covenant*, lo que se ha prometido y se espera que haga).

2.3. COMUNICACIÓN CORPORATIVA.

Una vez realizada una aproximación al concepto de comunicación en general, los elementos que lo conforman y los atributos que la definen en un entorno organizacional, resulta imprescindible avanzar en entender qué es la comunicación corporativa, que se desarrolla en un contexto de interacción relacionado con la empresa (Argenti, 2014; Goodman, 1994; Hallahan et al, 2008; Oliver, 1997). Así, Costa (2015) defiende que *“la comunicación es acción y la acción es comunicación. Los hechos no solo son, sino que significan”*. Por su parte, Capriotti (1999) define la comunicación corporativa como *“la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”*, mientras que Van Riel (1997) la considera un instrumento de gestión que incluye tanto la comunicación interna como la externa y capaz de *“crear una base favorable para las relaciones con los públicos objetivos”*.

Apolo et al. (2017) centran su atención en la comunicación corporativa por su papel determinante para la consecución de objetivos, señalando la influencia que tiene desde la comunicación estratégica, pero sin confundir ambos términos. Todo ello, la visión estratégica, la cultura organizativa y las imágenes que los grupos de interés tengan de la organización contribuyen a la creación de la identidad corporativa (Hatch y Schultz, 2010). De ahí la gran importancia que tiene la forma en que la empresa interaccione con el resto de stakeholders, que debe ser en sintonía y coherencia con la forma de actuar de la organización. Por tanto, resulta clave establecer un plan de comunicación corporativa que plasme qué quiere comunicar la organización y cómo lo comunicará, incluyendo sus principales atributos (identidad corporativa, imagen corporativa, marca, misión y visión).

Para Hacht y Schultz (2010), la identidad es la marca corporativa, que incluye la visión estratégica, la cultura organizativa y las imágenes de stakeholders. Debe participar de

una dinámica saludable, entendida como sintonía y coherencia en las interacciones con el resto de los miembros. Por su parte, Black (2004) define identidad corporativa como *“la totalidad de la personalidad de la empresa, que se deriva de su filosofía, historia, cultura, estrategias, estilo de gestión, reputación y conducta de los empleados, vendedores y otros representantes de la empresa”*.

En segundo lugar, encontramos la imagen corporativa, término acuñado por Villafañe (1999, 2004) para hablar de la percepción que el público tiene de la empresa. Se lleva a cabo a través de sus productos, la forma de presentarlos, los edificios o las oficinas, los logotipos, las tipologías y colores corporativos, las personalidades de la empresa, los iconos corporativos y la comunicación que realiza en los medios off y online.

La marca, entendida desde el punto de vista de Joan Costa (2012), es *“un sistema de cosas, objetos y acciones, y al mismo tiempo, un sistema de símbolos: sensaciones, relaciones, imágenes, signos, relatos”*. El autor aclara que es una *construcción* estratégicamente planificada y gestionada, que usa un lenguaje entendible para sus públicos. Cervera-Fantoni (en Alard-Monfort, 2017, cap.4 pág.91) define público objetivo, también conocido como grupo objetivo o target group, *“[al] conjunto de personas a quienes se dirige el mensaje (institucional, corporativo o publicitario), definido en bases a sus características cuantitativas de tipo sociodemográfico, y a sus características cualitativas, como son los estilos de vida, valores, hábitos, aspiraciones...”*.

Por su parte, Alad y Monfort (2017) definen misión como la razón de ser que justifica la existencia de la empresa, es decir, *“el fin último para el que se constituye la empresa”*; mientras que por visión se entiende la *“expectativa de cómo se prevé que la empresa sea en el futuro o cómo se desearía que esta fuera”*.

Llegado a este punto, tal y como señalan Guerras y Navas (2015), resulta necesario plantear la descripción de la empresa tanto a nivel corporativo (descripción general de los productos ofrecidos y los mercados a los que se dirigen) como competitivo (destacar qué atributos hacen del producto de la empresa algo único frente a los ofrecidos por otras compañías). Es aquí donde hablaremos de comunicación corporativa (Costa, 2012; Eguizábal, 2013), este proceso fundamental que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa, comunicándolo a los diferentes grupos de interés.

Por último, es necesario hablar de reputación corporativa, un aspecto intangible de gran valor para las organizaciones y también uno de los motivos principales por los que las empresas realizan esfuerzos de comunicación de su estrategia de sostenibilidad. Es un

activo esencial para la supervivencia de una organización en el largo plazo, dado que es una expresión de su capacidad para crear valor (Fombrum y Van Riel, 1997). Su carácter intangible, unido a las múltiples dimensiones que la integran y a las distintas perspectivas desde las que puede ser contemplada, hacen de la reputación corporativa un concepto complejo de definir y, más aún, de gestionar (Fombrum, 2004; Chun, 2005). Para MERCO, es el conjunto de valores que los diversos stakeholders de la organización atribuyen a la misma. Por tanto, podemos concluir que es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Así, durante más de tres décadas se ha discutido sobre el concepto de *stakeholders* o grupos de interés en la literatura sobre gestión empresarial. Freeman (1984) propuso un modelo de gestión de las partes interesadas, centrado en identificar sus necesidades e inquietudes y tratar de responderles. En base a sus ámbitos de actuación, estos públicos pueden clasificarse en interno, externo y comercial (Cervera, 2015):

- Interno, formado por el personal de la empresa, la dirección, los accionistas, grupos de empresas, secciones sindicales.
- Externo: prensa, poderes públicos, medios financieros, colectivos locales, sindicatos, asociaciones, ciudadanía y otros grupos de interés.
- Comercial: consumidores, prescriptores, distribuidores, profesionales del sector, empresas clientes, competencia.

Por su parte, Cox (2013) señala otras partes a tener en cuenta a la hora de comunicar los avances corporativos, como son los organismos gubernamentales, los miembros de la cadena de suministro, los inversores y las comunidades. Existe un amplio consenso en que las empresas deben comunicarse estratégicamente con sus stakeholders ya que son clave para la consecución de sus objetivos corporativos, además de contribuir a lograr legitimidad social y operar con eficacia (Allen, 2016).

La comunicación se puede utilizar para obtener el consentimiento, lograr el control, lograr la cooperación, promulgar la rendición de cuentas, aumentar la participación, mejorar la confianza o servir como mecanismo de gobierno corporativo. La participación de los stakeholders se refiere a aquellas prácticas que una organización lleva a cabo para involucrar a las partes interesadas de manera positiva en las actividades de la organización (Greenwood 2007). Estas prácticas de participación de las partes interesadas pueden incluir relaciones públicas, servicio al cliente, asociaciones con

ONG, boletines comunitarios y servicio de relación con los medios, relaciones con proveedores, contabilidad administrativa y gestión de recursos humanos, entre otros (Heath et al, 2018).

Este intercambio de información y opiniones no puede ser completamente improvisado, se debe marcar un plan u hoja de ruta para obtener resultados con nuestra estrategia de comunicación. Así, se deben establecer al menos las siguientes cuestiones (Pérez, 2012):

- A qué audiencia (público-objetivo) se debe dirigir (el *a quién*).
- La selección del contenido del mensaje (el *qué*).
- La creación, codificación y estructuración formal de esos contenidos (el *cómo*).
- Y la selección y planificación de soportes y medios (el *cuándo* y el *dónde* comunicarlo).

Siguiendo a Argenti (2014), en un plan de comunicación estableceremos objetivos (o resultados que se quieren lograr), estrategias (la forma en que se van a conseguir) y tácticas (las acciones concretas que se van a ejecutar). Cervera-Fantoni (2015) lo define como *“un documento escrito que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, que realizará una empresa, institución o u organización, en un determinado periodo de tiempo”* (véase tabla 2).

Para Monfort y Acosta (2017), el plan de acción es una parte indispensable de cualquier plan de comunicación. En primer lugar, debemos diferenciar entre comunicación externa y comunicación interna, si bien es imprescindible que compartan objetivos y fines y estén alineados con la estrategia global (véase tabla 3). Según Capriotti (1999), entendemos como comunicación externa al *“conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”*.

Por otro lado, la comunicación interna hace referencia al *“conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su participación al logro de los objetivos corporativos”*.

Tabla 2 Plan de Comunicación

<i>Paso</i>	<i>Definición</i>
Resumen ejecutivo	Visión general de lo que se pretende alcanzar, la necesidad a la que responde y el efecto que tendrá en la organización.
Introducción	Justificación del proyecto
Antecedentes	Historia, organización y organigrama, misión, visión y valores, posicionamiento, hechos relevantes, evolución, acciones...
Entorno	Análisis mercado, competencia, modelo PEST.
Análisis DAFO	Buscar posicionamiento deseado
Objetivos	Cualitativos y cuantitativos (o prioritarios y específicos)
Públicos Objetivo	A quién debemos llegar
Estrategias	Líneas maestras, estrategia creativa y de canales.
Plan de Acciones (Tácticas)	Concreción de medios y soportes
Calendario o cronograma	Planificación en el tiempo
Presupuesto	Recursos disponibles y asignación
Control y seguimiento	Medición del desarrollo y cumplimiento
Conclusiones finales	

Fuente: Elaboración propia a partir de Cervera-Fantoni (2015)

Tabla 3: Principales herramientas de Comunicación

Comunicación interna	
Personal corporativo. Plataforma audiovisual. Web corporativa. Intranet. Blog corporativo, Redes sociales Presentaciones y convenciones Team buildings Mailings y newsletters	
Comunicación externa	
<p><u>Web corporativa.</u> Blog Redes sociales Fotografías y material multimedia</p> <p><u>Medios Off line.</u> Medios masivos de comunicación. Prensa, radio, TV, revistas, cine Publicidad en gran formato. Piezas impresas de comunicación: cartelera informativa, folletos, flyers, trípticos... Publicaciones Producciones audiovisuales Eventos públicos Realizar presentaciones</p> <p><u>Imagen corporative</u> El diseño corporativo y el logotipo Producto. Envase Embalaje Diseño del servicio Canales de distribución Puntos propios Distribuidores Intermediarios</p>	<p><u>Relaciones Públicas</u> Dossier de Comunicación Relaciones con los medios de comunicación Comunicados de prensa Entrevistas Hojas informativas Ruedas de prensa Organización de eventos para los medios de comunicación Comunicación de crisis</p> <p><u>Identidad corporativa.</u> Papelería Vehículos Uniformes Servicio al cliente Oficinas Eventos institucionales y patrocinados. Entrevistas. Reuniones informativas para periodistas o público especializado Conferencias Informe anual de resultados. Folletos institucionales. Objetos promocionales. Marketing de guerrilla</p>

Fuente: Elaboración propia

De este modo, los objetivos, aquellos resultados que se quieren lograr, se marcarán en función de las prioridades que tenga la organización y se definirán en función de las amenazas y oportunidades identificadas en el análisis del entorno. Siguiendo la nomenclatura inglesa SMART en Allen (2016), deberán ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporalizados. Una vez fijados, el siguiente paso es fijar la estrategia de comunicación, es decir, *“gestionar la comunicación a largo plazo para conseguir que la relación con todos los grupos de interés vinculados a ella contribuya a sumar beneficios, en la línea de alcanzar los objetivos marcados en base a la visión y*

misión de la estrategia global de la empresa” (Carrillo, 2014). Asimismo, deben gestionarse todos los recursos de forma integrada y táctica, incluyendo una propuesta de acciones comunicativas y actividades, limitadas en el tiempo y fácilmente medibles, que permitan su desarrollo y concreción.

2.4. ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD.

La premisa de que las empresas deben comunicar los resultados de sostenibilidad a las partes interesadas internas y externas (Muñoz et al, 2019), porque la comunicación de la sostenibilidad tiene efectos positivos en la reputación y la lealtad, derivados de la mayor legitimidad social generada (Conte et al, 2018; Eberle, 2013; Maignan et al, 2004), parece ampliamente aceptada en el ámbito académico. Si bien la mayoría de las aproximaciones a este tema se han llevado a cabo desde diferentes disciplinas científicas como son la sociología, la psicología, la teoría de medios, la teoría clásica de la comunicación, la educación para el desarrollo sostenible y la perspectiva sistémica-constructivista (Godemann y Michelsen,2011), falta establecer un marco teórico de referencia para poder abordar la comunicación de la sostenibilidad desde la gestión aplicada de la comunicación corporativa.

En este sentido, la comunicación tiene un rol activo para liderar el desarrollo del plan estratégico de sostenibilidad y consolidar los avances logrados, permitiendo que la información fluya a todos los grupos de interés de la organización, transmitiendo y llegando tanto a los públicos internos como a los externos (Arvidsson, 2010). De este modo, una primera definición de lo que es comunicación de la sostenibilidad la encontramos en Birth et al (2008), cuando señala que *“la comunicación [de sostenibilidad] tiene como objetivo proporcionar información que legitime el comportamiento de una organización al tratar de influir en la imagen de la empresa de las partes interesadas y la sociedad”*.

2.4.1. Comunicación de la Sostenibilidad -SCOM-

Por su parte, Godemann y Michelsen (2011) plantean que la Comunicación de la Sostenibilidad (SCOM) *“[es] evaluar críticamente e introducir una comprensión de la relación entre el ser humano y el medio ambiente en el discurso social”*. Estos autores avanzan en el desarrollo de su marco de referencia sobre SCOM al incluir una visión de sostenibilidad basada en la modernización y el desarrollo de la sociedad en relación con el compromiso de las personas y su participación en la sociedad. En este contexto, la

comunicación puede entenderse como un proceso social en el que se intercambian orientaciones comunes, a la vez que se comparten conocimientos. Este proceso de entendimiento mutuo tiene lugar en varios niveles y contextos diferentes: entre individuos, entre individuos e instituciones, entre instituciones y dentro de instituciones, en escuelas y universidades, en los medios de comunicación, en la política, en los negocios, en las comunidades y a nivel regional, nacional e internacional.

Estos autores desarrollan su propuesta partiendo de un enfoque sociológico, que incluye características de la teoría clásica de la comunicación, la teoría de la investigación de medios, la perspectiva constructivista y la investigación de riesgos (véase tabla 4). De este modo, plantean que para poder gestionar o incidir en el proceso de comunicación sobre sostenibilidad son necesarios métodos e instrumentos, destacando el marketing social y las estrategias de empoderamiento. En el primer caso, porque se orienta a las necesidades de los grupos destinatarios y, por tanto, a los estilos de vida; en el segundo caso, porque su objetivo es ayudar a las personas a moldear activamente las condiciones de su propia vida. Para ello, los autores pretenden desarrollar la competencia para reconocer actividades no sostenibles y luego aplicar el conocimiento sobre sostenibilidad para remediarlas.

Además, sostienen que la SCOM tiene lugar en varios niveles de la esfera pública. Esta comunicación entre diferentes sistemas sociales, como la política, el derecho, la ciencia, los negocios y la educación, trabaja para evitar que los problemas de sostenibilidad y sus causas se separen de los desarrollos económicos o socioculturales y alienta a examinar de manera holística las posibles soluciones.

Aquí se pueden distinguir dos tipos de comunicación:

- 1) El discurso social como comunicación sobre un tema específico.
- 2) La comunicación de un tema específico para lograr efectos específicos. Requiere un enfoque interdisciplinario o transdisciplinario para comprender tanto la amplitud como la profundidad de un problema y sus posibles soluciones.

Sin embargo, el uso de herramientas de evaluación no siempre se considera una parte integral de la SC. Godemman y Michelsen (2011) han observado que la SCOM se clasifica como un instrumento “*soft*” o persuasivo y que ha ganado popularidad en el campo de la política ambiental desde la década de 1980.

Tabla 4 Propuesta de Marco teórico de la Comunicación de la Sostenibilidad de Godemann-Michelsen (2011)

Enfoque sociológico

"La comunicación puede entenderse como una acción mediada simbólicamente, en la que el ser humano construye su realidad a partir de percepciones y experiencias"

Punto de partida

No existe una teoría de la comunicación de la sostenibilidad (SCOM)

Propuesta basada en:

Sociología	Interaccionismo simbólico (Mead, 1934) Teoría de la construcción social de la realidad (Berger y Luckmann, 1966) Valor de la comunicación (Luhmann, 1986)
Teoría clásica de la comunicación	Hallazgos: - Codificación de caracteres comunes - Idioma - Valores - Normas
Teoría de medios	Hallazgos: - Papel de los medios de comunicación en la difusión de la conciencia de sostenibilidad - Papel de los medios de comunicación que influyen en el discurso social sobre la sostenibilidad. - Formas mediadas de comunicación y procesos de interacción social
Desde la perspectiva constructivista	Hallazgos: - Dificultad para comunicar nuevas ideas y conocimientos a otros - Los individuos construyen su propia realidad a partir de experiencias previas y llegan a su propia comprensión (el aprendizaje es un proceso intencional y autocontrolado). - Complejidad e indeterminación - No hay certeza en la acción.
Investigación de riesgos	Hallazgos: - Requiere una conciencia crítica del riesgo, así como la capacidad de evaluar el riesgo y la tolerancia a la ambigüedad. - <i>"Quien quiera enviar un mensaje bien aconsejado que primero comprenda cómo su interlocutor percibe el mundo"</i> . - Grandes diferencias en la percepción del riesgo entre distintas sociedades. - La relatividad cultural de los riesgos.
Desde la perspectiva sociológica	Hallazgos: - Diferenciación y cambio de estilos de vida - Estabilización y cambio de prácticas institucionales (incluido Habermas, 1981)

Fuente: elaboración propia a partir de Godemann and Michelsen (2011)

2.4.1.1. SCOM: un enfoque integrador

Como se ha señalado en el apartado anterior, SCOM es un concepto relativamente nuevo. Su objetivo es permitir que las personas y los grupos desarrollen las competencias para interpretar adecuadamente la información científica, tecnológica y económica, a menudo contradictoria y confusa, disponible para ellos, y luego ser capaces de reaccionar y hacer frente a los desafíos sociales complejos que resultan a largo plazo.

Considerando la creciente relevancia de la comunicación de la sostenibilidad, es necesario encontrar un fundamento teórico que ayude a ubicar la comunicación de la sostenibilidad, mostrar sus relaciones con los discursos próximos y concretar sus objetivos. Para los autores en especial Adomβent y Godemman (2011), los discursos más importantes son la comunicación ambiental (CE), la comunicación de riesgos (CR) y la comunicación científica (ScC).

Dentro de la comunidad científica, la Comunicación ambiental (CE) o “discurso ecológico” se ha convertido en parte de la comunicación cotidiana. Sus orígenes se remontan a principios de la década de los noventa del siglo XX, con la aparición de Agenda 21. La CE puede entenderse como “*una posibilidad discursiva en la que se pueden formar ambos polos, la información y la transferencia del conocimiento*” (Coenen et al. 2012; Depoe et al. 2004). Va más allá de las ideas tradicionales de comunicación como la difusión de información, los resultados de la investigación científica o las opciones políticas resultantes. Puede entenderse como la suma de todos los esfuerzos realizados para desarrollar la sociedad de forma ecológica y sostenible (Hajer 1995).

La CE se suele considerar un instrumento persuasivo (informativo y apelativo). A menudo se subestima y se clasifica como un instrumento “*soft*”, aunque tiene una función central en términos de implementación y aceptación de otros instrumentos. Es una propuesta orientada a solventar problemas, a la acción y/o al empoderamiento ya que muestra una mayor transparencia y capacidad de reflexión que otras propuestas comunicativas.

En segundo lugar, los autores señalan la comunicación de riesgos (CR) como otro discurso a tener en cuenta, puesto que las decisiones tienen consecuencias que no son predecibles, sin embargo, se toman y deben tomarse. En el sentido clásico, la CR consiste en expertos (por regla general, científicos) que educan a los no formados para que logren una “*comprensión de la necesidad*”. Desde una perspectiva científica, se observa una estrecha relación entre la investigación de riesgos y la investigación

ambiental (Beck y Kropp, 2011), presentando también una dimensión política. Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, la sociedad puede entenderse como un flujo de comunicación con una serie de contextos comunicativos diferenciados y, por lo tanto, un número igual de riesgos sociales diferentes, que se crean a diario (por ejemplo, entre sistemas funcionales como la política y el derecho; el derecho y la economía; y la educación y familia).

Para lograr una comprensión completa de la comunicación de riesgos en una sociedad con riesgo presente en múltiples contextos, el marco analítico debe ampliarse para abordar tanto los problemas de la toma de decisiones en una dimensión temporal, como los problemas de afrontar la complejidad en una dimensión fáctica.

Por último, el sistema científico se caracteriza por recurrir a la unidad autorreferencial de la comunicación científica (ScC), ya que en contextos de trabajo científico el conocimiento se genera principalmente en grupos de expertos y, de forma mayoritaria, en un lenguaje incomprensible para el público no científico. Así, los autores defienden que el público se ha convertido en una variable relevante y los medios de comunicación tienen una importante función mediadora. Por tanto, la producción de conocimiento ya no es un privilegio de un grupo especial de expertos.

En estos contextos de trabajo interdisciplinario y transdisciplinario, no se ha prestado suficiente atención al problema de traducir y comunicar este conocimiento de una manera adecuada a sus grupos destinatarios (Wardekker et al. 2009). Göpfert y Peters (1996) presentan tres razones para informar sobre ciencia:

- a) el argumento de la utilidad, que es la aplicabilidad concreta y el valor de uso de la información;
- b) el argumento de la cultura, que considera el conocimiento como una parte integral parte de la creación de cultura;
- c) el argumento de la democracia, según el cual la ciencia y la tecnología son de enorme importancia para el desarrollo social, partiendo de la base de que todos deben estar informados para poder participar en los procesos de toma de decisiones sociales como ciudadanos responsables.

La comprensión de la comunicación es un modelo jerárquico de formas de conocimiento que otorga al conocimiento científico una posición especial. La popularización del conocimiento científico es entonces un proceso educativo "*de arriba hacia abajo*" y se reduce a un proceso de traducción más que a la divulgación.

Es aquí donde la SCOM juega un papel fundamental como mecanismo de transferencia de conocimiento. La comunicación sobre la sostenibilidad tiene la función de sensibilizar y concienciar de los problemas generados científicamente sobre cuestiones de desarrollo sostenible, e introducirlas adecuadamente en la discusión pública.

Este análisis comparativo de la comunicación ambiental, la comunicación de riesgos y la comunicación científica muestra que hay una serie de similitudes que también son constitutivas de la comunicación de la sostenibilidad. Todos los discursos están unidos por un enfoque temático. Además, todos estos hilos han cambiado de una (auto) comprensión pasiva (*comunicación sobre...*) a una intervención activa (*comunicación para...*) (Moser y Dilling, 2007). Por último, los tres enfoques tienen en común una dimensión fáctica, social y temporal y se extienden sobre un ámbito de acción que puede ir desde la dimensión local a la global.

2.4.1.2. SCOM interdisciplinar y transdisciplinar

El objetivo de la comunicación de la sostenibilidad es generar conocimiento en procesos de investigación interdisciplinarios o transdisciplinarios y luego llevarlo al debate público. De acuerdo con las premisas planteadas por Godemman (2011), la SCOM se mueve en una red especial de relaciones entre las tres esferas de la ciencia, el público y la práctica. Una tarea importante de la comunicación de la sostenibilidad es hacer que el conocimiento que se crea en estos procesos de investigación, junto con la sensibilidad hacia estos problemas, estén disponibles para el debate público. Así, la autora diferencia entre la forma interdisciplinar de integrar varios conocimientos de otras teorías para discutir un concepto o metodología (OCDE 1972, 1998; Thompson Klein 1990, 1996, 2010; Weingart y Stehr 2000; Lattuca 2001, 2002; Mittelstraß 2002; Aram 2004; Derry et al.2005; Aboelela et al.2007; Thompson Klein et al.2010), y la forma transdisciplinar o no científica, que une ciencia con sociedad (Thompson Klein, 2004).

2.4.2. Teoría de la comunicación y discurso de la sostenibilidad

Ziemman (2011) señala la falta de más análisis teóricos de la comunicación desde la perspectiva de la sostenibilidad, para lograr mayor coherencia discursiva y la operacionalización del concepto. La investigación sobre la sostenibilidad y la comunicación de la sostenibilidad a menudo asigna a la comunicación un papel secundario, como si fuera posible primero discutir la sostenibilidad, luego planificarla e implementarla y finalmente comunicarla. El autor defiende que sólo a través de la comunicación, un acontecimiento o un objeto adquiere relevancia y significado social.

De esta forma, considera necesario abarcar el discurso de la sostenibilidad desde dos perspectivas: la teoría social y la teoría de la comunicación. Ambas vertientes tienen en cuenta las condiciones de vida globales, los valores sociales y relaciones humanas dentro la estructura de la sociedad. Por tanto, el autor entiende la comunicación como un proceso social en el que participan al menos dos actores, quienes, con la ayuda de signos, lenguaje y símbolos, observan los efectos que causa sobre sí mismos y sobre los demás. En esta definición entra en juego la orientación social, el control recíproco y la acción informativa puesto que la propia comunicación construye información, entendimiento mutuo y su red recursiva (Luhmann, 1997).

Ziemann comparte la idea de que el orden social se construye *“a través del conjunto de signos, lengua(s), valores y normas que se producen y reproducen en la comunicación y se transmiten a través de ella”*. Cuanto más exitosa sea la comprensión comunicativa, más estable será el orden social. Asimismo, el autor argumenta que tanto el consenso como el disenso son importantes para que se dé la condición de y para la comunicación, es decir, para que se produzca la continuación de la comunicación. En cuanto a su aplicación a la comunicación de la sostenibilidad, los aspectos más decisivos se centran en qué y cómo se produce dicho proceso, no tanto en los actores de este. Estos hechos concretos de comunicación muestran cómo se interpretan los temas, qué información desencadena su introducción y para quién son relevantes. Además, se fijan unos objetivos a cumplir de aplicación general, como son lograr popularización, innovación y alianza, o informativos y educativos en función del público objetivo al que se dirijan (véase tabla 5).

Para concluir, el autor considera que la verdadera forma de comunicación de las organizaciones es la toma de decisiones. Apunta que muchas empresas se ocupan de los problemas de sostenibilidad, los debaten internamente y los implementan estructuralmente de diversas formas. Así, señala la necesidad de atender a las expectativas de los grupos de interés e informarles de los avances en materia de sostenibilidad que ha desarrollado ya que, sin una comunicación organizada, los temas no pueden mantenerse visibles a largo plazo, ni difundirse desde una dirección específica.

Tabla 5 Propuesta de Teoría de la comunicación y discurso de la sostenibilidad (Andreas Ziemann)

Premisa

El orden social se construye “a través del conjunto de signos, lengua(s), valores y normas que se producen y reproducen en la comunicación y se transmiten a través de ella”.

<i>Objetivos</i>		<i>Público objetivo</i>
Popularización	Los conceptos y planes de SC deben darse a conocer mediante el apoyo y la difusión de los medios de comunicación y ofrecer una orientación concreta para la acción.	Público en general
Innovación y alianza	Deben iniciarse innovaciones sociales y tecnológicas decisivas. Esto involucraría a una variedad de actores sociales trabajando juntos y construyendo redes estratégicas.	Partidos políticos Empresas ONG's
Informativos y educativos	Aprender y desarrollar la competencia reflexiva a una edad temprana.	Sistema educativo Sociedad

Fuente: elaboración propia a partir de Andreas Ziemann (2011)

2.4.3. Enfoque constitutivo y pragmático de la comunicación de la sostenibilidad

De acuerdo con Allen y Craig (2016), la comunicación siempre está presente, no importa la fase en la que se encuentren los asuntos relacionados con la sostenibilidad, sea la fase concepción de la propuesta, la definición, la discusión, la planificación, el arranque de la acción, su modificación y/o su fin. Asimismo, consideran que este proceso se lleva a cabo desde una perspectiva multistakeholder, “[...]cuando varias partes interesadas se encuentran y reaccionan a las iniciativas”. En esta línea, Cox (2013) considera que la comunicación es pragmática cuando educa, alerta, persuade y ayuda a las personas a implementar iniciativas de sostenibilidad dentro y entre organizaciones. La comunicación es constitutiva ya que orienta a las personas a considerar una perspectiva particular, evoca ciertos valores y no otros, creando referentes para su atención y comprensión.

De este modo, la comunicación de la sostenibilidad ocurre a nivel intrapersonal, interpersonal, grupal, organizacional, interorganizacional y macroambiental (Allen, 2016). La autora avanza en el estudio de la SCOMM y se centra en el estudio del reporting. Considera que es un canal de comunicación de uso común y una de las herramientas más estudiadas tanto en el ámbito académico como profesional, pasando de los primeros estudios sobre informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a los informes de sostenibilidad más recientemente. Así, numerosos académicos han estudiado la evolución (Bebbington et al, 2008; Maharaj y Herremans 2008; Moneva y Cuellar, 2009) y el contenido de ambos tipos de informes (Morali y Searcy 2013; Tate et al. 2010).

Los informes sociales publicados en las décadas de 1970 y 1980 eran a menudo instrumentos publicitarios que carecían de honestidad, transparencia, datos cuantitativos significativos, explicaciones de tendencias, noticias negativas o propuestas de acciones futuras para mejorar los resultados negativos. Allen (2016) reclama la necesidad de dejar de lado los estudios descriptivos y desarrollar técnicamente más modelos predictivos de comunicación orientados a la acción.

De manera similar, Miller y Serafeim (2014) sugiere que la estrategia de comunicación se centre en cómo las acciones y los compromisos pueden mejorar la vida de las personas en lugar de centrarse en estimular el miedo y la culpa. Por tanto, los investigadores y los profesionales deben pensar de manera más amplia sobre el papel de la comunicación. Dados los desafíos asociados con el cambio climático y la sostenibilidad en general, la comunicación efectiva es absolutamente esencial para el propósito de la movilización; lograr la aceptación y llegar a un acuerdo mediante el consenso sobre las prioridades (Okereke et al. 2012).

2.5. CONCLUSIONES.

Cada vez más, las empresas deben crear valor y bienestar social, económico y medioambiental en la sociedad en la que operen. Además, deben ser capaces de comunicarlo a sus grupos de interés, demostrando su compromiso con ellos y logrando su confianza. Por esa razón, las organizaciones están adoptando y comunicando los principios y prácticas de sostenibilidad desde una visión más estratégica, incluyendo su compromiso con el desarrollo sostenible y el cambio climático de forma explícita.

En este contexto, es necesario abordar estos procesos de información y comunicación desde un punto de vista multidireccional, que sea flexible e integrador, de forma que

promueva un diálogo real entre todas las partes, generando una conversación en la que todos los elementos sean comunicadores, es decir, reciban y envíen mensajes que puedan ser interpretados por todas las partes que intervienen. Así, la comunicación vertebrará el discurso de la sostenibilidad corporativa en la empresa y lo trasladará a sus diferentes públicos, contribuyendo al desarrollo de la sociedad en la que lleva a cabo sus actividades y cumpliendo con el principio de transparencia. De esta forma conseguirá que todas las partes se cohesionen y se interrelacionen entre sí.

Para lograr que estos esfuerzos comunicativos consigan resultados, es necesario abordarlo desde una perspectiva estratégica global, creando una base favorable con los stakeholders. Para eso, debemos alinear la identidad, la imagen corporativa, la misión y la visión con el plan de sostenibilidad corporativa de la empresa, para que sea coherente y veraz. Además, tendremos que identificar y conocer a los públicos objetivos, ya que cumplir con sus expectativas y necesidades tendrá un peso considerable en su reputación corporativa, intangible de la empresa que definirá su valor presente y futuro. Todo esto ayudará en la definición del plan de comunicación a desarrollar por la empresa, ya que este cambio de información y opiniones entre las partes no puede ser improvisado, sino que se tiene que planificar, ejecutar, controlar y hacer seguimiento para comprobar que la estrategia comunicativa está funcionando.

Si bien se ha estudiado qué información sobre sostenibilidad se ha transmitido desde principios del siglo pasado, no se ha abordado de forma conjunta desde un punto de vista de gestión. Falta establecer un marco teórico de referencia para poder abordar la comunicación de la sostenibilidad de forma multidimensional, no solo desde el punto de vista medioambiental o social por separado, además de tener en cuenta también su nivel de influencia y acción. Esta situación lleva a plantearnos la siguiente pregunta de investigación:

¿Realmente existe una comunicación de la sostenibilidad? La sostenibilidad ha sido abordada desde múltiples enfoques, pero es necesario estudiarla desde la perspectiva práctica de la comunicación corporativa.

CAPÍTULO 3: ENTENDER LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

3.1. CONTEXTO.

Los conceptos de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) difieren entre estudios del ámbito académico, mostrando aspectos comunes y una clara evolución a lo largo del tiempo, por lo que es necesario delimitar una definición coherente para alcanzar consistencia y avanzar en el campo de la Sostenibilidad Corporativa (SC) (Bansal y Song, 2017; Burrit et al, 2018).

En primer lugar, en la década de 1920 se dio a conocer el término RSC que se asoció a filantropía. En la década de 1950, la RSC se entendía como la obligación de las empresas de ayudar a la sociedad (Bowen, 1953 en Carroll, 1999). En este momento es cuando se incorporó la dimensión social al concepto de RSC. Posteriormente, el significado del término evolucionó y se consideró como “capacidad de respuesta social empresarial” a las expectativas y demandas que la sociedad tenía sobre las empresas (Ackerman y Bauer, 1976; Frederick, 1994). Es también entonces, cuando Friedman (1970) establece que la responsabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios.

El significado del concepto continuó desarrollándose durante las siguientes décadas, hasta llegar al término “Sostenibilidad” por primera vez, en 1982, cuando en el Informe Brundtland se afirmó que la sostenibilidad podría definirse como un concepto de desarrollo que incluye “...las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Incluía las tres dimensiones: económica, ambiental y social, también conocidas como *triple bottom line* (TBL). El TBL es un marco que aboga por que las empresas se centren en los problemas sociales y ambientales simultáneamente, así como también en el valor económico (Elkington, 1998). Algunos años más tarde, Freeman (1984) introdujo la perspectiva de las partes interesadas como forma de que los equipos de gestión definieran a qué parte de la sociedad deberían responder. Este período se caracteriza por maximizar el valor para el accionista y la publicación de los primeros informes corporativos (enfocados en temas ambientales).

La década de 2000 estuvo marcada por escándalos corporativos. Este motivo podría explicar el aumento del número de artículos sobre RSC publicados durante 1996-2005. Además, parece que el interés de los accionistas por las empresas socialmente responsables se despertó y se desarrollaron índices bursátiles en los que las empresas cumplieran estándares de responsabilidad corporativa reconocidos a nivel mundial. Este enfoque financiero se muestra en la creación de diferentes índices: Dow Jones Sustainability Index (1999), FTSE4 Good Index (2001), Ethibel Sustainability Index (2002) y la ONU introdujo los Principios para la Inversión Responsable (PRI) en 2006 (Herzig y Schaltegger, 2006; Schadewitz y Niskalo, 2010; Toppinen, 2013; Gatti y Seele, 2014).

La Comisión Europea ya definió la RSC en su Libro Verde de Responsabilidad Corporativa (2001), pero fue algunos años después cuando publicaron la versión definitiva haciendo referencia a *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”* (CE, 2009). De este modo, la RSC se considera como un proceso de divulgación voluntaria por parte de una empresa para lograr legitimidad social. También se puede interpretar como *“la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”* (Comisión Europea, 2011). Por lo tanto, una gestión efectiva y coherente de la RSC en las organizaciones incluye una perspectiva tanto interna como externa, es decir, abarca las relaciones de los elementos de la organización entre sí, así como las relaciones de la organización con su entorno.

Werther y Chandler (2011) encontraron algunas diferencias entre los conceptos de RSC y sostenibilidad. Los autores definen la RSC desde un punto de vista estratégico, e incorporando una perspectiva holística dentro de la planificación estratégica y las operaciones centrales de una empresa, teniendo en cuenta los intereses de un conjunto de stakeholders y creando valor económico y social en el mediano y largo plazo. No señalan la dimensión ambiental, a diferencia de otros académicos, como Kakabadse et al (2005), Montiel (2008) o Galbreath (2011), quienes destacan que la RSC podría estar relacionada con el concepto de sostenibilidad ya que ambos términos comparten la idea de licencia para operar y contrato social. También convergen, con algunos matices, en los principios de crecimiento económico, calidad ambiental y capacidad de respuesta social.

Ya más recientemente, en 2015 las Naciones Unidas presentaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de 2030, que son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal. Tienen en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetan sus políticas y prioridades nacionales. Se trata de un compromiso para lograr el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones —económica, social y ambiental—, de forma equilibrada e integrada.

Durante los últimos años, el concepto de desarrollo sostenible ha crecido con un intento de combinar preocupaciones con cuestiones ambientales y socioeconómicas (Hopwood et al., 2005). En consecuencia, además de los beneficios económicos, las empresas tienen interés en centrarse en su valor para la sociedad (Dyllick y Hockerts, 2002). Marrewijk (2003) añade la necesidad de prestar atención tanto a las preocupaciones sociales, ambientales y comerciales, como a la interacción con las stakeholders. De ahí que el concepto haya evolucionado y sea más preciso hablar de sostenibilidad corporativa, ya que implica las tres dimensiones de una forma equilibrada.

Por tanto, contribuir al desarrollo sostenible se ha convertido cada vez más en un objetivo estratégico para las empresas y los gobiernos si quieren lograr la sostenibilidad en el tiempo (Arvidson, 2010). La demanda ha llevado a que las empresas consideren la sostenibilidad corporativa como parte de su negocio. Lozano (2015) define este concepto como *“aquellas actividades corporativas que de manera proactiva buscan contribuir a un equilibrio sostenible, incluyendo las dimensiones económicas, ambientales y sociales de hoy, así como sus interrelaciones dentro de y a lo largo de una dimensión temporal (es decir, a corto, largo y a más largo plazo), a la vez que gestionan los sistemas de la empresa, es decir, operaciones y producción, gestión estratégica, sistemas organizativos, adquisiciones y marketing, aseguramiento y comunicación, así como sus partes interesadas”*.

3.2. STAKEHOLDER MANAGEMENT.

No todas las organizaciones son iguales, ya sea por tamaño, sector, localización, propiedad... Por eso es importante saber que la forma de incorporar estas herramientas o instrumentos para la SC no se implementarán de igual forma según sean sus dimensiones. Además, se debe tener en cuenta tres aspectos fundamentales para la toma de decisiones (Muñoz et al, 2018):

-Stakeholders

-Gobernanza

-Medición

Para conseguir desarrollar una estrategia de SC fuerte será fundamental cambiar la cultura corporativa y reducir los potenciales impactos negativos. Según Epstein et al (2016) y Ferrero et al. (2015), para conseguir el compromiso de la dirección y gestionar el cumplimiento de los principios, será necesario cumplir con los siguientes objetivos fundamentales:

1. Proporcionar una orientación estratégica superior para garantizar el crecimiento y la prosperidad de la empresa.
2. Garantizar la responsabilidad de la empresa ante sus partes interesadas, incluidos accionistas, empleados, clientes, proveedores, reguladores y la comunidad.
3. Asegurarse de que un equipo ejecutivo altamente calificado esté administrando la empresa.

Epstein et al (2016), a partir de Nelson et al. (2001), también señala los principios fundamentales que pueden ayudar a los consejos de administración a formular sus estrategias para mejorar su performance de sostenibilidad:

Tabla 6 Principios fundamentales para fijar estrategias de mejora de la sostenibilidad

<i>Liderazgo</i>	Proporcionar un marco de control y equilibrio; identificar y desarrollar habilidades para abordar los problemas de sostenibilidad.
<i>Compromiso (o engagement)</i>	Apoyar el compromiso como valor corporativo a través del diálogo y la consulta con las partes interesadas.
<i>Alineamiento</i>	Establecer prácticas operativas e incentivos que se alineen con las políticas de sostenibilidad y los objetivos de desempeño.
<i>Diversidad</i>	Incluir diversidad de razas, habilidades, experiencias, géneros y edades en cargos ejecutivos y directores.
<i>Valoración</i>	Evaluar el desempeño de la junta y de la empresa en su avance hacia un mayor nivel de desempeño de responsabilidad y sustentabilidad.
<i>Responsabilidad</i>	Asegurarse de que la junta responda y mantenga la confianza con las partes interesadas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Nelson et al (2001) y Epstein et al (2016)

Así, el estudio de la SC se ha abordado desde diferentes perspectivas, como son la Teoría de los stakeholders (Freeman, 1984), la Teoría institucional (DiMaggio y Powell,

1983), la Teoría de la legitimidad (Suchman, 1995) y la Teoría basada en recursos (Barney, 1991). En este apartado, nos centramos en la primera de ellas. De este modo, el enfoque integral de stakeholders implica tanto el reconocimiento de la importancia de todos los grupos de interés a la gestión y a los resultados empresariales, como su legitimidad, reconociendo sus intereses individualmente y generando a través de un proceso de diálogo estrategias empresariales.

Todas las definiciones de stakeholders tienen en común incluir *“aquellos individuos, o grupos de individuos que se ven afectados o afectan al desarrollo de la actividad empresarial”* (Freeman, 1984). En los últimos tiempos se está observando el nuevo papel que ocupan los grupos de interés, cada vez más dinámicos y bien informados. En esta línea, Mitchell et al (1997) remarca que *“el propósito de la teoría de grupos de interés es describir el entorno de gestión y así ampliar la visión y la responsabilidad hacia todas las partes vinculadas a la organización”*.

La teoría permite identificar la importancia de cada stakeholders (Greene, 2003), aspecto clave para conseguir su compromiso y asegurarse de que comprenden y apoyan el nuevo impulso estratégico de la organización (Benn et al, 2014). Polonsky (1995) sugiere un proceso de cuatro pasos para analizar los enfoques de las partes interesadas e identificar acciones estratégicas:

1. Identificar a los stakeholders.
2. Determinar sus intereses.
3. Ajustar cuantas expectativas se han cumplido.
4. Ajustar la estrategia.

Asimismo, también se debe analizar la evolución de las relaciones con los grupos de interés a lo largo del tiempo (Walker y Marr, 2001). Estas relaciones pasan, al menos, por las siguientes cuatro etapas: conciencia (*“awareness”*, en esta etapa los stakeholders saben que la empresa existe); conocimiento (*“knowledge”*, los stakeholders han empezado a entender a qué se dedica la empresa, sus valores, su estrategia y su misión); admiración (*“admiration”*, una vez que los stakeholders reconocen a la empresa, se debe desarrollar su confianza); y acción (*“action”*, las empresas se ponen en marcha para colaborar con los stakeholders de forma más cercana).

Por último, es necesario hablar del compromiso de y con los stakeholders (o *stakeholders’ engagement*). Para O’Riordan y Fairbrass (2014), la participación de los grupos de interés incluye *“tanto las actividades de involucrar a las partes interesadas*

clave en la comunicación, el diálogo y las operaciones, como en obtener su consentimiento". De acuerdo con Noland y Phillips (2010), se usa el término compromiso para enfatizar la necesidad que tiene la empresa de interactuar con sus stakeholders para crear oportunidades de diálogo para participar de sus avances y así contar con una base informada que permita una toma de decisiones responsable. En esa línea, la Organización Internacional de Normalización en su Guía sobre Responsabilidad Social (ISO 26000, 2010) incluye entre sus principios la definición de esta participación de los stakeholders, como *"actividades que se llevan a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y uno o más de sus grupos de interés con el objetivo de proporcionar una base informada para las decisiones de la organización"* (ISO, 2010, p. 4). En consecuencia, la perspectiva de participación de los grupos de interés dicta que una organización tome decisiones éticas y relacionales que beneficien a todas las partes interesadas que están involucradas, informadas y participando (Lim y Greenwood, 2017; Taylor & Kent, 2014).

3.3. REPORTING COMO INSTRUMENTO PARA LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD.

La premisa de que las empresas deben comunicar los resultados de sostenibilidad a las partes interesadas internas y externas (Muñoz et al, 2019), resulta indispensable para avanzar en la consolidación de la SC. La comunicación corporativa juega un papel crucial para la transformación de la cultura de la organización sostenible, colabora en la redefinición de relaciones empresariales y contribuye a garantizar altos niveles de transparencia, auditorías tanto internas como externas y responsabilidad en todos los niveles jerárquicos y procesos productivos (Benn et al, 2014).

Para dar a conocer la *performance* alcanzada, la empresa podrá valerse de una serie de instrumentos para comunicar sus resultados, asociados al desempeño ambiental, social y económico. Uno de los que más ha crecido exponencialmente en los últimos años es el reporting (Christofi et al, 2012; Herzig y Schaltegger, 2011; Johari, 2019; Lozano y Huisin, 2011; Nielsen y Thomsen, 2007; Tschopp y Nastanski, 2014). Internamente, los informes contribuyen a establecer objetivos y gestionar los riesgos y los cambios de forma más eficaz. Externamente, la transparencia sobre el desempeño no financiero puede ayudar a reducir los riesgos de reputación, a entablar un diálogo con las partes interesadas, a mantener su participación y a demostrar liderazgo, apertura y responsabilidad (Muñoz et al, 2018).

Durante muchos años, la Memoria de Sostenibilidad ha sido la herramienta más utilizada por las empresas para difundir los resultados. Como lo definieron Lozano y Huisin (2011), “[la elaboración de memorias de sostenibilidad (SR, por Sustainability Report)] es una actividad voluntaria con dos propósitos generales: (1) evaluar el estado actual de las dimensiones económica, ambiental y social de una organización, y (2) comunicar los esfuerzos de una empresa y el progreso de la Sostenibilidad hacia sus grupos de interés (Dalal-Clayton y Bass, 2002; base de datos de informes GRI, 2007)”. Para Herzig y Schaltegger (2006), “los informes de sostenibilidad suelen ser un factor clave en la organización para crear transparencia sobre las responsabilidades y la rendición de cuentas por las actividades y el desempeño”.

Las últimas décadas han sido testigos de un crecimiento exponencial en los informes no financieros o extrafinancieros, como los informes ambientales, sociales o de sostenibilidad. Las grandes empresas, pero también las PYME, están informando más a sus partes interesadas sobre su desempeño social y ambiental a través de informes impresos o de sus sitios web (Gatti y Seele, 2014; Toppinen, 2013). Los informes de sostenibilidad, como la forma más completa e integradora de informes corporativos, también han atraído la atención de los organismos y asociaciones de la industria, las instituciones gubernamentales, las empresas consultoras, las organizaciones no gubernamentales y las instituciones de investigación (Schadewitz y Niskalo, 2010). Todo esto se ha traducido en un aumento del número de marcos generales y específicos del sector y documentos de orientación, requisitos de divulgación y presentación de informes regulatorios y el interés de una variedad de instituciones en analizar y observar los desarrollos en los informes de sostenibilidad (Herzig and Schaltegger, 2006).

El SR desempeña un papel clave en la creación de transparencia sobre las responsabilidades y la rendición de cuentas por las actividades y la evaluación comparativa del desempeño (Camilleri, 2015; Nazari et al, 2015; Rivera et al, 2017). Además, lo lleva a cabo desde un enfoque de doble vía, que combina el enfoque estratégico “de adentro hacia afuera” (o inside-out) de la medición y gestión del desempeño, con el enfoque “de afuera hacia adentro” (o outside-in) de adoptar los requisitos externos y concluir con consecuencias para el campo de la comunicación de la sostenibilidad (Schaltegger, 2011). Herzig y Schaltegger exponen estas perspectivas estratégicas de la siguiente forma:

- La orientación hacia los requisitos de las partes interesadas puede verse como un enfoque “de afuera hacia adentro” para diseñar el proceso de presentación

de informes, contabilidad y comunicación. La empresa analiza los diálogos con las partes interesadas y examina sus demandas de información para definir sus indicadores clave para la presentación de informes y los procesos de recopilación de datos y contabilidad subyacentes. El objetivo es atender las solicitudes de información externa y proporcionar la información que los grupos de interés están interesados en recibir.

Está orientado a las percepciones de las partes interesadas, la atención de los medios y la mejora de los resultados de la calificación, y evita que la gerencia no optimice los informes en relación con las preferencias y reacciones de las partes interesadas.

Este enfoque, reactivo y adaptativo, implica el riesgo de que la información sea generada y reportada sin una reflexión crítica suficiente sobre los temas y actividades corporativas que son realmente relevantes para un desarrollo empresarial sostenible exitoso. Los grupos de interés externos no suelen tener el conocimiento suficiente sobre los procesos de producción, fórmulas de productos, etc. para juzgar las principales debilidades corporativas y saber qué cambios son necesarios en el camino hacia una organización sostenible y un desarrollo empresarial. Tienen solo un efecto limitado para lograr una mejora sustancial en los informes de sostenibilidad y la sostenibilidad corporativa.

- En el enfoque estratégico '*de adentro hacia afuera*' de la medición, gestión y presentación de informes del desempeño de la sostenibilidad, los gerentes primero analizan las principales debilidades de sostenibilidad de la empresa, luego diseñan soluciones de problemas, las implementan, establecen un sistema de medición e indicadores y sistema de monitoreo de datos para finalmente informar la situación real, los logros y los objetivos para futuras mejoras. El enfoque de adentro hacia afuera tiende a descuidar algunos temas que son considerados importantes por algunos actores relevantes.

Respecto a la elaboración de estos informes o memorias de sostenibilidad, que aparecieron a mediados de la década de 1990, han experimentado numerosos cambios para hacer frente a los desafíos sociales que se plantean. Así, han pasado de ser unos informes con contenidos íntegramente financieros o sociales o ambientales por separado, a incluir aspectos económicos, sociales y ambientales de forma integrada, atendiendo a la necesidad de orientar adecuadamente la información corporativa al

grupo destinatario y alejarse de “la amenaza de la instrumentalización del reportaje social como herramienta de relaciones públicas, [o greenwashing]” (Torelli et al, 2019; Vollero et al, 2016).

Se pueden distinguir tres estrategias principales de presentación de informes de sostenibilidad:

- Informes específicos sobre temas y grupos de interés distintivos: una estrategia de presentación de informes es la publicación de una serie de informes de empresas diferentes, como informes ambientales, declaraciones ambientales, informes sociales o informes de ciudadanía corporativa.
- Informes de sostenibilidad independientes: publicados además de los informes financieros.
- Informes financieros extensos e informes integrados (comerciales): aspectos ambientales (y sociales) seleccionados del desempeño corporativo. Algunas empresas integran sus informes ambientales y sociales en sus informes comerciales.

La combinación de los informes de gobierno corporativo, financieros y de sostenibilidad ha sido reforzada recientemente por el establecimiento del *Comité Internacional de Informes Integrados* (www.theiirc.org). Si bien la innovación en los formatos de informes es bienvenida y puede aumentar la transparencia y la participación de las partes interesadas, la experimentación continua y el cambio de los contenidos y formatos de los informes por parte de las empresas, a veces de un año a otro, pueden obstaculizar su comprensión y comparabilidad (Tschopp y Huefner, 2015).

Herzig y Schaltegger han identificado algunas dificultades a la que se enfrentan las empresas en la elaboración de sus memorias de sostenibilidad. Entre ellas destacan las siguientes:

- La complejidad de la sostenibilidad corporativa como un conjunto de metas interrelacionadas, que conduce a problemas para la administración en la operacionalización, medición y comunicación.
- Poca implementación de sistemas de gestión de la información y contabilidad, que proporcionarían una base integral para identificar e informar sobre temas de sostenibilidad.

- El desconocimiento sobre cómo vincular el análisis y la gestión estratégica con la gestión de la información, la contabilidad corporativa y los informes de sostenibilidad.
- La falta de orientación al grupo destinatario crea un riesgo de sobrecarga de información.

Es posible que las empresas no siempre tengan el conocimiento suficiente sobre las necesidades de información de las partes interesadas. Como resultado, los informes de sostenibilidad no siempre satisfacen las necesidades de información de las partes interesadas y, a menudo, solo se contacta con una pequeña parte de los lectores deseados.

Para ayudar a solucionar esos inconvenientes, se han desarrollado algunos instrumentos para recuperar la confianza y la credibilidad en los procesos de comunicación:

-Directrices y estándares

-Regulaciones

-Aseguramiento, Evaluación y Auditoría

-Rankings y Ratings

-Soporte medios online: el mayor uso de este nuevo enfoque de comunicación a menudo se atribuye a sus ventajas para proporcionar más información sobre sostenibilidad y aumentar la accesibilidad y la comprensión de la información (Adams y Frost 2006; Holt et al, 2010; Tenca, 2018).

Las relaciones en línea basadas en el diálogo pueden incluir varias formas de diálogo (formas asincrónicas mutuas, como funciones de envío por correo o foros de discusión, así como formas sincrónicas mutuas como chats, audio o videoconferencia). Sigue habiendo posibilidades de mejora, en particular en el uso de herramientas para el diálogo con las partes interesadas, en la introducción de, por ejemplo, elementos multimedia y en el uso de otras tecnologías de Internet para mejorar la difusión de información pasada y presente (Andreu et al, 2015; Lock y Schulz-Knappe, 2019).

Este campo de la comunicación para la sostenibilidad se caracteriza por ser una respuesta corporativa, dinámica y en constante cambio, a los diferentes desafíos

sociales y necesidades de información y las expectativas de las diversas partes interesadas. Tanto las motivaciones teóricas como los desafíos reales el papel de los organismos externos en la definición de las expectativas y los requisitos de los informes.

Vincular sistemáticamente la estrategia corporativa, la gestión de la información y las actividades de presentación de informes desde una perspectiva “de afuera hacia adentro” y “de adentro hacia afuera” es un requisito previo importante para una presentación de informes eficaz. Para evitar la impresión de que los informes de sostenibilidad se utilizan como una herramienta de relaciones públicas para enmascarar las prácticas reales social y ecológicamente insostenibles de las empresas, las empresas deben comprometerse con las partes interesadas mediante un diálogo “verdadero” (Bebbington et al. 2007). Asimismo, se ha valorado el uso de las websites (Morales-Vargas et al, 2020) para conocer las opiniones, expectativas y necesidades de información de los diferentes grupos de interés (Crane y Livesey 2003; Unerman 2007).

Comunicar estos problemas de manera comprensible e integrar los informes de sostenibilidad con otras herramientas de comunicación corporativa parece ser vital para que la comunicación de sostenibilidad pase a un nivel superior. Pese a ello, con la excepción de las empresas contempladas en la *Directiva 2014/95/UE sobre la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad y de determinada información sobre gobierno corporativo*, el reporte de información no financiera es una actividad voluntaria por parte de las empresas. Esta Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo entró en vigor en diciembre de 2014, y se empezó a aplicar en 2018 con relación a información relativa a 2017. Afecta a grandes empresas consideradas entidades de interés público, que tengan en la fecha de cierre un número medio de empleados superior a 500. Según la Directiva, dichas empresas deberán incluir un estado no financiero en su informe de gestión con información sobre sus políticas y desempeño social, ambiental, en gestión de personal, en respeto de los derechos humanos y en la lucha contra la corrupción y el soborno.

Los actores corporativos que están involucrados en la elaboración de informes de sostenibilidad sufren una gran presión para presentar información rigurosa y de calidad, prestando atención a los esquemas de calificación y valoración externos, criterios de evaluación y tendencias de sostenibilidad en los medios que van apareciendo. Entre las principales iniciativas de reporting, destacamos Global Reporting Initiative (GRI), Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC por sus siglas en inglés) y Sustainability Accounting Standard Board (SASB).

3.3.1. Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative es una institución independiente, cuya misión es desarrollar y divulgar directrices de sostenibilidad aplicables a escala mundial. Desde su fundación en Boston en 1997, ha proporcionado estándares para el reporting en sostenibilidad de uso voluntario por las organizaciones a la hora de elaborar un informe sobre las dimensiones económicas, ambientales, y sociales de sus actividades, productos, y servicios.

Fue convocada por el CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y en ella participan activamente empresas, ONGs, organizaciones internacionales y agencias de la ONU, consultores, organizaciones de contabilidad, asociaciones empresariales, universidades, y otros agentes interesados de todo el mundo (proceso multistakeholder). Actualmente es el principal estándar internacional de elaboración de Memorias de RSC o de sostenibilidad.

La primera Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del GRI se publicó como un borrador en el año 1999. Tras un período de pruebas, el GRI publicó la guía en junio de 2000. El proceso de corrección comenzó inmediatamente después y se prolongó durante dos años hasta culminar la guía de 2002. En octubre de 2006 se publicó la nueva guía GRI G3, en 2013 la G4 y en 2016 se presentó la última versión operativa, conocida como “GRI Standards”.

La versión GRI actualmente operativa es la denominada “GRI Standards”, presentada en 2016. A través de 36 estándares, proporciona a las organizaciones un marco a través del cual informar sobre sus aspectos materiales de carácter económico, social y ambiental.

Según GRI, el principio de Materialidad (Definición del contenido) establece que *“la memoria ha de abordar aquellos aspectos que: i) reflejen los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización; o ii) influyan de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.”*

Como cualquier sistema de información empresarial, la función última de la Memoria de Sostenibilidad es la de facilitar la obtención de datos relevantes de la empresa y que estos reflejen fielmente su situación en las tres dimensiones anteriormente comentadas. Para que una memoria de sostenibilidad resulte útil a todos los potenciales usuarios, la información en ella recogida debe de cumplir tres requisitos: relevancia, fiabilidad y

verificabilidad. Además, desde un punto de vista formal, es importante que la información tenga una estructura accesible a los potenciales lectores.

Según GRI, los contenidos básicos de una memoria de sostenibilidad son los siguientes (GRI, 2016):

- Contenidos básicos generales (GRI 102):
 - Perfil de la organización
 - Estrategia
 - Ética e integridad
 - Gobernanza
 - Participación de los grupos de interés
 - Prácticas para la elaboración de informes

- Contenidos básicos específicos:
 - Información sobre el enfoque de gestión (GRI 103)
 - Información sobre temas materiales (Estándares temáticos GRI -series 200, 300 y 400):
 - Categoría: Economía
 - Categoría: Medio ambiente
 - Categoría: Desempeño social (Prácticas laborales y trabajo digno, Derechos humanos, Sociedad, Responsabilidad sobre productos)

Para cumplir con todas esas recomendaciones de contenidos, debe seguir una serie de principios:

- “Participación de los grupos de interés”: La organización informante debe identificar a sus grupos de interés y describir en la memoria cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables.
- “Contexto de Sostenibilidad”: La organización informante debe presentar su desempeño dentro del contexto más amplio de la sostenibilidad.
- “Exhaustividad”: La cobertura de los indicadores y aspectos materiales, así como la definición de la cobertura de la memoria, deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo que cubre la memoria.

- “Equilibrio”: La memoria deberá reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general.
- “Comparabilidad”: Se deben seleccionar, recopilar y divulgar los aspectos y la información de forma consistente. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones.
- “Precisión”: La información que contiene la memoria debe ser precisa y suficientemente detallada como para que los diferentes grupos de interés de la organización puedan valorar el desempeño de la organización informante.
- “Periodicidad”: La información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada.
- “Claridad”: La información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria.
- “Fiabilidad”: La información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información.

Las organizaciones que decidan elaborar sus memorias de sostenibilidad “*de conformidad*” con los Estándares GRI pueden hacerlo de forma “*Esencial*” o “*Exhaustiva*”, en función de los contenidos que incluyan. En el primer caso, la memoria incluye contenidos fundamentales de su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno. La opción Exhaustiva amplía los contenidos de la opción Esencial, añadiendo contenidos adicionales sobre estrategia, ética e integridad de la organización y su gobernanza y profundizando en la información facilitada sobre los aspectos calificados como materiales por la organización.

Por último, cabe mencionar que GRI proporciona guías sectoriales con contenidos específicos para los siguientes sectores: operadores de aeropuerto, procesado de alimentos, construcción y actividad inmobiliaria, compañías eléctricas, organizadores de eventos, servicios financieros, medios de comunicación, minería y minerales, ONGS e industria del gas y petróleo.

3.3.2. Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC)

El Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC por sus siglas en inglés) es una asociación mundial de reguladores, inversores, empresas, estándares, emisores de normas, profesionales contables y organizaciones no gubernamentales (ONGs), que apuestan por el Reporting Integrado o Informe Integrado (IR) como herramienta de comunicación para crear valor. Presentaron su primer borrador en 2011 y publicaron la guía definitiva a finales de 2013. Desde entonces se ha trabajado en la implantación de un marco al que se puedan adherir las organizaciones interesadas, fijando como mercados prioritarios a Australia, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Japón, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Turquía, Reino Unido, Estados Unidos y otros países de la Unión Europea. Durante la primera fase de su plan de acción, conocida como plan 2014-2018, los sectores objetivos fueron el de Bienes de Consumo, Energía, Servicios Financieros, Salud y Tecnología. Según IIRC, se ha conseguido que alrededor de unas 1.600 empresas en más de 65 países, utilicen sus principios de informes integrados para comunicar sus actividades.

Actualmente, IIRC está trabajando en una segunda fase estratégica centrada en el impulso de su modelo de reporting (*“the Momentum Phase”*), promoviendo la información corporativa clara, concisa e integrada y la adopción del pensamiento integrado como motor de un gobierno corporativo efectivo. Otro objetivo de esta etapa es acelerar la adopción de IR en Estados Unidos y China, además de alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, especialmente con el ODS 12 (Producción y consumo responsable) y el ODS 17 (Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible). El informe integrado también es un mecanismo efectivo para monitorizar la asignación de capitales, administrar el desempeño y fortalecer la rendición de cuentas en los sectores público y privado. Asimismo, IIRC a través de su red puede influir en la política regional y global y en las decisiones que sustentan el flujo de capital financiero.

El Informe integrado es considerado como una palanca para la consecución de un pensamiento integrado en las organizaciones. Es considerada una excelente herramienta de reporte corporativo que permite a las compañías ilustrar su capacidad para crear valor sostenible a corto, medio y largo plazo. En el caso de España, sobre todo a raíz de la transposición de la *Directiva Europea sobre divulgación de información no financiera*, el marco de Informe Integrado es uno de los posibles estándares que facilitan el cumplimiento con las obligaciones de la Directiva.

Ayuda a mejorar la forma en la que se reporta la actividad de la organización y también a comprender mejor su actuación, al alinear la información financiera y extrafinanciera con las necesidades de los mercados. Por tanto, debe informar del pasado y, sobre todo, del futuro, debe ser una especie de diagnóstico de lo que ocurrirá con la organización partiendo de los datos que poseemos. Esta información crítica y estandarizada se utiliza para conocer mejor los riesgos y las oportunidades de las organizaciones y así incorporarla en sus procesos de toma de decisiones. Es decir, se utiliza como una herramienta estratégica para la gestión, para que los diferentes stakeholders lo lean y trabajen con él, no sólo para ser publicado. De este modo, sirve para *“mejorar la rendición de cuentas y administración sobre la amplia base de capitales (financiero, industrial, intelectual, humano, natural, social y relacional) y promover el entendimiento de sus interdependencias”*.

Su objetivo principal es *“dar información acerca de los recursos y las relaciones utilizados y afectados por una organización”*, denominados como “los capitales” por IR. Para conseguirlo, el Marco señala una serie de directrices que sirvan como guía para preparar un Informe Integrado:

- Enfoque estratégico y orientación futura.
- Conectividad de la información.
- Relaciones con los grupos de interés.
- Materialidad.
- Concisión.
- Fiabilidad y exhaustividad.
- Consistente y comparable.

Según IIRC, un Informe Integrado debe incluir los siguientes contenidos vinculados fundamentalmente entre sí y que no tiene porqué ser mutuamente excluyentes:

- Descripción de la organización y del entorno externo: ¿Qué hace la organización y cuáles son las circunstancias en las que opera?
- Gobierno Corporativo: ¿De qué manera la estructura de gobierno corporativo de la organización apoya la capacidad de crear valor en el corto, medio y largo plazo?
- Modelo de negocio: ¿Cuál es el modelo de negocio de la organización?

- Riesgos y oportunidades: ¿Cuáles son los riesgos y las oportunidades específicas que afectan a la capacidad de la organización para crear valor?
- Estrategia y asignación de recursos (Performance): ¿De dónde viene la organización, hacia dónde quiere ir, y cómo piensa llegar?
- Desempeño: ¿En qué medida la organización alcanza sus objetivos estratégicos y cuáles son los resultados en términos que tengan efecto sobre los capitales?
- Perspectiva: ¿A qué retos e incertidumbres puede enfrentarse la organización al desarrollar su estrategia? ¿Cuáles son las implicaciones potenciales para su modelo de negocio y desempeño futuro?

Una vez planteadas las principales características de un IR, podemos concluir que este modelo de sistema de información incorpora un análisis de la materialidad, centrado en los temas relevantes para la entidad que lo desarrolla. Su estrategia se centra en seis aspectos fundamentales: contexto, futuro, entorno, quiénes importan (incluyendo qué les importa y a quién-quienes importan, pasos y acciones). Para recopilar esta información deberemos identificar los asuntos relevantes (por ejemplo, la consultora KPGM hace mención en su informe de Transparencia 2019 a una matriz en la que distribuye los temas por expectativas, capacidades, probabilidad e impactos, para observar las tendencias); a continuación, priorizar los resultados obtenidos y, seguidamente, validarlos.

Por último, es necesario realizar una revisión tanto a corto como a largo plazo. El largo plazo pasa a ser un componente fundamental de las memorias. Para entender la compañía y tomar decisiones sobre ella, no vale con conocer su desempeño en el pasado (las memorias cuentan la historia de la compañía de un año cerrado), sino que deben explicar cómo la compañía afronta los retos del futuro y qué objetivos pretende conseguir. Debe cumplir con las cinco C: Contenido, Comunicación, Credibilidad, Compromiso y Comparabilidad. Además, se debe respetar el “*principio de equilibrio*”, es decir, contar lo relevante. Se debe pensar qué se quiere decir e intentar responder a la pregunta “*¿Qué están esperando de ti?*”.

3.3.3. Sustainability Accounting Standard Board (SASB).

Se trata de una asociación sin ánimo de lucro, fundada en 2011, que ha desarrollado una serie de estándares sectoriales con los que ayuda a las empresas cotizadas a

facilitar la información extrafinanciera material y relevante para los inversores en función de los requerimientos del organismo norteamericano Securities Exchange Commission (“SEC”) (SASB *mision statement*).

A diferencia de GRI o IRC, considera como aspecto material en sostenibilidad a aquel que puede tener un impacto material sobre el resultado financiero (“*financial condition*”) o el desempeño operativo de la organización. Centra su atención en un stakeholder específico: los inversores; si bien sí considera múltiples dimensiones para abordar la sostenibilidad (véase tabla 7):

Tabla 7 Sustainability Accounting Standard Board (SASB)

<i>Dimensión</i>	<i>Elementos</i>
Medioambiente	Emisiones GHG, calidad del aire, gestión de la energía, gestión del agua y vertidos, gestión de residuos, impactos ecológicos, impactos sobre el clima.
Capital social	Relaciones con la comunidad, derechos humanos, accesibilidad, bienestar del cliente, privacidad de datos y seguridad, prácticas de venta y etiquetado de productos
Capital humano	Relaciones laborales, prácticas laborales y compensación, seguridad, salud y bienestar de los empleados, selección e implicación de los empleados y diversidad.
Modelo de negocio e innovación	Diseño de producto y gestión del ciclo de vida, envasado de productos y distribución, calidad y seguridad del producto, abastecimiento de materiales, inversión relacionada con riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, estructura de precios, resiliencia del modelo de negocio.
Liderazgo y gobernanza	Ética en los negocios, comportamiento competitivo, gestión del entorno legal y regulatorio, gestión de incidentes críticos, gestión del riesgo sistémico.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la website de SASB

A partir de esta base genérica de dimensiones, cada industria o sector tendrá su propia relación de aspectos en sostenibilidad seleccionados siguiendo criterios de materialidad. SASB facilita actualmente 77 estándares sectoriales:

“Los estándares SASB utilizan el Sistema de Clasificación de la Industria Sostenible® (SICS®) para agrupar empresas en función de los riesgos y oportunidades de sostenibilidad compartidos. Esta herramienta le permite determinar la industria SICS® primaria para decenas de miles de empresas que cotizan en todo el mundo, lo que permite a los inversores y corporaciones determinar qué estándar de contabilidad de

sostenibilidad SASB es aplicable a esa empresa. Las empresas se clasifican en una única industria primaria SIC6. Las empresas integradas con flujos de ingresos de diferentes industrias, por ejemplo, solo aparecerán en una industria”.

Previamente a su inclusión en un estándar sectorial específico, cada aspecto es analizado teniendo en cuenta su capacidad para afectar al valor corporativo, su interés para los inversores, su relevancia para la industria, su capacidad para ser traducido en aspectos específicos controlables por las empresas individuales que integran la industria y la posible existencia de un consenso entre inversores y sociedades emisoras acerca de su importancia.

Asimismo, los parámetros seleccionados para la medición deben cumplir con los siguientes principios: objetividad, mensurabilidad, exhaustividad y relevancia.

3.4. PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN DE SOSTENIBILIDAD.

3.4.1. Tipos de comunicación de la sostenibilidad.

La sostenibilidad corporativa (SC), entendida como el compromiso de las organizaciones para mejorar el bienestar social a través de una correcta gestión de sus impactos sociales, medioambientales y económicos, y sus relaciones con los distintos grupos de interés, es cada vez más relevante para un número mayor de empresas. Sin embargo, las organizaciones siguen mostrando un nivel bajo en gestión de la comunicación sobre temas de SC dirigida a sus grupos de interés ya que existen importantes dificultades para implantar correctamente los procesos de comunicación de la sostenibilidad en las empresas.

Dependiendo de las herramientas utilizadas para difundir sus actuaciones y resultados desde una triple dimensión a lo largo del tiempo, esta comunicación corporativa de su estrategia de sostenibilidad puede presentarse desde tres enfoques: *Comunicación de la sostenibilidad*, *Comunicación para la sostenibilidad* y *Comunicación sobre la sostenibilidad* (Godemann y Michelsen, 2011; Newig et al, 2009). Los tres tipos de comunicación de sostenibilidad se basan en los modelos tradicionales de comunicación tratados en el capítulo 2, pero es necesario ir más allá de la práctica habitual y enfocarlos desde un punto de vista más activo, como un proceso continuo (Allen, 2016). Ki y Shin (2015) refuerzan este enfoque con la idea de orientar *“los esfuerzos de comunicación*

voluntarios, planificados y estratégicos de una organización” para conseguir un equilibrio entre los objetivos fijados desde una triple dimensión económica, social y ambiental, y así lograr cumplir con las metas fijadas por la organización cumpliendo con las expectativas y necesidades de los stakeholders, tanto internos como externos (Genç, 2017; Newig et al, 2013).

De acuerdo con Newig et a (2013) y Genç (2017), estos tres tipos de comunicación de sostenibilidad comparten muchas similitudes, diferenciándose en su enfoque, las funciones que cumplen y la eficacia o calidad de sus acciones comunicativas (véase tabla 8):

Tabla 8 Tipos de comunicación de SC

	Comunicación de la Sostenibilidad	Comunicación sobre la Sostenibilidad	Comunicación para la Sostenibilidad
Objetivo:	<i>Ofrecer información sobre los temas relacionados con la SC</i>	<i>Intercambiar y discutir información, interpretaciones y opiniones sobre los temas relacionados con la SC</i>	<i>Apoyar la transformación social en base al cumplimiento de los ODS</i>
Modelo:	<i>Transmisión unidireccional</i>	<i>Interactividad</i>	<i>Interactividad</i>
Funciones:	<i>Informar o educar a los grupos de interés para cambiar valores o comportamientos.</i>	<i>Compartir inquietudes y argumentar los diferentes puntos de vista de los grupos de interés para conseguir un entendimiento común y actuar en consecuencia.</i>	<i>Incluir procesos de diálogo entre las partes afectadas y velar por el aspecto más normativo de la sostenibilidad.</i>
Crítica:	<i>No promueve ni facilita el diálogo.</i>	<i>Complejidad de relaciones puede restar efectividad.</i>	<i>Demasiado generalista, por lo que resulta difícil la medición.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Newig et al (2013) y Genç (2017)

Así, las empresas pueden utilizar una variedad de medios y formas de comunicación sobre sostenibilidad dependiendo de los objetivos y las funciones a cumplir, siendo las más utilizadas: declaraciones de misión y/ o visión, informes o comunicados corporativos, sitios web y redes sociales (Garnett et al., 2015; Reilly y Hynan, 2014; Siano et al., 2016; Wickham y Lehman, 2015).

3.4.2. Propuesta de Plan de Comunicación¹

La importancia de comunicar los resultados y decisiones que la empresa toma en materia de sostenibilidad ha sido ya debatida en los apartados anteriores. Es por eso

¹ Presentado en el Seminario de Doctorado "La Comunicación de la Sostenibilidad en las Organizaciones" en el Instituto Interuniversitario de Desarrollo Social y Paz (IUDESP).

que es necesario desarrollar un modelo exhaustivo de la comunicación de SC que incluya todos los desafíos a los que se enfrentan las empresas y el resto de organizaciones e instituciones. Así, desde la esfera de la comunicación corporativa se trasladará la estrategia de SC a todos sus grupos de interés a lo largo de todo el ciclo de vida, teniendo en cuenta el impacto de todas las actuaciones de las empresas para conseguir un mayor compromiso y transparencia.

Partiendo de los requisitos imprescindibles para la correcta divulgación de los objetivos y resultados de sostenibilidad, para conseguir una gestión de riesgos y del cambio corporativa más efectiva, es necesario seguir la siguiente hoja de ruta:

1. Identificar los stakeholders relevantes para el negocio, tanto internos como externos.
2. Definir las necesidades y las expectativas que tienen estos stakeholders.
3. Difundir los principales resultados de sostenibilidad de la empresa incluyendo:
 - el modelo de negocio.
 - el proceso de identificación de los aspectos claves para los grupos de interés y también los de la propia empresa.
 - la visión de las actividades corporativas.
 - la descripción de su estrategia de negocio, incluyendo los objetivos y los sistemas de medición seguidos.
 - la descripción del contexto en el que la empresa opera, relacionándolo con sus principales actividades.
 - la descripción de sus políticas corporativas para informar de sus principios de gestión a las partes interesadas.
 - gobernanza: información sobre los procedimientos o reglas contra la corrupción y el soborno que contempla la empresa.

Este es un primer paso para la planificación de la comunicación de la sostenibilidad corporativa, ya que obliga a la empresa a analizar su situación y así poder organizar el mensaje a transmitir a sus stakeholders. Estos se identificarán teniendo en cuenta el tipo de relación que tenga la empresa con ellos. Siguiendo a Podnar y Jancic (2006), estos se clasifican como imprescindibles, necesarios y aconsejables para la empresa. Los identificaremos teniendo en cuenta su responsabilidad, influencia, proximidad, dependencia y representación, definidos por estos autores de la siguiente forma:

- Responsabilidad: aquellos relacionados mediante regulaciones legales, financieras u operacionales, contratos y/o políticas.

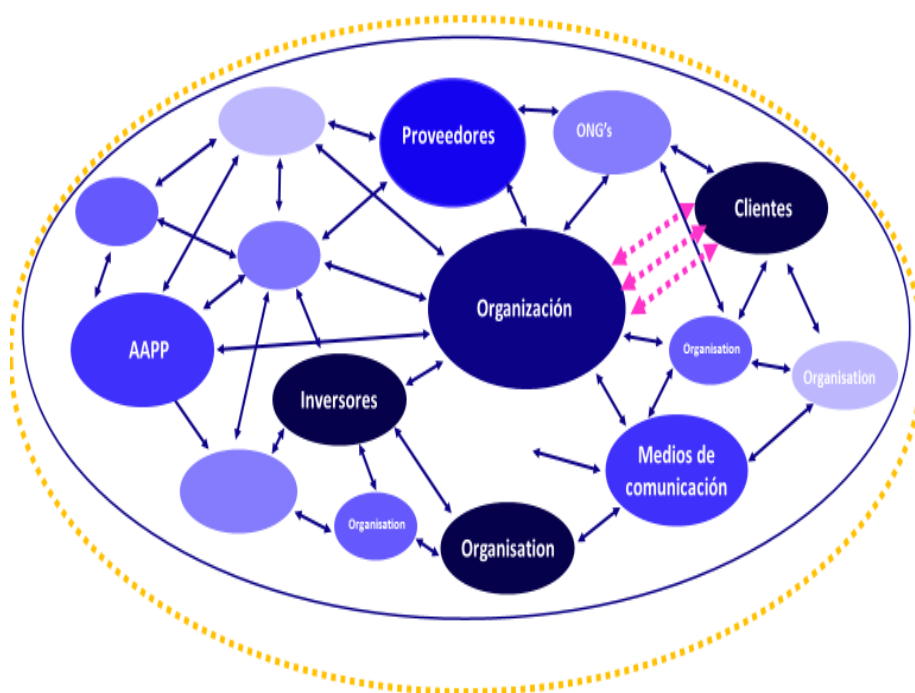
- Influencia: aquellos que pueden influir en la consecución de los objetivos.
- Proximidad: aquellos de quien depende la organización para sus operaciones diarias o quienes viven cerca de la organización.
- Dependencia: aquellos que en mayor medida dependen de la organización.
- Representación: aquellos que representan instituciones clave con las que la organización interactúa.

En función de este paso primordial, la identificación de stakeholders, ya podremos organizar el mensaje a transmitir y en función de éste, se marcará una estrategia de “*communication mix*”, es decir, se establecerá qué herramientas de comunicación serán las más adecuadas para llegar al público objetivo, teniendo en cuenta el momento, la forma e incluso la temporalidad (se deberá fijar un plan de medios).

En este punto, nos alejamos de la comunicación entendida sólo desde un enfoque táctico a corto plazo para comunicarse con los grupos de interés considerados clave, ya que además de no ser estratégica, puede ser incompatible con la estrategia corporativa o incluso impedirla (Argenti et al 2005). Con esta propuesta de plan de comunicación tratamos de encontrar el eslabón perdido en la práctica de la sostenibilidad corporativa señalada por Dawkins (2004) en el inicio del auge de la RSC.

De acuerdo con el “*modelo de sistema viable*” (Christopher, 2007), el comportamiento competitivo de la empresa está estrictamente vinculado a la capacidad de identificar y gestionar funciones y relaciones, estableciendo canales de comunicación, organizando el flujo de información y racionalizando y armonizando el desarrollo de una empresa de forma alineada con todos los aspectos externos (Melé et al, 2011). La gobernanza de las organizaciones viables tiene que abordar y dirigir el sistema hacia un objetivo final, mediante la transformación de las relaciones estructurales estáticas en interacciones dinámicas con otros sistemas viables (Newig et al, 2013), por lo que consideramos que este sistema abierto es compatible con el contexto dinámico en el que se lleva a cabo nuestra propuesta comunicativa (véase figura 9).

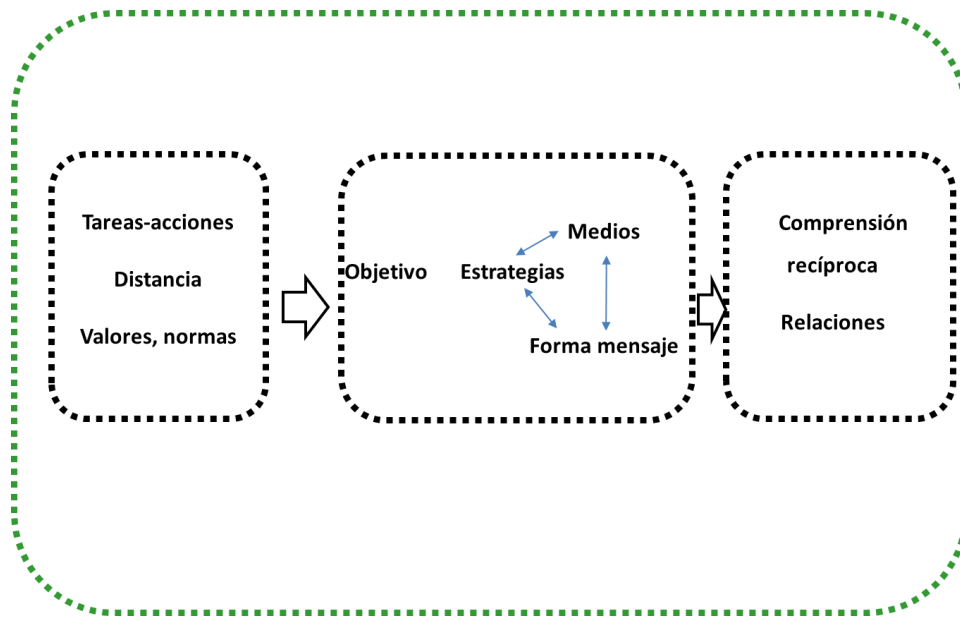
Figura 9. Impacto de las actuaciones de la empresa en un contexto de SC



Fuente: elaboración propia

Planteamos un modelo multidireccional de comunicación partiendo de la base del modelo transaccional de comunicación desarrollado por la National Communication Association (<https://www.natcom.org/>). Supone un avance respecto al modelo bidireccional y simétrico planteado por Habermas (1987), porque iguala el papel del emisor y del receptor del mensaje y lo unifica en la figura del “comunicador”, entendiendo así a la organización sostenible, como entidad propia y también delegando esa función en una figura o departamento de su organigrama (véase figura 10). En este contexto, nosotros como responsables de la comunicación corporativa determinaremos “qué queremos comunicar” y “cómo lo comunicamos”, poniendo el foco de atención en la triple dimensión de la SC, su orientación a objetivos y su interacción conductual.

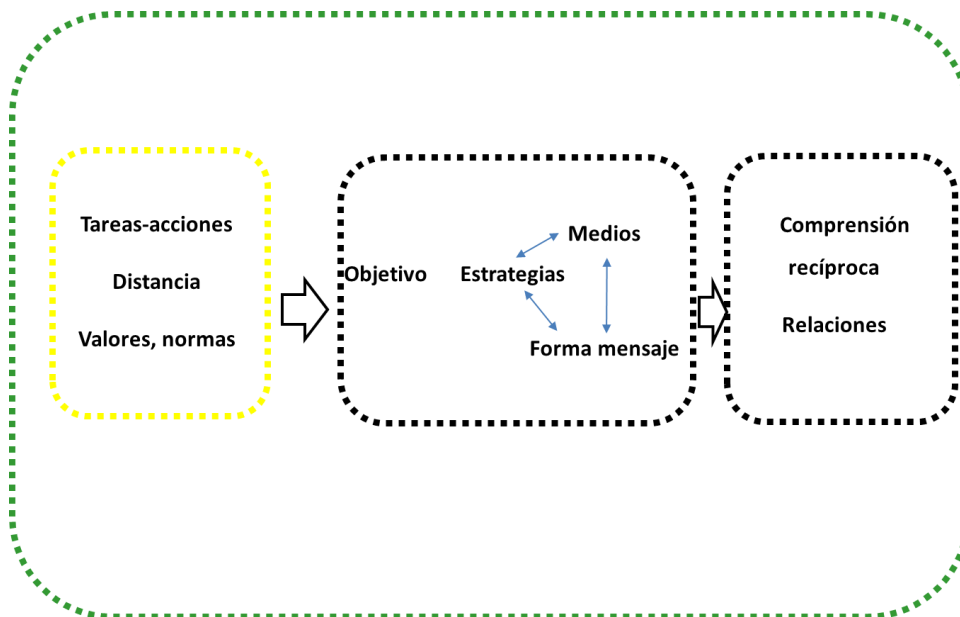
Figura 10. Modelo de comunicación de organización sostenible



Fuente: elaboración propia

A continuación, como vemos en la figura 11, se integra el papel de emisor y de receptor de la información a transmitir, incluyendo sus valores y normas para que el resto de implicados los entiendan y teniendo en cuenta las motivaciones de la empresa (reputación, legitimidad, aumento de ventas, mejorar relaciones,...) también las acciones llevadas a cabo teniendo en cuenta el significado que tienen. Esto será el reflejo de la forma en que la empresa entiende la SC.

Figura 11 Entradas-aportes de comunicación (inputs)

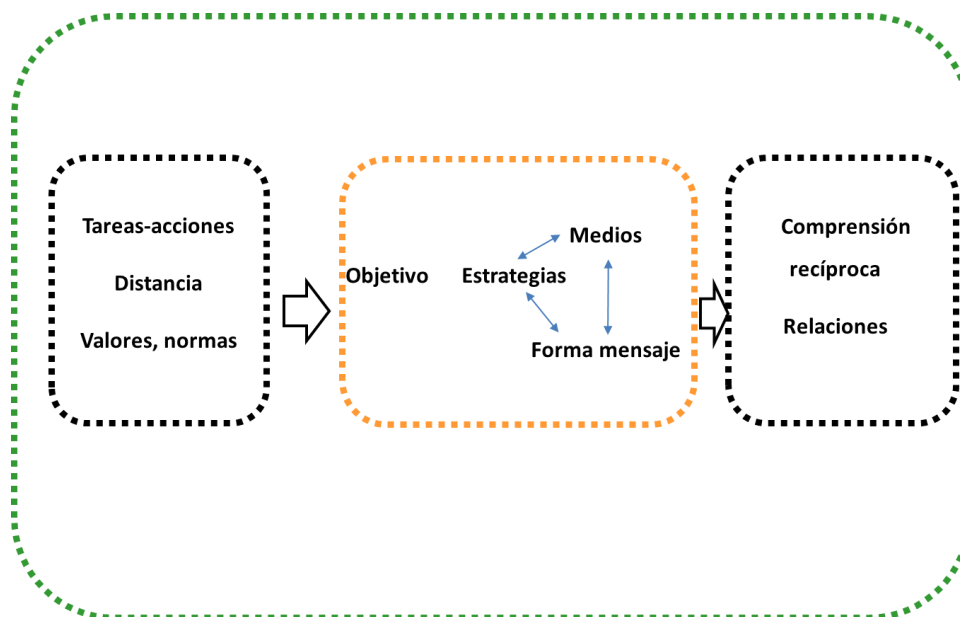


Fuente: elaboración propia

Este proceso incluye como aspectos esenciales, la acción, la relación y la elección del conjunto de estrategias de comunicación, ya que ésta será la vía para conseguir conectar con los grupos de interés (véase figura 12). Como se ha comentado con anterioridad, los stakeholders juegan un nuevo papel cada vez más dinámico al estar mejor informados. Esto hace que definir la materialidad de las acciones de SC sea prioritario ya que permitirá comprobar el alcance de la estrategia de SC, al poder medir, comunicar, evaluar y mejorar, abriendo una vía a la innovación.

Por otro lado, la tecnología cada vez empodera más a los grupos de interés, les facilita el proceso de estar involucrados en los modelos de gobierno y en la definición de la estrategia. De este modo, el mundo digital representa una fuente más cercana de acceder a los contenidos y participar más activamente, ya que permite obtener y transmitir información en casi tiempo real a través de distintos canales y plataformas. Esta información se puede adaptar más fácilmente a cada stakeholder aunque las organizaciones pueden ejercer menos control sobre su propia información.

Figura 12 Proceso de comunicación



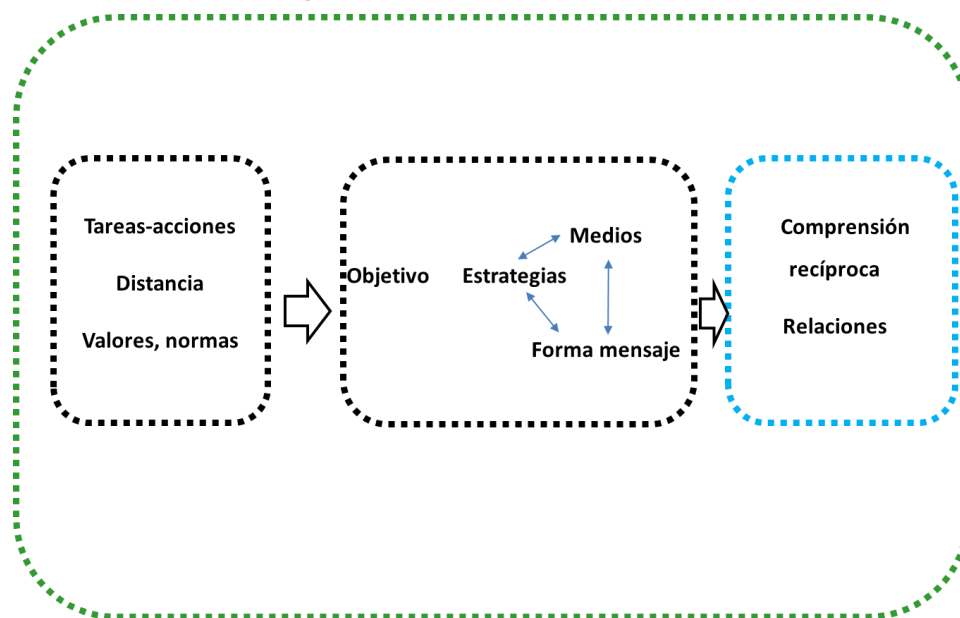
Fuente: elaboración propia

En esta fase fijaremos el plan de acción, siguiendo el esquema planteado por Cervera-Fantoni (2015), que recoge una serie de 13 pasos para conseguir diseñar, ejecutar y valorar una estrategia de comunicación global. Está compuesta por el resumen ejecutivo

(visión general de lo que se pretende alcanzar); una introducción o justificación del proyecto; los antecedentes; un análisis completo del entorno (con análisis de mercado y de la competencia, además de seguir un modelo PEST); un análisis DAFO; objetivos cualitativos y cuantitativos, diferenciando los prioritarios de los específicos); definición de públicos objetivo; las estrategias creativas y de medios; un plan detallados de las acciones a seguir; el presupuesto; control y seguimiento, con medición del desarrollo y cumplimiento; y unas conclusiones finales para valorar todo el trabajo desarrollado.

En cuanto al mensaje a trasladar, éste debe transmitir los valores y la cultura corporativa, debe reflejar el propósito corporativo (Corporate Excellence, 2019). Es decir, debe *“poner el foco en la capacidad de crear valor ético, social, medioambiental y económico”*. Esta idea concuerda con nuestra visión de SC desde las dimensiones sociales, medioambientales, económicas y de tiempo. De acuerdo a Alloza y Gallardo (2019) y Fontán et al (2019), esto permite construir una diferenciación duradera en el tiempo, a la vez que genera un conjunto de creencias compartidas y sentido colectivo positivo (véase figura 13). Por tanto, la comunicación de la sostenibilidad debe plantearse desde la construcción de la confianza, para conseguir sintonizar con los grupos de interés y frenar así la ola de desconfianza respecto a las instituciones y organizaciones (Edelman, 2019; Zerfass y Viertmann, 2017).

Figura 13 Impactos de Comunicación



Fuente: elaboración propia

Nuestra propuesta cumple con las características de la metodología “*Reflective Communication SCRUM*” desarrollada por Betteke van Ruler (2014) a partir de Nonaka-Takeuchi (1986), que defiende el estricto cumplimiento de las reglas de la comunicación corporativa y flexibilidad en cuanto al contenido, marcando una hoja de ruta o marco de referencia con algunos objetivos generales para estructurar y determinar prioridades, y recurriendo a la evaluación continua antes de la toma de decisiones. Además, facilita que la empresa lleve a cabo una labor de escucha activa sobre sus grupos de interés, tomando decisiones basadas en sus necesidades y preferencias de forma abierta y transparente (Epstein et al, 2013; Cervera, 2015). Este enfoque más flexible y adaptable permite mayor *engagement* con nuestros públicos, tanto internos como externos, algo que exige el propio contexto dinámico en el que se produce esta comunicación o plan de comunicación.

Además, es una opción para contrarrestar el *greenwashing* y el *green marketing* y conseguir así ser considerada como una empresa sostenible por sus grupos de interés (Siano et al, 2016; Torelli et al, 2019; Vollero et al, 2016). Evitará usar el informe de sostenibilidad corporativa y la desinformación para promover públicamente la imagen de ser sostenible, así como el uso de etiquetas verdes (o *ecolabels*) o animales para crear la imagen de ser una marca verde mientras ocultan el impacto medioambiental que tienen sus procesos industriales, sus productos y/o sus servicios (Benn et al, 2013).

La Comunicación 360° se ajusta a este dinamismo del contexto en el que se produce esta comunicación o plan de comunicación, a esta experiencia adaptativa de la que habla Van Ruler (2019). Nuestra propuesta de valor se soporta en un modelo integral que entiende la empresa como un sistema vivo, dinámico y cambiante, relacionado con el entorno y que busca la participación coordinada de las diferentes audiencias a las que se dirige la organización, con el objetivo de mantener un diálogo constante y permanente en el tiempo.

De este modo, la figura del comunicador, como usuario y transmisor de mensajes, se convierte en el eje central de nuestra propuesta de comunicación. De acuerdo con *la National Communication Association*, para que su labor profesional genere confianza, debe reunir los siguientes requisitos: saber escuchar, facilidad para relacionarse con los demás, adaptarse las situaciones de cambio, ser asertivo, conocer el tema del que está hablando, ser educado, no interrumpir a los demás, entender las necesidades de la otra parte y ser buen orador (Brunton et al, 2017). Asimismo, la *Asociación Internacional de Comunicadores Empresariales* (IABC, International Association of Business

Communicators, por sus siglas en inglés), establecen una serie de requisitos que debe cumplir un profesional de la comunicación y que aparecen reflejados en la tabla 9:

Tabla 9 Principios para profesionales de la comunicación (IABC)

<i>Ética</i>	<p>Adoptan los más altos estándares de conducta profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar con sensibilidad los valores y creencias culturales. - Actuar sin engaños y de acuerdo con la ley. - Representar a la organización de manera veraz, justa y precisa. - Permitir el entendimiento y el respeto mutuo.
<i>Consistencia</i>	<p>Actúan como portavoz de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Narrativa clara y concisa, reflejando múltiples perspectivas y la visión corporativa. - Atención a la cultura corporativa respetando las realidades de sus públicos objetivos.
<i>Contexto</i>	<p>Respetan la cultura interna y el entorno externo de la organización. Conocen profundamente la visión, los objetivos corporativos y los procesos de la compañía.</p>
<i>Análisis</i>	<p>Investigan y evalúan cómo servir y promover la organización de manera más efectiva antes de ofrecer recomendaciones.</p> <p>Desarrollan e implementan planes de comunicación y miden sus resultados utilizando medidas cualitativas y cuantitativas claras que pueden replicarse.</p>
<i>Estrategia</i>	<p>Identifica oportunidades y desafíos tanto dentro como fuera de la organización con rigor y disciplina.</p> <p>Permite lograr su misión y metas a la organización a través de la investigación, el análisis, la planificación y la evaluación.</p> <p>Tiene la flexibilidad y la creatividad para adaptarse a los cambios dentro y fuera de la organización.</p>
<i>Compromiso</i>	<p>Identifica y se comunica con empleados, clientes, accionistas, reguladores, ONG's y otros grupos interesados en las actividades de la organización.</p> <p>Fomenta y nutre las relaciones con los stakeholders que respaldarán la misión y los objetivos de la organización.</p>

Fuente: Información extraída de "The Global Standard of the Communication Profession" en IABC (<https://www.iabc.com/global-standard-2/>)

Por tanto, será un actor clave para conseguir la consolidación de la estrategia de sostenibilidad corporativa, tanto a nivel interno como externo. Emerge aquí una nueva figura, que podría llamarse *Sustainability Chief Communications Officer (SCCO)*, encargado de velar por el correcto cumplimiento y ejecución de la comunicación de la estrategia de SC. Ruiz-Pacheco (2020) remarca la importancia de la figura de los stakeholders también para la reputación de la empresa, ya que serán quienes valorarán los comportamientos corporativos en función de si cumplen o no con sus expectativas y

necesidades, formándose una opinión sobre la misma en base al comportamiento de la empresa y a sus acciones comunicativas.

3.5. CONCLUSIONES.

La utilización de un sistema de información, que integre los aspectos económicos, medioambientales y sociales (además de la gobernanza) que contribuyen al desarrollo sostenible, en un único documento resulta ventajoso, tanto para las corporaciones y organizaciones que lo elaboran como para el resto de los posibles usuarios de esta información, para los cuales supone un canal por el que se transmite toda la información corporativa que les puede resultar relevante.

El tipo de información recogido en estas memorias lleva implícito la idea de que sus destinatarios y usuarios exceden los tradicionales destinatarios internos y externos de la información financiera. La información de carácter social y medioambiental también resulta relevante para clientes, analistas, inversores, administraciones públicas, agencias de rating financiero, social y medioambiental, además de ONGs, consumidores y público en general. Desde un punto de vista interno, una de las principales utilidades de la memoria de sostenibilidad es su uso como herramienta de evaluación y control, permitiendo la detección de riesgos o la identificación de oportunidades y amenazas, no sólo en los aspectos asociados a la gestión tradicional, sino también en cuestiones como la capacidad de innovación, la reputación, la imagen o la marca.

Sin embargo, se ha demostrado que la memoria de sostenibilidad no responde a todas las necesidades de comunicación de la sostenibilidad. Los investigadores y los profesionales deben pensar de manera más amplia sobre el papel de la comunicación. De este modo se trabaja la esfera de la comunicación corporativa dentro un contexto global del discurso de sostenibilidad. Partimos de una idea de empresa desde un enfoque multidimensional, con nuevos y diversos públicos que plantean nuevas demandas a las organizaciones, en la que la comunicación corporativa es una herramienta básica para apoyar el compromiso de la organización y contribuir al cambio. Así, la comunicación es el vehículo para generar espacios de encuentro entre las diferentes partes implicadas y alcanzar las metas fijadas, permitiendo conseguir el alineamiento y la cultura corporativa a la vez que se gestionan los desafíos a los que se enfrenta la organización (incluyendo tanto el plan estratégico como la gestión de las personas implicadas, los mercados, los procesos y los recursos materiales e inmateriales). Todo ello para generar valor a todos los niveles, que perdure en el tiempo.

CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO DE LA COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

Multidirectional Communication framework for (corporate) sustainability, a critical and integrative literature review²

4.1. INTRODUCTION.

Concepts as sustainability, corporate social responsibility, corporate social performance, going green and the “triple bottom line” (Elkington, 1998), are known by the public and all refer to companies enhancing their long-term economic, social and environmental performance (Galpin et al, 2013). Their management models include a corporate sustainability perspective, becoming a strategic imperative for companies, governments and public administrations (Galpin et al, 2013; Muñoz-Torres et al, 2018). Their key strategic objectives are based on the principles of the Triple Bottom Line and showing balance between the three dimensions (economic, social, and environmental), from an intergenerational perspective (Brundtland, 1987; Elkington, 1998).

In this context, Corporate Sustainability (CS) has become a cornerstone to generate competitive advantages, going beyond risk management or the defense of corporate reputation (Porter and Kramer, 2006). Lozano (2015) defines this concept as *“those corporate activities that proactively seek to contribute to a sustainable balance, including today's economic, environmental and social dimensions, as well as their interrelations within and along a temporal dimension (that is short, long and longer term), while managing the company's systems, that is, operations and production, strategic management, organizational systems, procurement and marketing, and evaluation assessment and communication, as well as its stakeholders”*.

From this perspective, with a more sustainable business model and a holistic management vision (Lozano and Muñoz, 2019), organizations would better engage with stakeholders assuring compliance with the law, transparency, dialogue, commitment and alliances, where communication plays a key role in achieving the corporate sustainability objectives and strategy, supporting the company's commitment and contribute to change

² En redacción. Revista objetivo: *“Business Strategy and the Environment”*.

(Kotter and Schlesinger, 1979; Morsing & Schultz, 2006; Morsing and Roepstorff, 2014; Melewar et al, 2017).

Communication can be generally defined as the process of transmitting information and common understanding from one person to another (Keyton, 2011). So, information has a meaning, it shows a significance, a purpose, a form or style to connect with the public (Alon et al, 2010; Singh et al., 2008). Therefore, communication is a process of information transmission, which joins careful listening and emotions (Luhman, 1990).

It should be noted that the exchange of messages must take place respecting the basic communication process set by Habermas (1987), who establishes a bidirectional and symmetrical model, aimed at understanding how the public sees the organization and perceives the problems that may arise in their mutual relationship. Bidirectional, because it is about identifying the satisfactions and dissatisfactions of the different stakeholders. Symmetrical, because the intended effects are supposed to be advantageous for both: the public and the organization.

Corporate and strategic communication can help to communicate the Sustainable Business Models (SBM) performance, from a comprehensive understanding of how organizations does business (Teece, 2010; Beattie and Smith, 2013) and how value is created (Afuah, 2004; Lozano, 2019). Effective communication, understood by Benn et al (2014) as *“the willingness to listen and ask skillful questions and the ability to adopt multiple viewpoints”*, has become a key role to build and develop sustainable companies (Nielsen and Thomsen, 2018; Cornelissen et al, 2015; Pollach et al, 2012). Companies should communicate sustainability results to internal and external stakeholders. These results are associated with the environmental, social and economic performance (Muñoz et al, 2019). Internally, the reporting contributes to setting goals, and managing risks and change more effectively accountability (Herzig and Schaltegger, 2011). Externally, transparency about non-financial performance can help to reduce reputational risks, to engage in dialogue with stakeholders, to keep their engagement, and to demonstrate leadership, openness, and accountability (Bebbington et al, 2008; Schaltegger, 2014).

Sustainability communication has positive effects on reputation and loyalty, derived from the enhanced social legitimacy generated (Conte et al, 2018; Eberle, 2013; Maignan et al, 2004). It highlights the importance of how companies interact with other stakeholders (*“what they say they are”*), which must be in tune and coherence with the way the company acts (*“what they really are”*) (Newig et al, 2013; Villagra et al, 2016). From the corporate communication perspective, information and communication can help to build

identity and also the sustainable corporate brand (Van Riel, 1997). It includes strategic vision, organizational culture and images of stakeholders. Selecting the right tools media is essential in order to recognize the importance of how inside stakeholders interact with the rest of the members (Schultz, 2006; Villagra et, 2016).

Endorsing this vision, sustainability reporting can play a key role in creating transparency about responsibilities and accountability for activities and performance benchmarking. As Lozano and Huisin (2011) defined, “[Sustainability Reporting] is a voluntary activity with two general purposes: (1) to assess the current state of an organization’s economic, environmental and social dimensions, and (2) to communicate a company’s efforts and Sustainability progress to their stakeholders (Dalal-Clayton and Bass, 2002; GRI Reports database, 2007”. Although a number of the sustainability reporting (SR) studies revealed that reports helped to communicate the corporate responsibility profile, strategy, and actions concerning the social, economic and environmental commitment of a company (Gatti and Seele, 2014; Jain and Winner, 2016; Camilleri, 2018), companies may not always establish a mechanism to facilitate the information needs and expectations from their stakeholders. Website and social media would complement the role of SR to achieve a multidirectional communication with different stakeholders. These two tools contribute to a sustainable communication management model, reinforcing the possibilities that these platforms offer to know stakeholders, their preferences, concerns, what attracts them and how you can establish a real dialogue with them which generates benefit to all levels, as they play a fundamental role in building a solid relationship (Cervera, 2015; Pintado et al, 2017).

The purpose of this paper is to consolidate what is known, using a systematic and integrative critical literature review, and by identifying themes, areas of disagreement and issues confronted in order to build a comprehensive map of the sustainability communication challenges in organizations and corporations. It will help to disseminate their sustainable performance to the different stakeholders using more communication tools beyond reporting.

The rest of the paper is arranged as follows. The next section is “Methods”, followed by “Findings” in which the main themes identified from the literature revision are discussed. The sustainability communication framework proposal is highlighted in the “Discussion”. The paper concludes by suggesting avenues for future research.

4.2. METHODS AND CRITICAL LITERATURE REVIEW.

The research method involved two stages: data collected using a systematic literature review based on snowball sampling and the method of analysis in relation to the integrative review involved the use of qualitative, thematic techniques. As noted by Petticrew & Roberts (2008), a systematic review of scholarship may be either an integration of relevant statistical findings in a particular literature (also called a meta-analysis) or a qualitative summary of related research that allows researchers to conclude what is known and what is unknown in a particular subject area.

This study aims to present a systemic review of scholarly examinations of sustainability communication, broadly defined as any empirical examination of representations of sustainable issues and how they intersect with communication. Peer-reviewed articles from academic journals were included. The authors used the multidisciplinary Web of Science database to collect articles, since it covers the majority of indexed publications; it serves as benchmarks for the most rigorous peer-reviewed research and is considered as a reference in the field of communication and sustainability.

Developing a search string to find a comprehensive list of articles related to sustainability communication was challenging, as the terms “communication research”, “corporate social responsibility” and “corporate and business communication” are frequently used in the social sciences. Initial searches resulted in 57,510 results only in the last five years, most of which were not related to communication. Ultimately, we chose to narrow the search to articles that were categorized in Web of Science under its “*communication*”, “*management*”, “*business*” and “*business finance*” subject areas. This narrowed the pool to 6440 articles and made the collection of relevant articles feasible.

The search string was developed by examining Schäfer’s (2012) approach to collecting articles about communication about sustainability and corporate social responsibility. Peer reviewed articles, and not book chapters, reviews, or other material, were viewed in English language and all available years from 1987 to 2019. Articles ranged in date from 1987 to 2019 (the end of the Web of Science search period) and some papers published found in Google Scholar. The resulting 4,272 articles were manually examined for inclusion. The final tally was 79 articles written in English that were related to sustainability communication, broadly defined in their abstracts (see the communication publications by years in Figure 14).

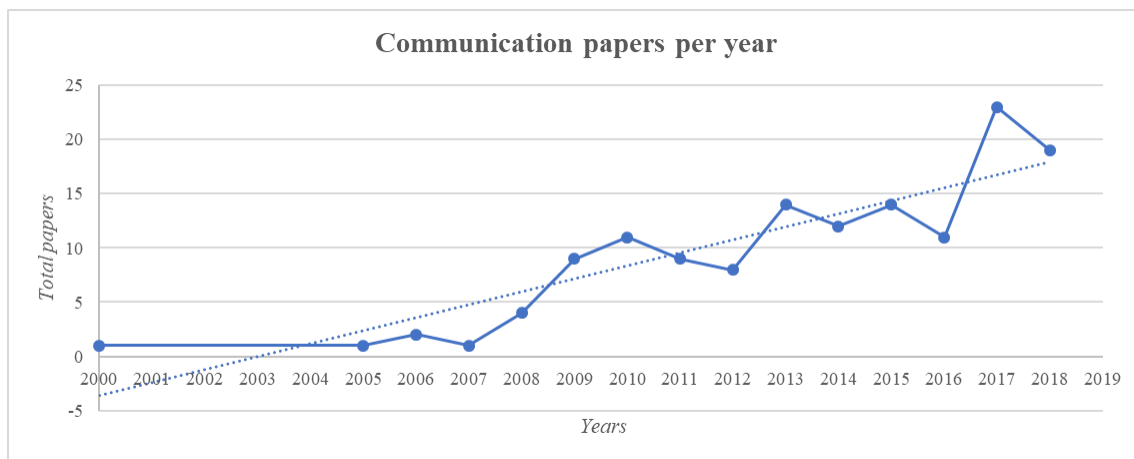


Figure 14. Evolution of Sustainability Communication paper per year

In order to recognize the state of art in corporate sustainability communication, it was necessary to identify the most relevant articles considering the total amount of citations and, in the case of the most recent published articles (period 2016-2019), all the documents obtained from the search were retained (see full list in Figure 16).

In particular, Figure 15 shows the key issues identified and includes the keywords of research. The different search string combinations provided a large sample of articles, being the most numerous the following ones: “corporate communication” AND “corporate social responsibility”; “corporate communication” AND CSR; “corporate communication” AND sustainability; “business communication” AND “corporate social responsibility”; and, “business communication” AND CSR.

After this, we made an integrative review in order *“to examine, criticise and synthesise representative literature on a topic in an integrated way leading to the generation of new frameworks and perspective”* (Torraco, 2005; Burritt et al, 2018). A protocol was used to synthesize ideas and recognize emerging issues, thus allowing the identification of potentially relevant articles through titles and abstracts.

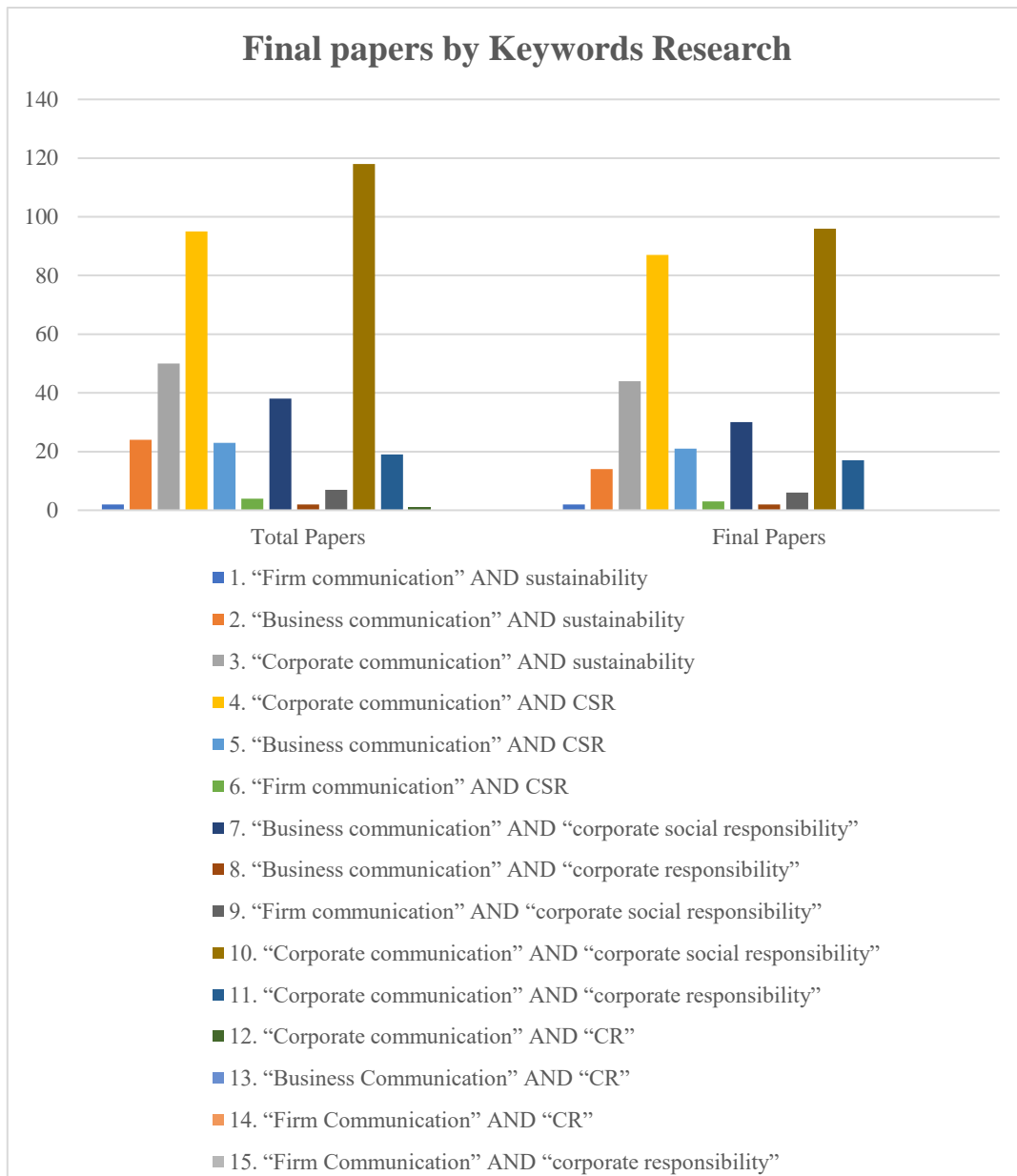


Figure 15. Number of papers identified by Keywords Research

4.2.1. Analysis of Literature

The research method involved two stages: firstly, data collected using a systematic and integrative literature review based on snowball sampling and, secondly, the method of analysis in relation to the integrative review involved the use of qualitative, thematic techniques.

The search for "sustainability", "CSR" and "communication" resulted in 79 publications, which appeared in 36 different journals with various areas of backgrounds (see Table 10 and Figure 16). The most important journals among which the research articles were

distributed related to communication and management. It is significant to note that the field of ethics appeared in few articles, but these were some of the most cited.

The majority of the article of the articles (19) were published in the journal “*Corporate Communications*”, followed by high numbers of publications in the “*Journal of Communication Management*” (8), “*Journal of Business Ethics*” (4), “*Corporate Social Responsibility and Environmental Management*” (4), “*Public Relations Review*” (4), and the “*Social Responsibility Journal*” (3). Every one of those journals had two articles published about the studied topics: “*Business and Professional Communication Quarterly*”, “*Business Ethics-A European Review*”, “*Communication & Society-Spain*”, “*Corporate Reputation Review*”, “*Environmental Communication- A Journal of Nature and Culture*”, “*International Journal of Innovation and Sustainable Development*” and “*Management Decision*”. The research articles were distributed over journals from different disciplinary backgrounds, indicating the interdisciplinary character of the research: business strategy, auditing and accountability, applied linguistics, corporate governance, marketing, reporting, retailing and consumer services, supply chain management, and sustainability science.

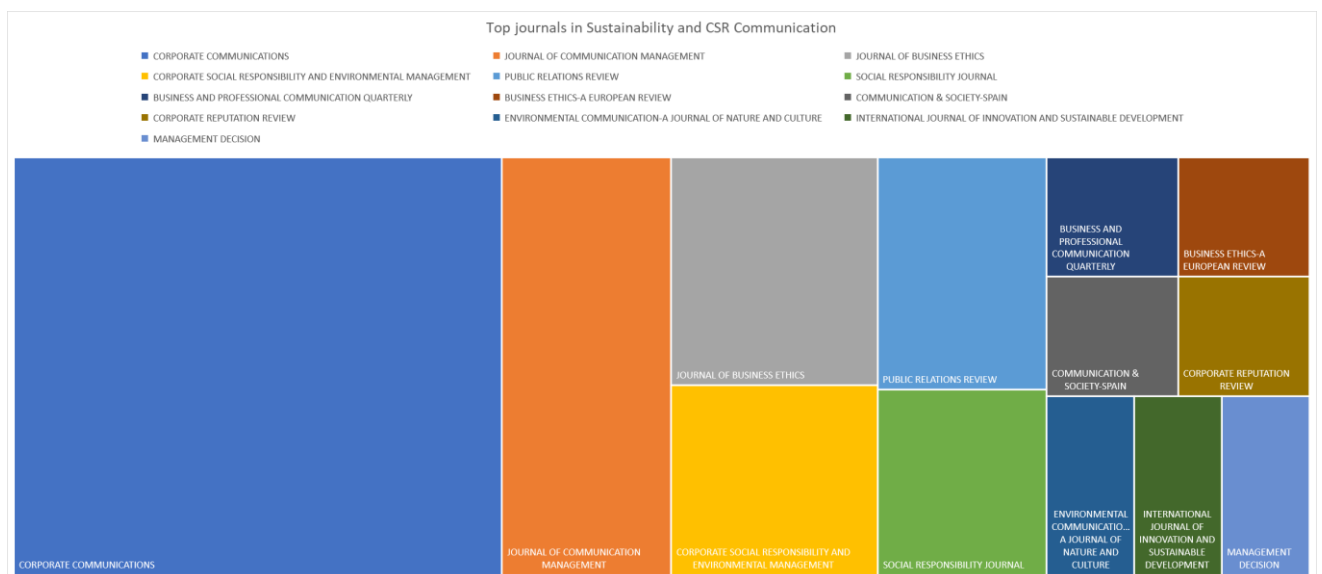


Figure 16. Most important journals in Sustainability and CSR Communication.

Table 10 Journals by area and number of studies

Area	Number of studies	Journals
Accounting	5	"Accounting, Auditing & Accountability Journal" "Social Responsibility Journal" "Sustainability, Accounting and Reporting"
Communication	48	"Applied Linguistics" "Business and Professional Communication Quarterly" "Chinese Journal of Communication" "Communication & Society-Spain" "Communicatio-South African Journal for Communication Theory and Research" "Corporate Communications" "Corporate Reputation Review" "Environmental Communication- A Journal of Nature and Culture" "ESP Today-Journal of English for Specific Purposes at Tertiary Level" "IEEE Transactions on Professional Communication" "International Journal of Business Communication" "Journal of Communication Management" "Journal of Public Relations Research" "Management Communication Quarterly" "Online Information Review" "Public Relations Review"
Ethics	6	"Business Ethics - A European Review" "Journal of Business Ethics"
Management	20	"Business Horizons" "Business Strategy and the Environment" "Corporate Governance - An International Review" "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" "Euromed Journal of Business" "European Journal of Marketing" "IIM Kozhikode Society & Management Review" "International Journal of Emerging Markets" "International Journal of Innovation and Sustainable Development" "Journal of Management Studies" "Journal of Retailing and Consumer Services" "Journal of Supply Chain Management" "Management Decision" "Sustainability" "Sustainability Science"

The top 30 most-cited articles may be considered as the most influential studies to date and an indication of general interests and trends in the broader literature. Especially the 26 most-cited articles reflected a variety of theoretical and methodological orientations,

as well as objects of study. The most-cited article was Tate, Ellram and Kirchoff (2010) study to determine how supply chain strategies factor into the triple-bottom line comparing the influential words in the CSR reports of firms from a range of sectors, sizes and geographical regions. CSR and Sustainability reporting, annual reports and CSR information and communication through the company website- related articles are the topics in eighteen of the top 30 most-cited articles. Sixteen of them are related to a multistakeholder approach, with some difference in the vocabulary (for example, Tate et al (2010) and Reilly and Hynan (2014) identifies stakeholders as an internal and external groups; or Toppinen and Korhonen-Kurki (2013) called them as primary and secondary stakeholders). Website was the most-frequent object of study, although the top 30 articles include examinations of public relations, reputation and corporate identity. Two major themes or streams emerge here: first, a large amount of attention to reporting and website as a tool to communicate sustainability (see Table 12); and second, an emphasis on multistakeholder approach in different industries especially in Europe and USA (see Table 13). In addition, the emerging markets are increasing as an object of study (see Table 14).

Table 11 Studies about Sustainability Communication by issue

<i>Author (date)</i>	<i>Total Citations</i>	<i>Journal Area</i>	<i>Communication issue</i>	<i>Stakeholder</i>	<i>Sector companies</i>	<i>Region</i>
Tate et al (2010)	229	Management	CSR reports	Internal and external	Different industries	Global
Parguel et al (2011)	127	Ethics	Sustainability ratings and website Greenwashing	Consumers	Furniture retailer (simulation)	France (Europe)
Arvidsson (2010)	110	Ethics	CSR and annual reports	Internal (management team)	Different industries (in the 27 OMXS30-index)	Sweden (Europe)
Clark (2000)*	96	Communication	Public relations and CSR	Primary and secondary	No info	North America
Birth et al (2008)	78	Communication	Social report, advertising and website	Clients, shareholders and employees	Different industries (top 300 companies cited in the PMB magazine)	Switzerland (Europe)
Singh et al (2008)	78	Ethics	CSR information and brand image	Consumers	Food and health	Spain and UK (Europe)
Nielsen and Thomsen (2007)	75	Communication	Annual reports and website	Multistakeholders	Different industries	Denmark (Europe)
Schadewitz and Niskala (2010)	72	Management	Responsibility reports (GRI)	Multistakeholders	Different industries (OMX-Helsinki listed firms)	Finland (Europe)
Schultz and Wehmeier (2010)	70	Communication	CSR report, reputation	Multistakeholders	Energy	Germany (Europe)
Bonson and Ratkai (2013)	64	Communication		Multistakeholders	Different industries	Europe zone
Alon et al (2010)	51	Management	CSR information in websites	Multistakeholders	Different industries (Forbes' 2,000 world-largest-corporations with English-language web sites)	Brazil, Russia, India and China (BRIC)
Perez and Rodriguez del Bosque (2012)	48	Ethics	CSR and Corporate identity	Customers, employees and society	Banking sector	Spain (Europe)
Colleoni (2013)	48	Communication	Social media (Twitter)	Multistakeholders	Different industries (from 100 Best Corporate Citizens 2009 list redacted by Corporate Responsibility Magazine (2009))	Global

Nielsen and Thomsen (2009)	47	Ethics	CSR reporting and website	Internal (management team)	Different industries	Denmark (Europe)
Toppinen and Korhonen-Kurki (2013)	42	Ethics	Reporting, company newsletters and others	Primary and secondary	Forest industry	Finland, Sweden and South Africa
Johansen and Nielsen (2011)	41	Communication	Corporate identity	Consumers	Food	Denmark (Europe)
Biloslavo and Trnavcevic (2009)	40	Management	Environmental information in websites, reputation	Multistakeholders	Different industries	Slovenia (Europe)
Nielsen and Thomsen (2009)	40	Communication	CSR reporting, website, and brochures	External	Different industries	Denmark (Europe)
Kim (2011)	39	Communication	Public relations and CSR	Consumers	Food and IT	USA
Fassin and Van Rossem (2009)	37	Management	Websites, brochures and reports	Managers and CEO	Different industries	Belgium (Europe)
Rolland and Bazzoni (2009)	37	Communication	CSR reporting and website, Corporate identity and reputation	Multistakeholders	Automotive industries	Global
de Vries et al (2015)	35	Management	Greenwashing	Society	Energy sector	Simulation
Herzig and Schaltegger (2006)*	34	Accounting	Reporting	Multistakeholders	No info	Global
Fassin and Buelens (2011)*	31	Management	Corporate culture	Multistakeholders	No info	Global
Kim and Rader (2010)	30	Communication	CSR, public relations, and website	Multistakeholders	Different industries (the top 100 Fortune 500 corporations)	Global
Reilly and Hynan (2014)	30	Management	CSR reporting and social media	Internal and external	Different industries (Newsweek's Greenest Company 2012 ranking)	Global
Hall and Jeanneret (2015)	21	Communication	Reputation	Managers	Wind industry	Australia
Benoit-Moreau and Parguel (2011)	20	Management	Environmental communication, brand equity and brand image, reputation	Consumers	Furniture retailer (simulation)	France (Europe)

Gatti and Seele (2014)	19	Management	Sustainability reporting	Multistakeholders	Different industries (50 leading European companies from Euro Stoxx 50)	Europe zone
Nielsen and Thomsen (2011)	18	Management	No info	Consumers, governments and corporations	citizens, No info	Denmark (Europe)
Roper and Schoenberger- Orgad (2011)	18	Communication	Transparency and reputation	Government	Different industries	New Zealand
Pollach et al (2012)	17	Communication	CSR and annual reports, branding, website, and media relations	No info	Different industries (Forbes' 2,000)	Europe zone
Wickert et al (2016)*	17	Management	No info	Employees (internal stakeholders)	Different industries	No info
Melewar et al (2017)	16	Management	Corporate identity, WOM, social media, and media relations,	Employees and customers	Retailers	UK (Europe)
Smith and Alexander (2013)	15	Communication	Website and public relations	Consumers, employees and stockholders	Different industries (Forbes 500)	Global
Steyn and Niemann (2010)*	14	Communication	No info	Multistakeholders	No info	Global
Kim et al (2014)	13	Communication	Social media (Facebook)	Multistakeholders	Different industries (Forbes 100)	Global
Shim and Yang (2016)	13	Communication	CSR and corporate communication	Academia	No info (simulation)	USA
Loussalief et al (2014)	12	Management	CSR and brand image, brand associations and relationships	Consumers	Food industry	France and Norway (Europe)
Ferns et al (2008)	11	Communication	CSR and Sustainability reports, reputation	Multistakeholders	Different industries (Global FT500 companies)	Global
Boegel (2015)	11	Communication	CSR newsletter	Consumer	Textile and fashion (simulation)	Germany (Europe)
Coombs and Holladay (2015)	11	Communication	CSR and crisis communication, reputation	No info	Textile	UK (Europe)

Abdullah and Aziz (2013)	10	Accounting	Corporate culture and reputation	Managers		Different industries	Malaysia
Pomeroy et al (2013)	10	Communication	Advertising, image and identity	Corporate Consumers		No info	Australia
ter Hoeven and Verhoeven (2013)	10	Communication	Meetings and volunteerism	Internal stakeholders (customers and employees)		Healthcare insurance	Netherlands
Veltri and Nardo (2013)*	10	Communication	CSR reporting (intangibles)	Multistakeholders		Different industries	Global
Abitbol and Lee (2017)	10	Communication	CSR and social media (Facebook)	Multistakeholders		Different industries (Forbes 500)	Global
Brunton et al (2017)	10	Management	Questionnaire survey	Internal stakeholders (employees)		No info	New Zealand
Lim and Greenwood (2017)	10	Communication	CSR reporting	Business communication managers		Different industries (companies listed on the Wilshire 5000 Total Market Index)	USA
Wexler (2009)*	9	Communication	No info	Multistakeholders		No info	No info
Lee (2012)*	9	Management	CSR and corporate reputation, public relations	Multistakeholders		No info	No info
Villagra and Lopez (2013)	9	Communication	CSR and corporate brand and identity	Multistakeholders		Different industries (MERCOSUR 2011 ranking)	Spain and South America
Chaudhri (2016)	9	Communication	CSR reporting and website	Internal stakeholders (managers)		Different industries	India
Tench and Jones (2015)	8	Accounting	CSR and social media, website	Multistakeholders		Different industries	Europe zone
Kim and Ji (2017)	7	Management	CSR communication content, media channels and sources	Consumers		No info	China
Arvidsson (2014)	4	Accounting	Meetings and ratings	Shareholders-company		Investments and stock markets	Europe zone
Jain and Winner (2016)	4	Communication	CSR and Sustainability reporting, website	Multistakeholders		Different industries	India
Gold and Heikkurinen (2018)	4	Accounting	Transparency	Multistakeholders		Different industries	Global

Villagra et al (2016)	3	Communication	CSR and Corporate identity and reputation	Academia		Oil company (simulation)	Spain
Chung and Jiang (2017)	3	Communication	Word-of-mouth (WOM), public relations	Consumers		No info	Global
Verma and Singh (2016)	2	Management	CSR and annuals reports	Multistakeholders		Different industries	India
Rim and Song (2017)	2	Communication	Online panel and WOM	Consumers		Drinks	United Arab Emirates
Smith (2017)	2	Communication	Website	Consumers, employees, and stockholders		Different industries (Forbes 500)	Global
Yu and Bondi (2017)	2	Communication	CSR reports	Multistakeholders		Energy and banking sectors	China and Italy
Pollach (2018)	2	Communication	Environmental reports	Multistakeholders		Different industries (Forbes)	Global
Vollero et al (2016)	1	Management	Face-to-face interviews	Communication managers		Energy	Netherlands and Italy
Camilleri (2018)	1	Communication	Integrated and sustainability reporting	Multistakeholders		Different industries	Global
Cook et al (2018)	1	Communication	CSR reporting, reputation	Multistakeholders		Pharmaceutical sector	USA
Fuoli (2018)	1	Communication	Annual and CSR reports	Multistakeholders		Financial services, oil and gas, pharmaceuticals and food processing	Europe and USA
Costa-Sanchez (2017)	0	Communication	Social media (Youtube)	Multistakeholders		Different industries	Spain
Kloppers (2018)*	0	Communication	CSR channels	Multistakeholders		Different industries	Global
Reilly and Larya (2018)	0	Communication	CSR reporting and social media	External stakeholders		Different industries (Newsweek's Greenest Company 2014 ranking)	Europe and USA
Remund and McKeever (2018)	0	Communication	CSR Partnerships	Leaders CSR programmes		Different industries (companies listed in the 100 Best Corporate Citizens by Corporate Responsibility 2015 ranking)	Global
Tenca (2018)	0	Communication	CSR reports and website	Multistakeholders		Renewable energy sector	Europe zone

Valentini and Kruckeberg (2018)	0	Communication	Media, crisis scandal	Customers, investors and shareholders, the US Environmental Protection Agency, German authorities, European institutions and society	Automotive industries	Global
Aluchna et al (2019)	0	Management	Integrated reporting	Multistakeholders	Energy (Petroleum)	Poland (Europe)
Lock, Irina and Schulz-Knappe (2019)	0	Communication	CSR websites	Multistakeholders	Textile and fashion	Global
Park et al (2019)	0	Communication	CSR press releases and news media	Multistakeholders	Different industries	South Korean
Yuan (2019)	0	Communication	CSR and social media (Facebook and Twitter)	Multistakeholders	Different industries (Forbes' 2,000)	China and Japan

*Only theoretical approach

4.3. FINDINGS AND DISCUSSION.

4.3.1. Stream 1: Most quoted tools to communicate sustainability

From annual reports to digital reporting

A key area that emerges from existing literature is the way in which sustainability and CSR have been conceptualized and communicated through different tools. Literature provides a mixed picture about CSR and sustainability communication, showing differences between those concepts and even switching roles (Parguel et al, 2011). Many studies adopt that the sustainability (or CSR) communication is strategic and pertains to corporate communication. It is considered strategic because it includes the dialogue with stakeholders (Morsing and Schultz, 2006; Cornelissen, 2008), while it is regarded corporate since the organization uses communication intentionally to fulfil its strategic mission, in addition to obtain and maintain its license to operate (Hallahan et al, 2008; Johansen and Nielsen, 2011).

Some empirical research focuses on CSR communication and CSR information, noting nuances between them. On one hand, information has a meaning, it shows a significance, a purpose, a form or style to connect with the public (Alon et al 2010; Singh et al., 2008). On the other hand, communication is a process of information transmission, which joins careful listening and emotions. It instils values. Birth et al (2008) found that *“CSR communication aims to provide information that legitimizes an organization’s behaviour by trying to influence stakeholders’ and society’s image of the company”*.

This information must be relevant and reliable; moreover, to fulfil the principles of integrity, transparency, sincerity, mutual respect, collaboration, and mutual benefit. All this, the strategic vision, the organizational culture and the images that the stakeholders have of the organization contribute to the creation of corporate identity and image (Balmer et al, 2006; Rolland & Bazzoni, 2009; Hatch and Schultz, 2010; Benoit-Moreau & Parguel, 2011; Johansen & Nielsen, 2011; Pomeroy et al, 2013; Villagra et al, 2016; Melewar et al, 2017). Hence the great importance of how we interact with the rest of actors (*“what we say we are”*), which must be in tune and coherence with the way the organization acts (*“what we really are”*).

The literature suggests essential aspects as action, relationship and choice of tools in order to design a set of communication strategies with acts for each stakeholder. This focus in different potential approaches involves the advertising and public relations approach; the CSR and sustainability communication to build a corporate brand; and

ethical product differentiation approach. The authors have not included references to studies on reputation and marketing since those topics are distant from the main goal.

Most of the articles considered the three dimensions of sustainability and CSR from a triple-bottom-line approach, integrating economic, environmental, and social aspects in their analysis. However, there were three studies focused on the environmental dimension (Biloslavo and Trnavcevic, 2009; Benoit-Moreau and Parguel, 2011; Pollach, 2018) while only one about social report (Birth et al, 2008).

Table 12 depicts the types of communication tools that were empirically researched. A tendency that can be observed is that website, one of the key media of communication, is the tool with the major focus in the literature (18 studies). For example, Biloslavo and Trnavcevic (2009) observed one of the benefits of this channel: *“the possibility of providing information targeted to different and specific stakeholders and to obtain feedback from them”*. Other authors have shown that corporate websites were an important channel to communicate sustainability with stakeholders, fostering interaction, engagement, and relationship cultivation (e.g. Nielsen and Thomsen, 2007; Fassin and Van Rossem, 2009; Kim and Rader, 2010; Pollach et al, 2012; Jain and Winner, 2016; Lock and Schulz-Knappe, 2019).

A second tendency is that CSR and sustainability reporting are considered to have the potential to provide critical information for stakeholder. As Toppinen and Korhonen-Kurki (2013) found largely corporations have used reporting as an external communication tool for stakeholders. For Herzig and Schaltegger (2006), *“sustainability reporting is often a key driver in the organisation in creating transparency about responsibilities and accountability for activities and performance”*. Most of the sustainability and CSR reporting studies revealed that reports helped to communicate the corporate responsibility profile, strategy, and actions concerning the social, economic and environmental commitment of a company (Gatti and Seele (2014); Ferns et al (2008); Jain and Winner (2016); and Camilleri (2018)). Nevertheless, there was one specific study about environmental report (Pollach, 2018) and another one about social report (Birth et al, 2008).

Reporting tool allows companies to enlighten their ability to create sustainable short, medium and long- term value to their key stakeholder groups. Those non-financial issues such as transparency, inclusiveness, completeness, relevance, accuracy, neutrality, comparability, clarity, and auditability are analysed using GRI (Arvidsson (2010); Nielsen and Thomsen (2007);Pollach et al (2012); Tate et al (2010); Reilly and

Hynan (2014); Rolland and Bazzoni (2009); Verma and Singh (2016);) or Integrated Reporting standards (Veltri and Nardo (2013); Camilleri (2018); Aluchna et al (2019)).

Table 12 Communication issues more studied in the sustainability communication field

<i>Analyzed tools</i>	<i>Number of studies</i>	<i>Authors</i>
Advertising	2	Birth et al (2008); Pomering et al (2013)
Annual and CSR reports	5	Arvidsson (2010); Nielsen and Thomsen (2007); Pollach et al (2012); Verma and Singh (2016); Fuoli (2018)
Brand associations and relationships	1	Loussalief et al (2014)
Brand equity	1	Benoit-Moreau and Parguel (2011)
Brand image	3	Singh et al (2008); Benoit-Moreau and Parguel (2011); Loussalief et al (2014)
Brochures	2	Nielsen and Thomsen (2009); Fassin and Van Rossem (2009)
Company newsletter	1	Toppinen and Korhonen-Kurki (2013)
Corporate culture	2	Fassin and Buelens (2011); Abdullah and Aziz (2013)
Corporate identity	5	Perez and Rodriguez del Bosque (2012); Johansen and Nielsen (2011); Rolland and Bazzoni (2009); Melewar et al (2017); Villagra et al (2016)
Corporate image	1	Pomering et al (2013)
Corporate reputation	1	Lee (2012)
CSR channels	2	Kim and Ji (2017); Kloppers (2018)
CSR information	2	Singh et al (2008); Alon et al (2010)
CSR newsletter	1	Boegel (2015)
CSR Partnerships	1	Remund and McKeever (2018)
CSR press releases and news media	1	Park et al (2019)
CSR report (ing)	14	Tate et al (2010); Schultz and Wehmeier (2010); Nielsen and Thomsen (2009); Rolland and Bazzoni (2009); Reilly and Hynan (2014); Veltri and Nardo (2013); Lim and Greenwood (2017); Chaudhri (2016); Yu and Bondi (2017); Cook et al (2018); Fuoli (2017); Reilly and Larya (2018); Tenca (2018)
Environmental communication	1	Benoit-Moreau and Parguel (2011)

Environmental information	1	Biloslavo and Trnavcevic (2009)
Environmental reports	1	Pollach (2018)
Face-to-face interviews	1	Vollero et al (2016)
Greenwashing	3	Parguel et al (2011); de Vries et al (2015); Vollero et al (2016)
Integrated reporting	2	Camilleri (2018); Aluchna et al (2019)
Media relations	4	Pollach et al (2012); Melewar et al (2017); Valentini and Kruckeberg (2018); Park et al (2019)
Meetings	2	ter Hoeven and Verhoeven (2013); Arvidsson (2014)
Not info	4	Nielsen and Thomsen (2011); Wickert et al (2016); Steyn and Niemann (2010); Wexler (2009)
Online panel	1	Rim and Song (2017)
Public relations	7	Clark (2000); Kim (2011); Kim and Rader (2010); Melewar et al (2017); Smith and Alexander (2013); Lee (2012); Chung and Jiang (2017)
Questionnaire survey	1	Brunton et al (2017)
Reporting	2	Toppinen and Korhonen-Kurki (2013); Herzig and Schaltegger (2006)
Social media	10	Bonson and Ratkai (2013); Colleoni (2013); Reilly and Hynan (2014); Melewar et al (2017); Kim et al (2014); Abitbol and Lee (2017); Tench and Jones (2015); Costa-Sanchez (2017); Reilly and Larya (2018); Yuan (2019)
Social report	1	Birth et al (2008)
Sustainability ratings	1	Parguel et al (2011)
Sustainability reporting	4	Gatti and Seele (2014); Ferns et al (2008); Jain and Winner (2016); Camilleri (2018)
Transparency	2	Roper and Schoenberger-Orgad (2011); Gold and Heikkurinen (2018)
Volunteerism	1	ter Hoeven and Verhoeven (2013)
Website	18	Parguel et al (2011); Birth et al (2008); Nielsen and Thomsen (2007); Alon et al (2010); Nielsen and Thomsen (2009); Biloslavo and Trnavcevic (2009); Nielsen and Thomsen (2009); Fassin and Van Rossem (2009); Rolland and Bazzoni (2009); Kim and Rader (2010); Pollach et al (2012); Smith and Alexander (2013); Chaudhri (2016); Tench and Jones (2015); Jain and Winner (2016); Smith (2017); Tenca (2018); Lock, Irina and Schulz-Knappe (2019)

Word-of-mouth (WOM)	3	Melewar et al (2017); Chung and Jiang (2017); Rim and Song (2017)
------------------------	---	---

Finally, a third tendency is the phenomenon of social media, which may be shown their ability to influence, create trends and define the cornerstone of the current communication context. Bonson and Ratkai (2013) found that *“the advent of internet”* has reorganized the corporate information collection and redefined stakeholders’ expectations. Social media determine the agenda issues, which means the problematic and key aspects that began with a social trend and could end up in a regulation.

Communication is now multimedia, which covers different media, or transmedia, which goes through different media. Melewar et al (2017) observed that *“communication is everything in and about an organisation and it has an extensive impact”*. It is always strategic and is characterized by simplicity, occurrence, speed, image and dialogue with each other (Bonson and Ratkai (2013); Colleoni (2013); Reilly and Hynan (2014); Melewar et al (2017); Kim et al (2014); Abitbol and Lee (2017); Tench and Jones (2015); Costa-Sanchez (2017); Reilly and Larya (2018); Yuan (2019)).

Findings of the 79 studies summarized a strategy of CSR and sustainability communication mix of channels (Godemann, 2011; Kim & Ji, 2017; Kloppers, 2017), considering the most appropriate communication tools to reach the target stakeholder and assuming that organizations could control meanings and perceptions among stakeholders through their communication (Schultz and Wehmeier, 2010; Hall and Jeanneret, 2015). Those academic papers included external and internal communication strategy, as Public Relations or Advertising. Moreover, they included social media as Twitter (Colleoni, 2013; Yuan, 2019), Facebook (Kim et al, 2014; Abitbol and Lee, 2017) or Youtube (Costa-Sanchez, 2017); and also word-of-mouth (WOM) or tertiary communications, which is a message that is imparted about the organisation by third parties (Melewar et al (2017); Chung and Jiang (2017); Rim and Song (2017)). Finally, organizations use public relations practices because they can foster mutually beneficial relationships between organizations and publics (Clark, 2000; Kim and Rader, 2010), but they should avoid corporate greenwashing (de Vries, Terwel, Ellemers, & Daamen, 2015; Parguel et al., 2011; Vollero et al., 2016).

4.3.2. Stream 2: Most quoted stakeholders to disseminate the sustainability programme

As Morsing (2006) noted sustainability and CSR communication is designed and distributed by the company itself in order to present its efforts in the development of its sustainability programme to the different stakeholders. The literature review reveals that the stakeholder approach is crucial to manage relationships with the different groups, understanding stakeholder as “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives*” (Freeman, 1984). Analysis reveals that there is a predominance of multistakeholder approach studies (36 articles, see table 13), going further than categorization in primary stakeholders (who could have a legitimate interest in the company, as for example investors, employees and customers) or secondary stakeholders (competitors, distributors, local society, interest groups, media and society).

Schadewitz and Niskala (2010) argues that firms are part of a society and, in that context, it affects a wide range of stakeholders as shareholders and debt holders, employees, suppliers, customers, citizens in general and also investors and stock markets. Herzig and Schaltegger (2006) suggest that company should identify its stakeholder constellation, formed by key stakeholders and pressure groups, depending on their purposes and economic, environmental and social goals.

Although a multistakeholder perspective is observed in a majority of the articles, there is a distinction in the nomenclature between primary and secondary stakeholders (Clark, 2000; Toppinen and Korhonen-Kurki, 2013) and more recent references as internal and external stakeholders (Nielsen and Thomsen, 2009; Tate et al, 2010; Reilly and Hynan, 2014; Reilly and Larya, 2018). It is a major weakness the need of research about stakeholders as competitors, distributors, or media to take more a real multistakeholder approach.

In contrast, there are significant studies focus on a specific stakeholder, especially consumers, employees, and managers. As regards consumers, there has been a change in sustainability and CSR as a dominant criterion in buying decisions. Since Singh et al (2008) noted the consumers’ scepticism towards firm’s information until recent studies as Smith (2017) which reflected that “*the bottom line is that consumers prefer doing business with a company that is actively helping people or the environment*”. Growing sustainability reports and mostly sustainability ratings with independent information about companies’ sustainability performance have helped consumers explicate sustainability communication more accurately and decode the motivations behind

(Parguel et al, 2011; Johansen and Nielsen, 2011; Nielsen and Thomsen, 2011; Loussalief et al, 2014; Kim and Ji, 2017; Chung and Jiang (2017); and, Rim and Song, 2017).

Table 13 Stakeholders identification in the studies

<i>Group</i>	<i>Number of studies</i>
Academia	2
Agencies and authorities	1
Business communication managers	2
Citizens	1
Consumer	14
Corporations	1
Customers	5
Employees	8
External stakeholders	3
Government	2
Internal stakeholders	7
Internal and external stakeholders	2
Investors	1
Leaders CSR programmes	1
Managers	8
Multistakeholders	36
Not info	2
Primary and secondary	2
Shareholders	3
Society	3
Stockholders	2

The focus in employees has mainly been through internal communication defining the specific objectives, as they could be considered as ambassadors of the organization (Birth et al, 2008). Those objectives could be creating publicity and good reputation; increasing employees' satisfaction and commitment; enhancing the organizational values; shaping expectations; or reducing employee turnover, among others (Perez and Rodriguez del Bosque, 2012; Wickert et al, 2016; ter Hoeven and Verhoeven, 2013; Brunton et al , 2017; and, Smith, 2017). Regarding managers as a key stakeholder, different studies evidenced their representative role of communication in all organizational interests and relationships (Fassin and Van Rossem, 2009; Abdullah and Aziz, 2013; Hall and Jeanneret, 2015; Lim and Greenwood, 2017). Moreover, Chaudri (2016) and Vollero et al (2016) identified how decisive are the managers' individual values to impact organizational commitment to sustainability, exercise influence and

decision-making, mitigate stakeholder scepticism and communicate sustainability properly.

Evolution of emerging markets as an object of study

With reference to how the sustainability communication has been studied during the analysed period, it is also important to indicate the regional extent and economical sector addressed in the research articles (see table 14).

Most of the articles considered the extent as a global region, while only four academic papers have not info about where is the located the study. With eight studies each one, the most researched geographical zone are overall Europe (Bonson and Ratkai, 2013; Gatti and Seele, 2014; Pollach et al, 2012; Tench and Jones, 2015; Arvidsson, 2014; Fuoli, 2018; Reilly and Larya, 2018; and Tenca, 2018) and United State of America (Clark, 2000; Kim, 2011; Shim and Yang, 2016; Lim and Greenwood, 2017; Cook et al, 2018; Fuoli, 2018; and Reilly and Larya,2018). The regional distribution shows that Nordic countries are more concerned in sustainability communication, especially Denmark with four studies, but it is a weakness because they are limited to the same researchers (Nielsen and Thomsen; 2007; Nielsen and Thomsen 2009; Johansen and Nielsen, 2011).

The studies included different sectors all over the world, including emerging markets as China, India, Brazil, or Russia. So, Hall and Jeanneret (2015) focused on the wind industry in Australia, a zone where large and commercial-scale wind farms have experienced societal resistance towards specific wind farm proposals and has impacted development approval processes. Pomeroy et al (2013) studied the banking sector and how CSR communication contributes to improve brand equity and customer loyalty; to enhance brand differentiation and competitive advantage; and to improve financial performance. New Zealand situation is addressed in two articles, the Roper and Schoenberger-Orgad (2011) one and the Brunton et al (2017). The first article examines the corporate government in the New Zealand context through a case study with extant literature of CSR, legitimacy, and the roles of state and the economy. The second one contributes to research on internal stakeholders, specifically on managers and employees' perceptions concerning CSR and sustainability initiatives.

Table 14 Studies in sustainability communication by sector and region

<i>Region</i>	<i>Number of studies</i>	<i>Sector</i>	<i>Number of studies</i>
Australia	2	Automotive industries	2
Belgium	1	Banking sector	1
Brazil, Russia, India and China (BRIC)	1	Different industries	40
China	4	Drinks	1
Denmark	5	Energy and oil sector	8
Europe zone	8	Financial services	1
Finland	2	Food industry	4
France	3	Forest industry	1
Germany	2	Furniture retailer (fiction)	2
Global	22	Healthcare insurance	2
India	3	Investments and stock markets	1
Italy	2	IT	1
Japan	1	No info or simulation	15
Malaysia	1	Pharmaceutical sector	2
Netherlands	2	Retailers	1
New Zealand	2	Textile and fashion	3
North America	1		
Norway	1		
Not info	4		
Poland	1		
Slovenia	1		
South Africa	1		
South America	1		
South Korean	1		
Spain	5		
Sweden	2		
Switzerland	1		
United Arab Emirates	1		
United Kingdom	1		
United States of America	7		

Moreover, emerging countries are called to lead global economic growth in the next years. This would be possible because their society is being established, the wealth and consumption levels have risen, and investments are flourishing. In their article, Alon et al (2010) studied web sites with CSR information as well as environmental and annual reports from over 100 Brazilian, Russian, Indian, and Chinese companies, finding a lack of communications on CSR and a lack of awareness among its managers. Kim and Ji (2017) investigated what Chinese consumers expect for CSR communication such as communication content, media channels, and sources, while they also examined the dimensions of CSR communication in China.

Other studies have based on content analysis of CSR reports in different contexts and languages, as in Italian, Chinese, and English companies in different sectors (Yu and Bondi, 2017) or Indian companies studied by Verma and Singh (2016). Stakeholders want transparency and accountability from companies and it seems” they have more knowledge and awareness about the role and responsibilities of a corporation than ever before in this era”. Abdullah and Aziz (2013) share a common idea: “the increase in CSR initiatives in corporate communication practices impacts corporate reputation directly and favours public legitimacy and corporate governance in Malaysia”.

Finally, several articles are focused on CSR and sustainability in social media. So, Yuan (2019) compares the communication strategies of Chinese and Japanese companies on Facebook and Twitter and analyses the public responses and complaints, showing that “the Chinese companies had a stronger preference for the CSR and interactive strategies, and they responded faster to online complaints compared with the Japanese firms”. In the case of United Arab Emirates (Rim and Song, 2017) and South Korea (Park et al, 2019), consumers’ negative comments on social media could be answered by utilizing message-oriented strategies depending on the company’s presence of CSR in the region.

4.3.3. Streams 1 and 2

New opportunities to share a common corporate sustainability framework

A key area that emerges from existing literature analysis is the way which sustainability or CSR term have been used in different communication studies. Twenty-five studies named specifically different topics related to CSR (reports, channels, information, newsletter, partnerships, press releases and news media), coinciding with the most cited articles and some of the most recent published ones. There are only five specific articles

using Sustainability in their studies related to ratings and reporting, including the second most cited article. In the top-30 citation articles, included in the research, exist also some studies related to the different dimensions of the concepts CSR and Sustainability as, for example, Birth et al (2008) reflecting on social report; Arvidsson (2010), Nielsen and Thomsen (2007) or Pollach et al (2012) addressing about annual reports; and Biloslavo and Trnavcevic (2009), Benoit-Moreau and Parguel (2011) and Pollach (2018) focusing on the environmental sphere.

Concepts of Sustainability and CSR differ between studies, so it is needed to delimit a consistent definition in order to reach consistency and advance in the field (Bansal and Song, 2017; Burrit et al, 2018). Definitions of CSR and sustainability differ greatly in academic work, showing common aspects and a clear evolution through the time, which means an opportunity to establish a common framework (figure 17 summarize their main tenets) to communicate sustainability from a multistakeholder perspective, based on how Lozano (2015) states Corporate Sustainability.

SUSTAINABILITY COMMUNICATION FRAMEWORK

(Schultz and Wehmeier, 2010) **UNIDIRECTIONAL COMMUNICATION APPROACH**

TWO-WAY STAKEHOLDER-CENTRED COMMUNICATION

Dialogical, symmetrical communication (Habermas, 1990; Bonson et al, 2013)

Omnidirectional Diachronic Process (van Ruler, 2018)

Mix-Communication tools used

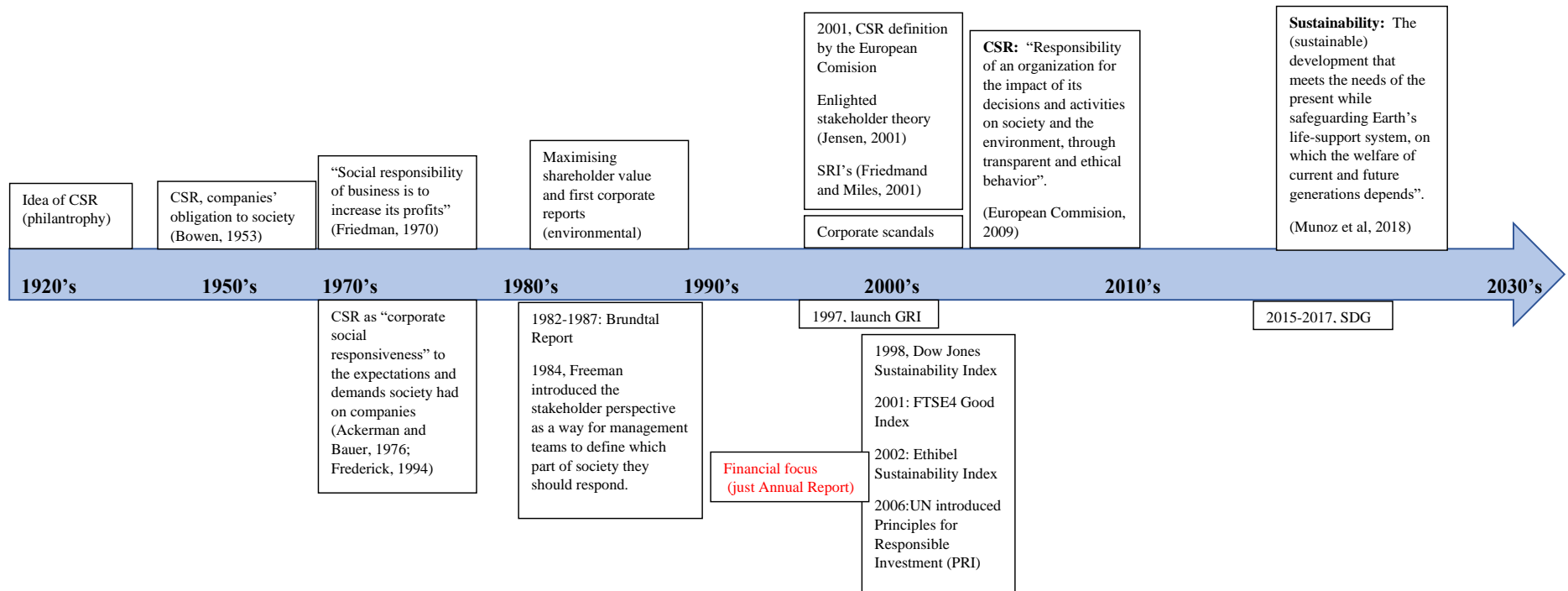


Figure 17.- Sustainability Communication Framework

4.4. CONCLUSION.

Sustainability Communication is studied during the last thirty years from a triple-bottom line perspective, even though in the beginning studies were focused on environmental dimension. Firstly, it was focused on CSR and in the last years the term sustainability is being used in the academic research. A stream of research has examined the most common communication tools analyzed in the field of the sustainability and CSR that companies, with a more sustainable business model and a holistic management vision, use to better engage with their groups of interest. Website and reporting are the most studied all over the world and in different economic sectors. Those tools help to build identity and corporate brand, including strategic vision, corporate culture, and images of their stakeholders. However, they need an integrated communication plan in order to fix a sustainable corporate brand with an omnichannel and multistakeholder strategy, because it is not clear if the information shared is symmetrical and bidirectional, so it cannot ensure that the communication process is effective.

As with any social scientific endeavour, the current study comes with limitations. Drawing a complete corpus of the literature from the Web of Science archives, the researchers had to build limitations into their search approach. Use keywords, a lot of duplications of articles and not very useful at all. Although the journals focused on communication are the most numerous in the study, the main findings have been found in journals in the management and ethics fields, and they are also the most quoted papers (*Corporate Communication, Journal of Communication Management, Journal of Business Ethics and Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, among others).

Once a sustainability communication framework is designed, there are opportunities to develop a model to communicate sustainability properly to counteract the growing skepticism of corporate communication and achieve transparency. That could be reached by understanding the context; by analyzing the actions or tasks needed, the distance with the stakeholders, listening their interests and respecting their values and norms; by developing an appropriate definition of the communication objectives, channels and ways; in order to establish a dialogical communication with the audience, with the stakeholders, to be able to listen to them and offer them the information and attention they require.

Future studies may address an analysis content of reports in a specific sector to check how is the state of the sustainability communication and then reach a ranking with the best sustainable communications and compare.

CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DEL “STAKEHOLDERS’ ENGAGEMENT” MEDIANTE LAS REDES SOCIALES³

5.1. INTRODUCCIÓN.

En una situación de crisis económica, social y cultural como la actual, las organizaciones tienen que hacer un esfuerzo aún mayor por recuperar y reforzar la confianza de la sociedad en ellos, es decir, revalidar el “permiso para operar” del que disponen. Es por ello por lo que el compromiso o *engagement* que adquieran con sus diferentes grupos de interés sea clave para garantizar la supervivencia de la empresa a largo plazo, lo que implica una gestión correcta del corto plazo. De este modo, deben establecer un diálogo sincero y bidireccional con sus clientes, proveedores, empleados, asociaciones e instituciones, inversores... puesto que este compromiso real con sus grupos de interés contribuirá a identificar y mitigar riesgos, identificar nuevas oportunidades de negocio, mejorar sus resultados económicos, todo desde una gestión sostenible, transparente y de doble vía: de dentro hacia fuera y de fuera hacia dentro.

Por ello, el objetivo general de este capítulo es analizar la evolución de la integración de las redes sociales en la gestión de la RSC de las empresas, centrándose en el caso concreto de la empresa internacional IKEA en el ámbito español. El caso nos permitirá conocer los valores, necesidades y expectativas de los *stakeholders* de esta gran empresa; cómo está empleando las redes sociales como herramienta de gestión para tratar contenidos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa con sus grupos de interés; y, cómo este diálogo contribuye a reforzar su reputación corporativa.

La metodología empleada para este trabajo consistirá en una exhaustiva búsqueda de los mensajes publicados en sus redes sociales para, posteriormente, valorar mediante un análisis de contenidos cómo construyen *engagement* a través de las redes sociales Facebook y Twitter, favoreciendo una relación con sus públicos más horizontal y menos unidireccional. De esta forma se espera contribuir a desarrollar esta área de investigación, ya que es una temática en la que aún no se ha trabajado en profundidad. A pesar de la existencia de estudios que han analizado como

³ *Participación congreso y capítulo de libro: (“Las redes sociales como herramienta para evaluar el engagement en las empresas. Caso Ikea” en Nos Aldás, Eloísa; Arévalo Salinas, Álex Iván y Farné, Alessandra (2015). #comunicambio: Comunicación y Sociedad Civil para el Cambio Social / #com4change: Communication and Civil Society for Social Change. Madrid: Fragua (ISBN:978-84-7074-694-9).*

empresas del tercer sector están integrando las redes sociales en su gestión de la comunicación que generan, sin embargo, en la medida de nuestro conocimiento, aún falta literatura sobre estudios de casos de empresas internacionales y/o pymes que estén integrando estas herramientas de comunicación en su gestión de la RSC para generar *engagement* con sus grupos de interés.

5.2. CONTEXTO.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), entendida como el compromiso de las organizaciones para mejorar el bienestar social a través de una correcta gestión de sus impactos sociales, medioambientales y económicos, y sus relaciones con los distintos grupos de interés (Ihlen, Bartlett, y May, 2011), es cada vez es más relevante para un número mayor de empresas. Sin embargo, las organizaciones siguen mostrando un nivel bajo en gestión de la comunicación sobre temas de RSC dirigida a sus grupos de interés. Tal y como Vinke (2011) destaca, existen importantes dificultades para implantar correctamente los procesos de comunicación de la RSC en las empresas.

Para entender esta situación, debemos contextualizar todos los términos nombrados hasta el momento: *stakeholders*, *engagement*, redes sociales. *Stakeholder* es un término anglosajón que se refiere, según la guía de Accountability (2005), a “aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa”. De este modo, las empresas pueden presentar una tipología variada de *stakeholders*, cada cual con un nivel diferente de involucración o compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto.

En la literatura se habla de *engagement* o compromiso con los *stakeholders* o grupos de interés desde hace ya varias décadas; el *engagement* se puede definir como aquellas prácticas y actividades empresariales que la organización realiza y que involucran de forma positiva a todos los actores (Greenwood, 2007). Este concepto surge de la necesidad de comprender cómo se establecen, se desarrollan y mantienen estas relaciones con los actores. En esta acción se pueden incluir la identificación de los interesados, la consulta, la comunicación, el diálogo y el intercambio (Greenwood, 2007).

Más recientemente, la ISO 26000, que recoge los principios de RSC define *el engagement* con los grupos de interés como todas aquellas actividades que realiza una organización con el compromiso de crear un espacio de diálogo entre todos los

actores, con el objetivo de proporcionar una base bien fundamentada para la toma de decisiones (O’Riordan y Fairbrass, 2013). Sin embargo, es necesario remarcar que las empresas deben ir un paso más allá y no quedarse sólo con la identificación de estos públicos, deben interactuar y generar una comunicación bidireccional, de escucha activa, con ellos para realizar una gestión sostenible y responsable de sus negocios (Noland y Phillips, 2010).

Partiendo de esta premisa, el compromiso con los grupos de interés puede plantearse como un mecanismo para cumplir con los objetivos estratégicos señalados, incluyendo el consenso, el control, la cooperación, la responsabilidad y la participación para así lograr la confianza, como un discurso para mejorar la equidad o como mecanismo de gobierno corporativo (O’Riordan y Fairbrass, 2014). Desde la perspectiva de la RSC como una parte estratégica de la empresa, las organizaciones que quieran alcanzar realmente el éxito deberán incluirla de forma integral en su estrategia global ya que les asegurará la posibilidad de obtener mayores beneficios desde el *triple bottom line*, aumentado además de su influencia social en la comunidad al adoptar un papel activo en la creación de bienestar social, económico y medioambiental del país (Morsing y Roepstorff, 2014). Todo esto debe ser conocido y compartido, es por eso que la comunicación es una herramienta básica para apoyar el compromiso de la empresa y contribuir al cambio (Kotter y Schlesinger, 1979).

Las redes sociales pueden ser una alternativa útil y de fácil desarrollo para conseguirlo, ya que ponen la información al alcance de millones de usuarios que voluntariamente están conversando, tanto de forma positiva como negativa, situación que antes era imposible de conseguir (Burson-Marsteller Communications Group, 2011). Como señala Heckadon (2010), las organizaciones se han percatado y ya han incluido las redes sociales dentro de sus planes estratégicos de marketing, por sus posibilidades para ofrecer una comunicación abierta y transparente, creando un sentido de comunicación y participación que incremente el valor reputacional de la compañía (Mangold y Faulds, 2009).

Muchas empresas han añadido los medios sociales como un canal más de su plan de comunicación externa e interna y han añadido a sus listados de interés para sus públicos la información relativa a la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad (Reilly y Hynan, 2014). Las redes sociales (por ejemplo, Facebook, Twitter, YouTube) hacen referencia al diálogo facilitado por la tecnología realizada a través de plataformas como blogs, wikis, intercambio de contenidos, redes y marcadores sociales.

La principal diferencia de estas redes sociales con los medios de comunicación tradicionales es que permiten una experiencia, un diálogo en tiempo real y directo, de manera interactiva entre las organizaciones y las partes interesadas (Kaplan y Haenlein, 2010). Reilly y Hynan (2014) señalan que “dos tercios de las grandes corporaciones usan actualmente las redes sociales y los blogs para comunicarse”. Por esa razón, un número elevado de empresas usan las redes sociales como un método efectivo de comunicación corporativa, ya que pueden ser utilizadas para diferentes objetivos: para responder a las preguntas de índole comercial; para aumentar la demanda de productos sobre un público objetivo muy segmentado; para demostrar a los diferentes grupos de interés las diferentes iniciativas en materia de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa que la empresa apoya y desarrolla.

5.3. METODOLOGÍA.

5.3.1. Enfoques metodológicos.

Una forma de abarcar el estudio de las redes sociales como herramienta para la evaluación del *engagement* en las empresas es el enfoque de Análisis de Redes Sociales (ARS) y redes de conocimiento, que ofrece indicadores y grafos que describen el comportamiento entre los grupos de interés (Canales-García y Vergara-González, 2013). Las autoras realizan esta propuesta metodológica en la que, de acuerdo con Sanz, (2003) “se describen y estudian las estructuras relacionales que surgen cuando diferentes organizaciones o individuos interactúan, se comunican, coinciden, colaboran, etcétera, a través de diversos procesos o acuerdos... la estructura que emerge de [tal] interacción se traduce en la existencia de una red social”

Se trata de un enfoque evidentemente cualitativo que nos puede permitir obtener conclusiones descriptivas, estadísticas y gráficas respecto a interacciones entre una serie definida de elementos (Lugo-Morín, 2011).

Por otro lado, la metodología de Análisis de contenido que proponen Iranzo y Farné (2014), a partir de Víctor Sampedro (2011), permite la adecuación de sus indicadores a nuestro objeto de estudio y facilitando establecer el nivel de *engagement* generado. Los elementos que incluye son: datos generales, eje formal/descriptivo, eje temático/de significación, eje participativo.

Los datos generales para incluir pueden ser seleccionados *ad hoc* para el análisis, en este caso se tendrán en cuenta el número de seguidores con los que cuenta cada

plataforma social, el total de publicaciones generadas durante el periodo temporal fijado, los comentarios generados y los contenidos compartidos. En segundo lugar, se analiza las características formales de la entrada (si incluye texto, imagen, vídeo, enlaces o etiquetas; también si los contenidos se repiten. Respecto a la *autorreferencialidad* (eje temático/de significación), se determina si la propia organización se referencia explícita o implícitamente. Por último, se establece si la publicación en la plataforma social es referencial, se limita a ofrecer información general, o conversacional, responde a lo planteado por otros usuarios. Además, permite medir el nivel de interacción en cada entrada. Este aspecto es el más decisivo para optar por esta opción para el análisis del caso.

5.3.2 Análisis de contenido y definición del caso.

El estudio incluye el análisis exhaustivo del uso de Facebook y Twitter por parte de la empresa IKEA Ibérica (o IKEA España), además de alguna referencia puntual al canal Youtube por su relevancia para el estudio de un contenido específico. Se han seleccionado estas redes sociales por el elevado número de usuarios activos con los que cuenta. Así, según datos del “V Estudio anual de Redes Sociales” de IAB (2014), se mantiene el nivel de penetración de uso de las redes sociales (79% de la población entrevistada) por lo que se podría afirmar que están en una etapa de madurez. Facebook, Twitter y Youtube son las redes más conocidas (con un 99%, 92% y 88% respectivamente), a parte de las más utilizadas o visitadas (Facebook, un 94%, Youtube, 68% y Twitter, 49%) y a las que se dedican más horas a la semana. En cuanto a la relación entre las redes sociales y las marcas, cabe destacar que los usuarios siguen marcas principalmente en Facebook (93%), seguido de lejos por Twitter (20%) y Youtube (9%). Además, el 67% está interesado en la comunicación de las acciones de responsabilidad social emprendidas en las empresas (muy interesante para el 27% y bastante interesante para el 40%).

De este modo, y según a IAB (2014) Facebook es la red social con más usuarios únicos en España, con casi 18 millones de usuarios activos cada mes, de los cuales 12 millones son activos diarios. Por otro lado, Twitter, una red de microblogging, creada en 2006, cuenta con un 14% de penetración, siendo España el tercer país con mayor penetración del mundo.

En el análisis del caso, se han elegido los perfiles de Facebook y Twitter generales de la empresa para toda España. El análisis tiene en cuenta las publicaciones (Facebook) y los tuits (Twitter) de cualquier tipo, lanzados por IKEA Ibérica entre el 1

y el 31 de diciembre de 2014.

Los mensajes sobre los que se va a trabajar en el análisis se clasificarán de dos formas: i) si están vinculados o no con la RSC de la empresa de acuerdo a la guía de Accountability (2005) “y ii) se analizarán las respuestas de los usuarios a cada uno de los mensajes publicados según los datos generales, el eje formal/descriptivo, el eje temático/de significación y el eje participativo teniendo en cuenta la interactividad y participación (Iranzo y Farné, 2014).

5.4 RESULTADOS.

La RSC y las redes sociales avanzan de manera entrelazada al integrarse en la comunicación que realiza la empresa con sus grupos de interés. Además, como se ha comentado en el apartado anterior, la importancia que se otorga a las redes sociales como herramienta de interacción con sus *stakeholders* por parte de las empresas es cada vez mayor (Burson-Masteller, 2011). A pesar de esto, se observa cómo las organizaciones no aprovechan todo su potencial para establecer un diálogo real y sincero, una comunicación bidireccional, con ellos (Gómez, 2012; Kemma, 2013).

En este apartado analizaremos la situación en que se encuentra Ikea España en la integración de la RSC y generación de diálogo con sus *stakeholders* a través de sus perfiles sociales en Facebook y Twitter durante el mes de diciembre de 2014. La metodología seguida es el modelo de análisis propuesto por Iranzo y Farné (2014), a partir de Sampedro (2011) y García-de-Torres (2011).

5.4.1. Ikea en las redes sociales

IKEA, fundada en 1994, por Ingvar Kamprad, se dedica a la venta minorista de muebles y objetos para el hogar y decoración, con diseño contemporáneo, funcionales, de calidad y a precios relativamente bajos. Según su último informe anual, en 2014 alcanzó 28.700 millones de € en Ventas totales, repartidas por las 315 tiendas localizadas en 27 países y gracias a una fama de productos cercana a los 9.500 artículos. Cuenta con 147.000 colaboradores y 1.002 proveedores de decoración del hogar en 51 países. El año pasado logró 716 millones de visitas en sus tiendas y alrededor de 1.500 millones de visitas al sitio web. Su catálogo es la herramienta de comunicación clave de la empresa, con una distribución de 217 millones de ejemplares en 30 idiomas.

Pese a su relevancia en el mercado internacional, está presente en numerosas redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube, Pinterest) pero no hace un uso proactivo de las mismas, descuidando el gran potencial de esta herramienta para la construcción de diálogo con los *stakeholders* y generación de *engagement*. Analizaremos sus perfiles de Facebook y Twitter por su liderazgo absoluto en España.

Según el perfil oficial de IKEA en Facebook, iniciativa de IKEA IBERICA, SA, su objetivo es crear un mejor día a día para la mayoría de las personas. Cuentan con 765.356 <<Me gusta>> en esta plataforma. Por otra parte, en su perfil de Twitter cuenta con más de 88 millones de seguidores, sigue a 252 usuarios y un total de 5802 tuits (datos recogidos en febrero de 2015).

A continuación, se analizará de manera comparativa cómo integra la comunicación de RSC e sus interacciones con los diferentes grupos de interés.

5.4.2 Resultados y análisis

Bajo las consideraciones presentadas en la Metodología del apartado 2, se han recogido un total de 83 mensajes, de los cuales 30 han sido de Facebook y 53 de Twitter, correspondientes al mes de diciembre de 2014. Se ha elegido este mes por la campaña comercial de Navidad y las posibilidades para tratar temas directamente relacionados con la RSC como el consumo responsable o el ahorro de energía. Debida a la pequeña muestra disponible, se han tenido en cuenta todos los mensajes, prestando especial interés a los hilos conversacionales que se detectaron y la comprobación de si la empresa interaccionaba con los diferentes grupos de interés. Solo se han observado dos mensajes en ambas plataformas relacionados de manera explícita e implícita con la RSC y búsqueda del diálogo con sus stakeholders.

Los resultados totales obtenidos se presentan en la siguiente tabla 15:

Tabla 15. Relación mensajes en redes sociales dirigidos a grupos de interés

		Mensajes en redes sociales		
		Facebook	Twitter	Youtube (videos)
Grupos de interés	Accionistas			
	Empleados			
	Clientes	X	X	X
	Proveedores			
	Comunidades Locales			
	Medios de Comunicación	X	X	
	AAPP			
	ONG's	X	X	
	Competidores			
	Sindicatos			

Fuente: Elaboración propia

Se observa una clara predilección por los mensajes dirigidos a los clientes, quienes son los usuarios principales de sus perfiles y quienes más interaccionan con ellos, como se puede observar en la Tabla 16. Además, se ha detectado que los medios de comunicación referenciaron sus contenidos, convirtiendo su video corporativo de #LaOtraNavidad en un fenómeno viral, que le hizo alcanzar más de 179.005 <<Me Gusta>> en Facebook, 123.945 usuarios compartieron el contenido y se generaron más de 4.053 comentarios el día 10 de diciembre. En Twitter, contó con 3.179 favoritos, 4.364 retuits y se generó conversación con la participación de 78 usuarios, principalmente con juicios favorables. Un personaje público televisivo tuiteó con esta etiqueta y compartiendo el enlace del video, consiguiendo 1.100.000 favoritos, 1.300.000 retuits y una conversación con 18 usuarios.

Este video generó polémica entre los adoradores de la marca y cien por cien identificados por el mensaje y aquellos otros detractores, que consideraron que la empresa estaba emitiendo un juicio moral y ético, juzgándoles por su comportamiento y estilo de vida. Este hecho pone de relieve que, bajo un velo de responsabilidad social por la comunidad en general, por el medioambiente y la economía, IKEA utilizaba este anuncio para fines comerciales, para construir marca a través de la polémica y los comentarios masivos. Era una acción más dentro de su plan de marketing.

Tabla 16. Análisis Facebook – Twitter

		Facebook	Twitter
Base social	Nº de <<Me gusta>>/seguidores	765.356	88,4 K
Entradas propias	Nº de entradas/tuits + retuits al mes	30	53
Características del mensaje	Texto	100%	100%
	Imágenes	90%	98%
	Vídeos	6'7%	4%
	Enlaces	66'7%	94'3%
	Etiquetas	50%	69'8%
	Otros	3'3%	13'2%
Grupos de interés	Accionistas	-	-
	Empleados	-	-
	Clientes	100%	100%
	Proveedores	-	-
	Comunidades Locales	-	-
	Medios de Comunicación	-	13'2%
	AAPP	-	-
	ONG's	3'3%	3'3%
	Competidores	-	-
	Sindicatos	-	-
Autorreferencialidad	Hacen referencia a la misma organización	100%	98%
	Referencial	100%	98%
	Conversacional	93%	52'8%
Nivel de interacción	Nº <<Me gusta>> /favoritos	28'63%	1'25%
	Nº comentarios	• 0'6%	0'002%
	Nº veces compartido	16'8%	1'48%
TOTAL INTERACCIONES		46'03	1'482

Fuente: Elaboración propia a partir de Iranzo-Farné (2014)

5.5. CONCLUSIONES.

Una vez analizados los resultados de la investigación, éstos muestran que el discurso en las redes sociales Facebook y Twitter de IKEA España no coincide con el que la empresa realiza a través de otros canales, además la interactividad con los usuarios aún no es suficiente y los contenidos son de escasa calidad y principalmente comerciales.

El número de publicaciones totales lanzadas en las dos plataformas sociales son similares, de hecho, se duplican los contenidos en la gran mayoría de los casos. Si bien es cierto que el grado de engagement que logra es bastante similar, si se analiza el nivel de participación y las opiniones compartidas Facebook presenta mayor actividad por parte de los clientes, único grupo de interés incluido en los mensajes emitidos que son principalmente comerciales.

Respecto a los mensajes referentes a RSC y sostenibilidad, se observa que son prácticamente inexistentes en el periodo temporal seleccionado para el análisis. De hecho, solo se ha detectado uno en cada red, y duplicando completamente el contenido. Por la cantidad de “Me gusta” en Facebook y “Retweets” y “Favoritos” en Twitter, además de los comentarios generados, se percibe un leve interés por parte de los usuarios. En líneas generales, se ha podido constatar la nula existencia de la comunicación bidireccional entre la empresa y los usuarios más allá de aclaraciones a quejas, dudas o información comercial.

La empresa no está aprovechando el potencial que ofrecen las redes sociales para comunicar sobre RSC y crear engagement con todos sus grupos de interés, ya que son una herramienta válida para generar un ambiente de confianza y establecer un diálogo con los usuarios, no se valora el potencial de estos medios para acercarse a las expectativas de los stakeholders. Un posible motivo es la no implantación de una estrategia sólida en la organización a la hora de gestionar las redes sociales como motor de intercambio de ideas sobre RSC y creador de valor para mejorar la reputación de la marca. Esto refleja la necesidad de cambiar el modelo de gestión de la comunicación responsable y sostenible a través de las redes sociales, reforzando las posibilidades que estas plataformas ofrecen para conocer a los grupos de interés, sus preferencias, preocupaciones, qué les atrae y cómo se puede establecer un diálogo real con ellos que genere beneficio a todos los niveles, ya que juegan un papel fundamental para construir una relación sólida.

Esta investigación nos ha servido de diagnóstico de la situación. Se podría ampliar la temporalidad de la muestra de estudio y hacer una comparativa de contenidos generados durante un trimestre, semestre o un año. En futuros trabajos de investigación también se podría analizar el resto de los canales de comunicación de la empresa para detectar el grado de *engagement* presente en estos medios. Además, se podría aplicar la metodología de análisis de redes para ayudar a identificar las relaciones entre “seguidores” y “me gusta” y establecer así el nivel de compromiso generado teniendo en cuenta otras variables como género o distribución geográfica.

CAPÍTULO 6: MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES.

6.1. TRANSPARENCIA E INTEGRIDAD EN EL SECTOR E-COMMERCE.

“Increasing transparency and integrity in the financial and non-financial communication to construct a Sustainable Corporate Identity”⁴

Abstract

The aim of this project is to analyze the quality of information about sustainable behavior at international level in the framework of financial and non-financial communication that e-commerce companies nowadays are implementing. Specifically, it will focus on the case of the two international companies, Amazon and Alibaba, the largest and most valuable e-commerce companies in the world, and both trading in the NASDAQ and the New York Stock Exchange (NYSE). The objective is to establish an international reference framework in order to compare the transparency and reliability of their communication.

The analysis is based on qualitative methodology such as Content Analysis (CA), defined by Krippendorff (2013). The units selected for analysis of corporate identity values will be the corporations' website texts on mission, vision and corporate values, including their communications in the social networks; then a comparison will be established with the reports published by the companies.

Key words

Sustainability, business management, corporate communication, stakeholders' engagement, CSR implementation

6.1.1. Introduction

As a result of the current economic, social and cultural crisis, companies must make a greater effort to recover and reinforce the confidence that society places in them, in the sense of ratifying their "license to operate". That is why acquiring the commitment or engagement with their different stakeholders is a key to ensure the long-term survival of

⁴ Propuesta presentada en los siguientes congresos: “The International Conference on Modeling and Simulation in Engineering, Economics, Management and Health (AMSE'16TE)” (Internacional) y “5th Conference on Economic Development and Social Sustainability (EDaSS 2016)” (Internacional).

the company, implying a proper management of the short term, with an honest two-way dialogue with their interest groups (customers, suppliers, employees, associations and institutions, investors...). If organizations support this real commitment with all their stakeholders, it will contribute to a better identification and mitigation of risks, but also to identify new business opportunities and to the improvement of their economic performance, all from a sustainable, transparent and two-way point of view.

In this regard, further research is needed because, as Ihlen et al (2011) note, the commitment of organizations to improve social welfare through proper management of their relationships with various stakeholders is increasingly relevant for a larger number of companies. So, organizations must interact and generate a two-way communication to make a sustainable and responsible business management.

After studying the state-of-the-art, we have found out that a limited number of case studies have explored how to understand, establish, develop and preserve these relationships with actors.

In this sense, the main objective will be establishing which is the level and quality of information in the framework of financial and non-financial companies' communication process.

The purpose will be to acquaint how these companies are implementing their communication plan through their integrated reporting and the rest of their communication actions as management tools.

6.1.2. Literature review

Focusing in the theoretical framework, first of all, we need to know what means sustainability in business. For some authors, it is an attitude of the company towards society and its social, labor and ecological environment. It includes a set of practices that go beyond the applicable legal minimum and must acquire a dimension within the overall strategy, including it in the set of operational processes and business management.

As Porter and Krammer (2006) point, this situation could be an opportunity to generate competitive advantages, extending beyond risk management or corporate reputation. To achieve this, the company must be understood as a "multipolar entity", as a kind of open circle including local governments, consumers, trade unions, media, NGOs, administrations, agencies...

It is commonly accepted that communication helps the corporation to understand which expectations exist and which demands stakeholders are making. At the same time, it can ideally improve corporate decision-making, stakeholder engagement, and corporate governance. In addition, communication with stakeholders is also a matter of earning legitimacy, provided the information that the stakeholders receive, must be relevant, reliable, honest, reciprocal and open. It must fulfil the following principles: integrity, transparency, sincerity, mutual respect, cooperation and mutual benefit (Tata and Prasad, 2014).

But, what does the principle of Transparency involve? It means that corporations should have clear and visible missions, policies, procedures and guidelines; including financial, social and environmental performance. This aspect will affect their identity, a concept extensively researched in numerous theoretical studies. We emphasize the definitions made by the authors van Riel-Balmer and Hatch -Schultz. For van Riel (1995) identity is “the manifestation of a bundle of characteristics, which form a kind of shell around the organization, displaying its personality”. Later van Riel and Balmer (1997) conceived the concept also “indicates the ways a company presents itself through behavior as well as through symbolism, to internal and external audiences. It is rooted in the behavior of individual firm members, expressing the firm’s “sameness over time”, “distinctness” and “centrality”.

Furthermore, Hatch and Schultz (1997) viewed that “the symbolic construction of corporate identity is communicated to organizational members by top management, but is interpreted and enacted by organizational members based on the cultural patterns of the organization, work experiences and social influence from external relations on the environment. Thus, organizational identity emerges from the ongoing interactions between organizational members (including middle-level managers) as well as from top management influence”.

Finally, we define Sustainable Corporate Identity as the articulation of “what the firm does for stakeholders” and the voluntary integration into “what the firm does” (Otubanjo, 2013). It should be integrated through corporate symbols, organizational structure, corporate culture, corporate strategy, corporate behavior and the formal corporate communications. So, we can establish that identity is “what the company indubitably are”. In this sense, organizations must ensure that the projected image and identity are appropriate (Jahdi and Acikdilli, 2009).

6.1.3. Materials and methods

Our aim is to analyse the quality of information about sustainable behaviour at international level in the framework of financial and non-financial communication that e-commerce companies nowadays are implementing. We have chosen this sector due to their remarkable turnover and geographic expansion in recent years, as the leading global management consulting A.T. Kearney shows in its last report “The 2015 Global Retail E-commerce Index”: “Across the world, the past year brought a continuation of the impressive growth of retail e-commerce around the world. Sales increased more than 20 percent worldwide in 2014 to almost \$840 billion, as online retailers continued expanding to new geographies and physical retailers entered new markets through e-commerce”.

Specifically, it will focus on the case study of the two international companies (Yin, 2014), Amazon and Alibaba, the largest and most valuable e-commerce companies in the world, and both trading in the New York Stock Exchange (NYSE) and the NASDAQ Global Select Market. The sample is considered relevant for their volume of business and the stakeholders they reach. The objective is to establish an international reference framework to compare the transparency and reliability of their external communication and information pieces included in their corporate websites.

The analysis is also based on qualitative methodology such as Content Analysis (CA), defined by Krippendorff (2013) as “a research technique for making replicable and valid inferences from texts (or other meaningful matter) to the contexts of their use”. The units selected for analysis of corporate identity values will be their last annual reports and their corporate website in English, including the companies’ website texts on mission, vision and corporate values; then a comparison will be established with the reports published by the companies. Corporate reporting can disseminate the information in different ways, including both voluntary and mandatory information in their annual reports and accounts (Bebbington et al, 2008; Campopiano and De Massis, 2015).

We expect to acquaint their values, requirements and expectations of their stakeholders and to figure out how these companies are implementing their communication plan through their integrated reporting and the rest of their communication actions.

6.1.4. Results and discussion

In this section, we show the findings of our analysis of sustainability and CSR reporting in the two top e-commerce companies. Firstly, we have analysed the information needs

and expectations of the different stakeholders of Amazon and Alibaba, according to the report “Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know” published by Global Reporting Initiative (GRI) in 2013. This project records the main topics of interest identified by the stakeholders in relation to different business activities. More than 190 organizations, including business associations, workers' representatives, civil society, information users and experts, have participated in this study and have identified 1612 subjects.

Following GRI classification, we have identified Amazon and Alibaba with the retailing sector:

“Companies providing retail services primarily on the internet. Owners and operators of department stores. Owners and operators of stores offering diversified general merchandise. Retailers specialized mainly in apparel and accessories. Owners and operators of consumer electronics, computers, video and related products retail stores. Owners and operators of specialty retail stores not classified elsewhere. Includes jewellery stores, toy stores, office supply stores, health & vision care stores, and book & entertainment stores”.

GRI divides the topics in three different sustainability categories, environmental (E), social (S) and others (O). It proposes 18 specific topics: Food waste management (E); Waste management (E); Packaging (E); Packaging and waste management (E); Transport of products (E); Labour conditions (S); Local community engagement (S); Land use (S); Persons’ with special needs access to products, services and facilities (S); Product information (S); Marketing and consumer communication (S); Product safety (S); Screening of product safety (S); Corporate governance (O); Supplier screening (O); Relations with suppliers (O); Sourcing strategy and policies (O); and Store lease (O). On the other hand, GRI distinguishes between six important groups: Business; Business, Civil Society. Organization; Business, Financial Markets & Information Users; Financial Markets & Information Users; Mediating Institution; and Civil Society Organization.

Then, Table 17 shows the topics that interest the different members of the Amazon and Alibaba communities:

<u>Sustainability Category</u>	<u>Proposed Topic</u>	<u>Topics Specification (if available)</u>	<u>Constituency</u>
ENVIRONMENTAL		Product certification (e.g.: timber, palm oil, cotton)	Business

	<i>Materials sourcing</i>	Wood-based products from responsibly managed forests	Business, Civil Society, Organization
	<i>Energy consumption</i>	Owned and leased retail facilities	Business, Financial Markets & Information Users
			Business
	<i>Water consumption</i>	Owned and leased retail facilities	Financial Markets & Information Users
			Business
	<i>Wastewater management</i>	Firefighting water run-off in facilities storing products with a potential pollution potency	Mediating Institution
	<i>Emissions to air - GHG emissions</i>	Refrigeration and cooling technology	Business, Financial Markets & Information Users
		Transport	Business
		Transport and retail facilities	Business
	<i>Food waste management</i>		Business
	<i>Waste management</i>		Financial Markets & Information Users
		Owned and leased retail facilities	Business
	<i>Packaging</i>	Use and disposal	Financial Markets & Information Users
			Financial Markets & Information Users

	<i>Packaging and waste management</i>	Packaging	Civil Society Organization
	<i>Transport of products</i>	Fuel consumption	Business
SOCIAL	<i>Labour conditions</i>	Restructuring, low wages and part-time labour	Business
	<i>Local community engagement</i>	Owned and leased facilities and operations	Business
	<i>Land use</i>	Owned and leased retail facilities	Business
	<i>Persons' with special needs access to products, services and facilities</i>		Civil Society Organization
	<i>Product information</i>	Life Cycle Assessment (LCA) of products	Business
	<i>Marketing and consumer communication</i>	Sustainability education and promotion	Business
	<i>Product safety</i>	Risk assessment of products and response policy	Business
	<i>Screening of product safety</i>	Supply chain	Business
OTHER	<i>Corporate governance</i>	Gender participation on governance bodies	Financial Markets & Information Users
	<i>Supplier screening</i>	Social standards in the supply chain - Ethical Trading Initiative (ETI) Base Code	Business
		Ethical and environmental practices	Financial Markets & Information Users
		Product quality and safety	Business
	<i>Relations with suppliers</i>	Social ethics - (e.g., payment terms, contract fairness, price, bargaining power)	Business

	<i>Sourcing strategy and policies</i>	Supply chain and outsourced manufacturing facilities	Business
	<i>Store lease</i>	Adherence to sustainability criteria	Business

Table 17. Interest in topics (developed by authors)

Once we have studied their main communication actions, we can conclude that Amazon and Alibaba work their sustainable and corporate social responsibility plan, in order to improve social welfare through proper management of their social, environmental and economic impacts as well as its relations with stakeholders.

During the period analyzed, information published in 2015 and 2014 annual reports, we can notice an interest to communicate beyond the minimum applicable legal. On one hand, in the specific case of AMAZON, society demanded more information about sustainability issues and the company has a new section on its website since last May 2016. Although the community claimed for a sustainability report during a long time, the specific website dedicated to sustainability has recently been developed. Apparently, this form of sustainability reporting is promoted by the Chief Executive and could be considered as morally responsible, good business, and attractive to socially responsible investors. It works in order to engage all their stakeholders.

On the other hand, ALIBABA has a specific website focused in sustainability but their contents are only available in Chinese language, so the access to this information is more limited. Moreover, it exists evidence of a low level in communication management on Sustainability and CSR issues addressed to all stakeholders. Both companies seem to obviate the opportunities that corporate website and social networks create. Although Amazon and Alibaba are working properly with the compulsory information, they need to establish a responsible model for corporate communications to ensure transparency and integrity.

The communication of financial and non-financial information has acquired an operational dimension of management within their global strategies. In any case, it is true that should be further developed because communication is a key factor creating value, making decisions and sticking to medium and long term. This situation means an opportunity to our research to develop a proposal with specific indicators for measuring Sustainable Corporate Identity (including image and reputation).

The main results are in line with previous studies, identifying target groups, interests, contents and use of Global Reporting Initiative models. However, as unexpected result, this preliminary study finds that social media are not so significant in order to disseminate sustainable contents.

A limitation of this first stage study is that empirical findings are conditioned by the sample and the availability of information. Larger samples, extending this study to European Union companies and a longer time scale, are clearly needed to test the robustness of the results.

6.1.5. Conclusion

In summary, we would like to emphasize that we are in the first stage of the empirical research, in a starting process of comprehensive review of the state of art. This study advances in the understanding of financial and non-financial communication by exploring the variables that may interest the stakeholders in the global financial market. However, those companies have identified only six different stakeholders, leaving aside some as important as employees, consumers, or suppliers throughout their supply chain.

So, neither Amazon nor Alibaba do not show a sustainable corporate identity because their mission, vision and corporate values do not project an accurate image and identity of their sustainability strategy. Therefore, we cannot conclude that both of them are a transparent or reliable company, in the sense that they do not articulate the expectations of their stakeholders with what they do voluntarily as a company, including their corporate culture, strategy and behaviour, organizational structure and formal corporate communications. This situation creates difficulties for social interactions between organizational members as well as from inside and outside the company.

The next phase of this work will be establishing an international reference framework to compare the transparency and reliability of their communication and information pieces. Finally, another further research objective will be creating a system model to enable the analysis of the evolution of the integrated reporting and other elements and pieces of information disclosed in the corporation. Hence, we will be able to extract their communication management model.

6.2. COMUNICACIÓN CORPORATIVA EFECTIVA PARA UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE. SECTOR TEXTIL.⁵

6.2.1. Introducción

Las organizaciones están viviendo un período de cambio en el que deben esforzarse para recuperar y reforzar la confianza y credibilidad que la sociedad deposita en ellos, en el sentido de ratificar su "licencia para operar". Identificar a sus grupos de interés y adquirir el compromiso con ellos resultan claves para asegurar la supervivencia a largo plazo de la empresa, lo que implica una adecuada gestión a corto plazo, con un diálogo honesto y bidireccional con sus grupos de interés.

Un número limitado de artículos han analizado estudios de casos sobre empresas internacionales y/o pymes que integren el concepto de sostenibilidad en su comunicación corporativa. El objetivo general de este proyecto es extraer el modelo de gestión de la comunicación estratégica sobre sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC) que están llevando a cabo las empresas del sector textil que operan en el índice bursátil Eurostoxx 100. De este modo descubrimos si las empresas de este campo están cambiando por moda o tendencia, o porque realmente su estilo de liderazgo y toda su política estratégica de comunicación corporativa integra la sostenibilidad en todas las dimensiones organizacionales. Es decir, buscamos identificar las posibles motivaciones de estas organizaciones para incorporar el concepto sostenibilidad en sus acciones comunicativas.

Según la información pública disponible en su web oficial (<https://www.stoxx.com/>), EUROSTOXX 100 es un índice blue-chip líder en Europa para la zona euro, incluyendo las empresas más importantes de la región de Europa Occidental y Oriental. El índice contiene 100 acciones de Austria, Bélgica, Croacia, Chipre, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Macedonia, Malta, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Rumania, Rusia, Serbia, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, Ucrania, Reino Unido. El índice STOXX All Europe 100 está diseñado para servir como un subyacente de alta liquidez para productos financieros (Hemminkin y Puttonen, 2016).

⁵ Propuesta presentada en los congresos: XXV Congreso Eben España (nacional); "Sustainable Business Models: Designing the future for business in society" (internacional) y XIX Foro de Investigación en Comunicación "La gestión de los contenidos" (nacional).

El análisis se basa en una metodología cualitativa como el Análisis de Contenido (AC), definida por Krippendorff (2013). Tras una exhaustiva revisión de cómo integran los contenidos sobre sostenibilidad corporativa, se ha generado una guía que permite analizar la evolución de los contenidos tratados en los informes de las empresas objeto de la muestra y compararlas con el resto de las herramientas incluidas en su plan de comunicación. Los resultados permiten conocer el grado de implantación de su modelo de gestión de la comunicación estratégica, incluyendo todas las herramientas a su alcance, para poder establecer un modelo de cambio organizacional sostenible y responsable.

6.2.2. Metodología

El análisis se basa en una metodología cualitativa como el Análisis de Contenido (AC), definida por Krippendorff (2013). La muestra la componen las empresas internacionales del sector textil que operan en el índice bursátil Eurostoxx 100, en concreto el grupo Adidas AG (Alemania), Inditex (España) y LVMH (Francia). Las unidades seleccionadas para el análisis de los valores que transmite su comunicación estratégica corporativa han sido los contenidos incluidos en sus páginas web, ya que son de acceso público y general para todas las audiencias. Se ha hecho hincapié en la información compartida en sus informes anuales y de sostenibilidad, para así comprobar si existe coherencia entre el discurso oficial de la organización respecto a la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa y las acciones y actividades llevadas a cabo por sus integrantes.

En el caso de Adidas AG, su matriz y origen está en Alemania, pero como la propia compañía publica en su página web (<https://www.adidas-group.com/en/group/profile/>), se trata de una empresa global. Según datos de 2019, en todo el mundo emplea a más de 59.000 personas, trabajando más de 100 nacionalidades diferentes en su sede global en Herzogenaurach (Alemania). En 2019 produjeron más de 1.100 millones de productos deportivos y de estilo de vida deportivo con socios de fabricación independientes en todo el mundo, generando ventas por 23.640 millones de euros.

Por su parte, Inditex es una de las mayores compañías de distribución de moda del mundo, vendiendo en 202 mercados a través de su plataforma online o de sus más de 7.000 tiendas en 96 mercados (información pública en <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos>). El grupo está compuesto por ocho marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home

y Uterqüe. Fundada en 1963, continúan con su misión de ofrecer los productos que el mercado demanda a precios asequibles y en el momento adecuado, en una única compañía, que se encarga de todo el ciclo de creación de moda (diseño, fabricación, logística/distribución y venta en tiendas y online) a través de un modelo con tres pilares clave: flexibilidad, integración y sostenibilidad.

En cuanto al grupo LVMH, está conformado por 75 casas de productos de alta calidad. Es el único grupo presente en los cinco grandes sectores del mercado de lujo: Vinos y bebidas espirituosas, Moda y marroquinería, Perfumes y cosméticos, Relojes y joyería y Venta al por menor selectiva. LVMH emplea actualmente a 163.000 personas en todo el mundo y registró unas ventas de 53.700 millones de euros en 2019 (información pública en su sitio web (<https://www.lvmh.com/group/about-lvmh/the-lvmh-model/>)).

Los resultados permitirán conocer el grado de implantación de su modelo de gestión de la comunicación estratégica, incluyendo todas las herramientas a su alcance.

6.2.3. Resultados y discusión.

Durante el período analizado, la información publicada en su sitio web en abril de 2017 y los informes anuales y memorias de sostenibilidad de los últimos tres años (2013, 2014 y 2015), se evidencia interés en comunicar más allá de lo legalmente requerido (cumpliendo con Directiva 2014/95 / UE). Estas organizaciones trabajan en sus planes de sostenibilidad y RSE con el objetivo de mejorar la problemática social a través de una adecuada gestión de sus impactos sociales, ambientales y económicos, así como su relación con sus grupos de interés.

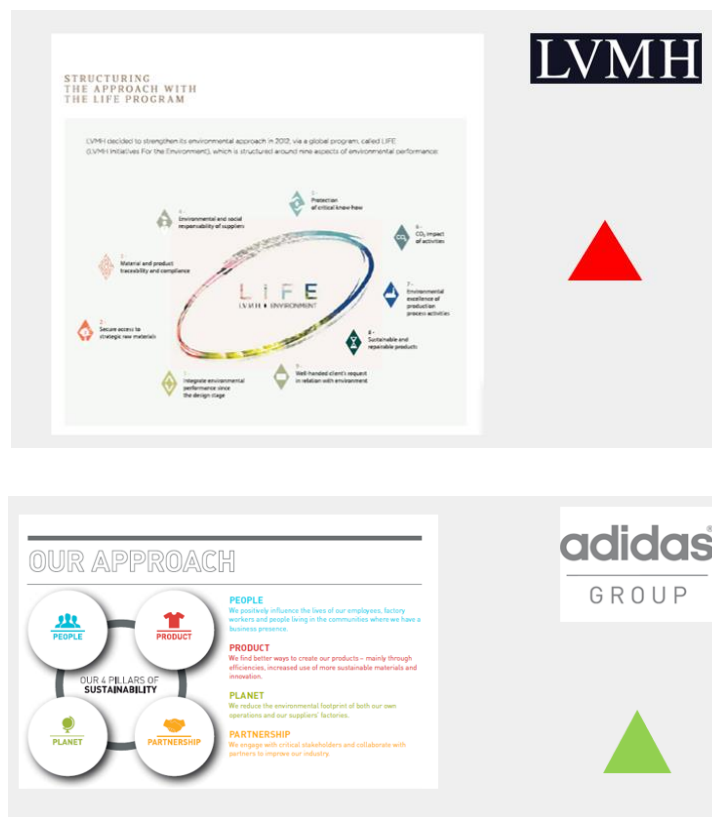
Tras un proceso de revisión exhaustiva de la literatura sobre cómo la sostenibilidad es clave para el desempeño de estas empresas, este análisis realiza una aproximación al estudio de comunicación de sostenibilidad en profundidad, estudiando variables concretas de sostenibilidad. Los principales resultados coinciden con algunos estudios previos en otros sectores, en cuanto a la identificación de sus grupos destinatarios, los intereses y el uso de los modelos GRI para divulgar sus informes anuales y de sostenibilidad. Sin embargo, no integran adecuadamente los contenidos de sostenibilidad en sus sitios web.

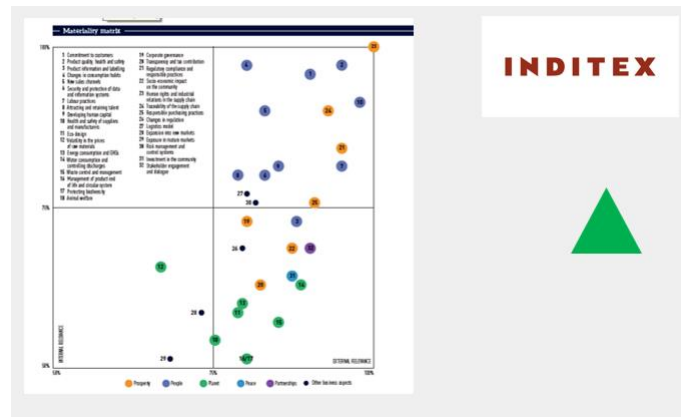
Así, observamos que los grupos de empresas Adidas AG, Inditex y LVMH trabajan sus planes de sostenibilidad y RSC con el objetivo de mejorar el bienestar social a través de una correcta gestión de sus impactos sociales, medioambientales y económicos, así

como sus relaciones con sus grupos de interés, comunicando más allá de lo exigido legalmente. Se les ha otorgado una especie de rating según su transparencia, partiendo de la premisa de que las organizaciones deben tener claras y visibles su misión, políticas, procedimientos y guías de actuación, además de incluir el rendimiento financiero, social y medioambiental.

Así, los resultados van del rojo, comunicación muy opaca, al verde intenso, expectativas y necesidades de información de los stakeholders bien atendidas y cumpliendo con los principios que aseguran la transparencia y la legitimidad (véase figura 18):

Figura 18.-Nivel de transparencia de la información sobre SC





Fuente: elaboración propia a partir de información corporativa pública de las empresas analizadas

Se observa que tanto Adidas AG como Inditex han respondido a la demanda de la sociedad sobre más información sobre aspectos relacionados con la sostenibilidad y por ello ambas compañías cuentan con un apartado específico dedicado a ello. No ocurre lo mismo con LVMH, si bien es necesario remarcar que no ocupan el mismo segmento de mercado. Esta situación, evidencia un nivel de gestión de la comunicación medio en aspectos sobre SC dirigidos a todos sus grupos de interés en el caso de Adidas AG e Inditex. Ambas empresas parecen aprovechar las oportunidades que crean las páginas webs corporativas y las redes sociales como elemento de escucha activa de las demandas de los stakeholders. En el caso de LVMH, el grupo de empresas está trabajando correctamente con la información obligatoria. Sin embargo, necesitaba establecer un modelo responsable para sus acciones de comunicación para asegurar la transparencia. Situación que ha corregido desde 2019, ya que actualmente declaran estar fuertemente comprometidos con la integridad y la ética tanto en la gestión de su negocio como en sus relaciones con todas las partes interesadas. Se han definido reglas de conducta, principios y lineamientos que rigen la ética y la responsabilidad ambiental y social para establecer el comportamiento requerido de los ejecutivos y empleados del Grupo, así como de nuestros proveedores y socios.

Por tanto, cumplen con las premisas de gestionar adecuadamente la comunicación con sus grupos de interés ya que permite a la organización conocer y comprender las expectativas existentes y las demandas que hacen los stakeholders. Además, contribuye a ganar legitimidad, mejora la toma de decisiones estratégicas, el compromiso con los grupos de interés y funciona también como mecanismo de gobierno corporativo.

6.2.4. Conclusiones.

El mundo empresarial se ha movido hacia la adopción de los principios y prácticas de SC desde una visión más estratégica. Esta situación pone el foco en el desarrollo de programas, productos y servicios basados en la creación de valor social, la transparencia, el comportamiento ético y el cumplimiento de las leyes. Es decir, las empresas sostenibles van más allá de la imagen de lavado verde o blanqueo, empatizando con sus grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, empleados, competidores...), para gestionar de forma eficaz e inteligente sus riesgos, con el fin de ser líderes en rendición de cuentas y establecer una estrategia empresarial sostenible a largo plazo.

Los principales resultados coinciden con algunos estudios previos en otros sectores, en cuanto a la identificación de sus públicos objetivos, intereses y uso de modelos GRI. No obstante, se ha observado que no hay uniformidad a la hora de trabajar los contenidos relacionados con la sostenibilidad en las páginas web de estos grupos de empresas.

En definitiva, la comunicación financiera y extrafinanciera ha adquirido una dimensión operativa de gestión dentro de sus estrategias globales. En cualquier caso, deberían desarrollar mejor sus esfuerzos de comunicación ya que es un factor clave para la creación de valor y la toma de decisiones a medio y largo plazo. Una limitación de esta primera fase de la investigación es que los resultados empíricos resultan condicionados por la muestra, por lo que resulta necesario ampliar los casos de estudio.

6.3 LA COMUNICACIÓN DE LOS IMPACTOS SOCIALES EN EL SECTOR TEXTIL. ⁶

6.3.1. Introducción.

Contribuir al desarrollo sostenible se ha convertido cada vez más en un objetivo estratégico para empresas y gobiernos. En este sentido, la sostenibilidad implica que las empresas identifiquen, evalúen y gestionen los impactos y riesgos en todos los escalones de la cadena de suministro, teniendo en cuenta todos los procesos horizontales y verticales y las actividades que se llevan a cabo en la organización (Muñoz et al, 2018). La gestión sostenible de la cadena de suministro aborda las preocupaciones económicas, ambientales y sociales para la gestión de materiales, información y flujos de capital a lo largo de la cadena de suministro.

Es necesario que las organizaciones realicen un autodiagnóstico de su situación para tomarlo como punto de partida y desarrollar un modelo estratégico avanzado que afecte a todos sus procesos e incorpore a todos sus grupos de interés claves teniendo en cuenta de forma consciente, determinante y dinámica, sus motivaciones y los aspectos medioambientales, económicos y sociales (Johnson y Macy, 2001). Para ello, hace falta contar con la información y la comunicación corporativa, que construyen identidad, la marca corporativa sostenible. Este enfoque de cambio organizacional para construir entidades responsables incluye visión estratégica, cultura organizacional e identificación y compromiso con los stakeholders (Taghian et al, 2015).

Desde esta perspectiva, para Galpin (2013) la SC *“se ha convertido en el imperativo estratégico del nuevo milenio”*. Dicho autor considera que tanto los líderes de la industria como los académicos reconocen que la sostenibilidad es importante para el éxito a largo plazo tanto de las empresas como de las comunidades en las que operan.

De este modo, el sector textil ha experimentado un crecimiento considerable en las últimas décadas, aumentando las quejas y preocupaciones de la sociedad en relación con aspectos medioambientales, como el uso de sustancias químicas o materiales no reciclables, pero también sociales (Kozlowski et al, 2015). Esto hace que las empresas textiles estén afianzando sus estrategias de SC a través de iniciativas como *“the Higg*

⁶ Propuestas defendidas en “I Congreso de Comunicación sobre Cambio Climático” (nacional), en el Seminario de Doctorado “La Comunicación de la Sostenibilidad en las Organizaciones” en el Instituto Interuniversitario de Desarrollo Social y Paz (IUDESP).

Index”, desarrollado por Sustainable Apparel Coalition (SAC), o las guías para el reporting, como GRI o IIRC. Sin embargo, no parece haber consenso sobre la definición de lo que significa sostenibilidad en el sector (Van Marrewijk, 2003; Searcy y Buslovich, 2014), debido a la complejidad de su cadena de suministro y su trazabilidad (Fletcher, 2008; García-Torres et al, 2018)) y al ritmo tan rápido que exige el negocio de la moda para atender las demandas de los consumidores (Allwood et al, 2006; Fletcher y Grose, 2012).

Todo ello lleva a enfocar el estudio de los impactos sociales desde una perspectiva organizada y sistematizada como es la técnica Social impacts-SLCA. Desarrollada por Catherine Benoit (2012), “[Social LCA] *intenta agregar indicadores críticos para el bienestar humano, como los derechos de los trabajadores, el desarrollo comunitario, la protección del consumidor y los beneficios sociales que están influenciados por procesos o empresas en las cadenas de suministro*”. Así, Benoit (2014), a partir de Jorgensen (2012), entiende esta metodología como una ayuda para apoyar la toma de decisiones relacionada con los impactos sociales que ocurren en los ciclos de vida de los productos. Esta técnica permite recopilar, analizar y comunicar información relacionada con diferentes contextos como el reporting corporativo, la identificación de áreas de mejoras y la distribución de recursos, entre otros.

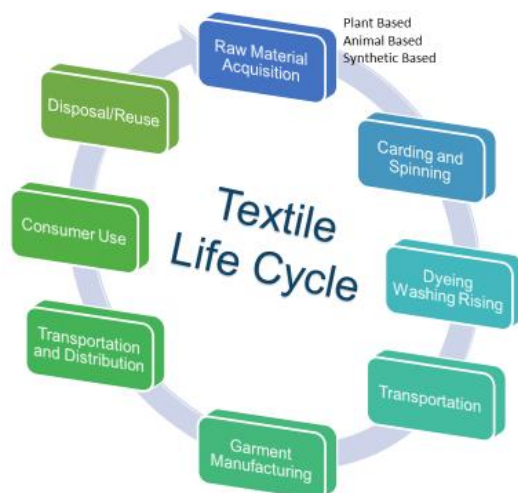
Así, usando una metodología combinada de análisis de contenido y medición de la performance social, se pretende abordar los casos de estudio en profundidad de 31 empresas del sector textil para comprobar si comunican sus impactos sociales, a través de qué medios y si realmente esta información forma parte de su estrategia de sostenibilidad corporativa (SC).

6.3.2. Metodología.

La presente investigación se basa en el método de análisis de contenido (AC) (Krippendorff, 2013), ya que se trata de “*una técnica de investigación que permite hacer inferencias replicables y válidas de textos (u otra materia significativa) en diferentes contextos y usos*”. Bryman (2012), Carvalho et al (2018) y Conte et al (2018), entre otros, han recurrido al AC, tanto al cualitativo como al cuantitativo, porque consideran que es “*un método no invasivo para examinar patrones recurrentes en la comunicación de manera sistemática y replicable*”, adoptándolo en investigaciones sobre gestión empresarial y estrategias de comunicación.

De este modo, las categorías de análisis se definieron en función de las tres dimensiones fundamentales del desarrollo sostenible (DS) (económica, ambiental y social), si bien el foco se puso en los impactos sociales que afectan a todas las fases del ciclo de vida en el sector textil (figura 19): extracción materias primas; cardado e hilado; secado y lavado; transporte; manufactura de prendas; transporte y distribución; uso por los consumidores y reutilización o deshecho de la prenda.

Figura 19: Ciclo de vida en el sector textil



Fuente: #2020 SMART Project Deliverable “5.2 List of best practices and KPIs of the textile products life cycle”.

La muestra de investigación la comprende un universo de 31 empresas a nivel internacional, de diferentes dimensiones y características, seleccionadas en función a la actividad principal que desarrollan en una de las fases que componen el ciclo de vida (véase tabla 19).

La recolección de datos se llevó a cabo entre marzo y mayo de 2018, a través de un análisis exploratorio de los contenidos corporativos disponibles online. Así, como unidades de análisis se valoró la disponibilidad de información corporativa en materia de sostenibilidad, bien en su sitio web y/o memoria de sostenibilidad en el caso de disponer de ella, así como si en su misión, valores corporativos, objetivos y estrategia incluían el discurso de SC (Galpin, 2013; Siano et al 2016).

El proceso de recolección de datos se apoyó en diferentes listas de verificación previamente diseñadas y desarrolladas de acuerdo con los documentos, categorías, subcategorías y unidades de análisis. Todos los datos recolectados fueron posteriormente analizados y poblados en una base de datos informática no relacional (Software Microsoft Office Excel® versión 2016).

Tabla 19 Universo de empresas por fase del ciclo de vida

Name	Life Cycle Phase	Headquarters
Birla Cellulose	1) Raw Material Acquisition	India
Cotton Australia	1) Raw Material Acquisition	Australia
Lanas Trinidad	1) Raw Material Acquisition	Uruguay
New Merino	1) Raw Material Acquisition	Australia
Terra Santa	1) Raw Material Acquisition	Brazil
Eastman	1) Raw Material Acquisition	Kinsport, TE (USA)
Toray	1) Raw Material Acquisition	Japan
Coats Group PLC	2) Carding and Spinning	UK
Albany International Corp	2) Carding and Spinning	USA
Jeanología	2) Carding and Spinning	Valencia (Spain)
Textil Santanderina	2) Carding and Spinning	Cantabria (Spain)
Acatel	3)Dyeing/Washing/Rising	Portugal
Carl Meiser GmbH&Co	3)Dyeing/Washing/Rising	Germany
Chamatex	3)Dyeing/Washing/Rising	France
Tex Athenea, SL	3)Dyeing/Washing/Rising	Spain
Nippon Yusen KK	4) Transportation	Japan
Moncler SpA	5) Garment Manufacturing	Italy
PVH Corp	5) Garment Manufacturing	USA
Formosa Taffeta Co Ltd	5) Garment Manufacturing	Taiwan
Li Ning Co, Ltd	5) Garment Manufacturing	Hong Kong
CSX Corp	6)Transportation and Distribution	USA
Imperial Holdings Ltd	6)Transportation and Distribution	South Africa
Gap Inc	6)Transportation and Distribution	San Francisco, CA (USA)
Industria de Diseno Textil SA	6)Transportation and Distribution	Arteixo (Spain)
H & M Hennes & Mauritz AB	6)Transportation and Distribution	Stockholm (Sweden)
Ecoalf	6)Transportation and Distribution	Madrid (Spain)
Patagonia	6)Transportation and Distribution	Ventura, CA (USA)
UniFirst Corp	7) Consumer Use	Wilmington, MA, USA
Spotless Group Holdings Ltd	7) Consumer Use	Melbourne (Australia)
Waste Management Inc	8) Disposal/Reuse	USA
Pennon Group PLC	8) Disposal/Reuse	UK

Fuente: elaboración propia a partir del #2020 SMART Project Deliverable “5.2 List of best practices and KPIs of the textile products life cycle”.⁷

⁷ #2020 SMART Project Deliverable “5.2 List of best practices and KPIs of the textile products life cycle”:
<https://ec.europa.eu/research/participants/documents/downloadPublic?documentIds=080166e5bd4e507d&appId=PPGMS>

Para llevar a cabo la investigación, tal y como recoge la tabla 20, se seleccionaron una serie de indicadores sociales en base a las categorías de stakeholders que plantea UNEP-SETAC (2009) en su huella social, las variables que tiene en cuenta GRI y se compararon con las categorías y los temas sociales que recoge Social Hotspots Database (SHDB) para poder trabajar de una forma sistematizada y con alcance más global (Benoit, 2013). UNEP-SETAC es una iniciativa que mide los resultados en materia social de una organización desde la perspectiva del ciclo de vida, y en base a cinco categorías de stakeholders: trabajadores/empleados, consumidores, comunidad local, sociedad y actores de la cadena de valor (excluyendo a los consumidores).

Por su parte, las licencias SHDB brindan la capacidad de usar la información de riesgo junto con un modelo de cadena de suministro en un software de evaluación del ciclo de vida (Sima Pro) para calcular una huella social, medir impactos positivos e identificar puntos críticos (Benoit-Norris et al, 2012). Proporciona conocimiento y comprensión de los puntos críticos sociales en las cadenas de suministro de productos, que cubre 113 países y 57 sectores económicos. La base de datos incluye una extensa lista de indicadores, que se concretan en cinco categorías sociales (salud y seguridad, comunidad, gobernanza, derechos humanos y derechos laborales). Los diferentes indicadores sociales que confirman cada una de estas categorías están organizada temáticamente, y se valora el nivel de riesgo siguiendo una escala de *alto-medio-bajo* y *muy alto-alto-medio-bajo*. Esto permite trabajar desde una perspectiva organizacional (Benoit et al, 2010).

Posteriormente, entre junio y septiembre de 2020 se repitió el análisis de contenido y narrativo para poder comparar los avances en materia de comunicación de la sostenibilidad que se han llevado a cabo en el sector textil. Se utilizaron las mismas unidades de análisis, añadiendo los conceptos de “cambio climático” y “objetivos de desarrollo sostenible (ODS-SDG)” para poder valorar el grado de cumplimiento de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Así se puede detectar si las empresas consideradas con las mejores prácticas de comunicación de la sostenibilidad perduran en el tiempo y los posibles cambios entre las más opacas.

Cod e	Stakeholder categories	Subcategories	Social categories	Social Themes
	Social Footprint (UNEP-STAC)		SHDB	
S1	Workers/employees	Freedom of association and collective bargaining	Labour right and decent work	Collective bargaining
S2	Workers/employees	Child labour	Labour right and decent work	Child labour
S3	Workers/employees	Fair salary	Labour right and decent work	Wage Assessment
S4	Workers/employees	Working hours	Labour right and decent work	Excessive Working Time
S5	Workers/employees	Forced labour	Labour right and decent work	Forced Labour
S6	Workers/employees	Equal opportunities/Discrimination	Human Rights	Gender Equity
S7	Workers/employees	Health and safety	Health and safety	Injuries and Fatalities; Toxics and Hazards
S8	Workers/employees	Social benefits/Social Security	Labour right and decent work	Social benefits
S9	Consumers	Health and safety	It does not fit into any particular social category.	It does not fit into any particular social category.
S10	Consumers	Feedback mechanism	It does not fit into any particular social category.	It does not fit into any particular social category.
S11	Consumers	Consumer privacy	It does not fit into any particular social category.	It does not fit into any particular social category.
S12	Consumers	Transparency	It does not fit into any particular social category.	It does not fit into any particular social category.
S13	Consumers	End of life responsibility	It does not fit into any particular social category.	It does not fit into any particular social category.
S14	Local Community	Access to material resources	Labour right and decent work	Collective bargaining
S15	Local Community	Access to immaterial resources	Labour right and decent work	Collective bargaining
S16	Local Community	Delocalization and migration	Human Rights	High conflicts
S17	Local Community	Cultural heritage	It does not fit into any particular social category.	It does not fit into any particular social category.
S18	Local Community	Safe and healthy living conditions	Community Infrastructure	All
S19	Local Community	Respect on indigenous rights	Human Rights	Indigenous rights
S20	Local Community	Community engagement	It does not fit into any particular social category.	It does not fit into any particular social category.

S21	Local Community	Local employment	Labour right and decent work	It does not fit into any particular social category.
S22	Local Community	Secure living conditions	Human Rights	High conflicts
S23	Society	Public commitments to sustainable issues	It does not fit into any particular social category.	It does not fit into any particular social category.
S24	Society	Contribution to economic development	It does not fit into any particular social category.	It does not fit into any particular social category.
S25	Society	Prevention and mitigation of armed conflicts	Human Rights	High conflicts
S26	Society	Technology development	It does not fit into any particular social category.	It does not fit into any particular social category.
S27	Society	Corruption	Governance	Corruption
S28	Value chain actors (not including consumers)	Fair competition	Governance	Legal System
S29	Value chain actors (not including consumers)	Promoting social responsibility	Labour right and decent work	All
S30	Value chain actors (not including consumers)	Supplier relationship	Labour right and decent work	All
S31	Value chain actors (not including consumers)	Respect of intellectual property rights	Governance	Legal System

Tabla 20: Indicadores tenidos en cuenta para el análisis de contenido.

Fuente: elaboración propia.

6.3.3. Resultados y discusión.

Como resultado de nuestro proceso analítico, desarrollamos una serie de paneles con el desempeño de las empresas analizadas atendiendo a si tienen en cuenta los indicadores sociales señalados y a las buenas prácticas (Conte et al, 2018; Eckerson, 2010). Con esta forma de medir los resultados, se pretende monitorizar y analizar el sector en global lo que facilita la evaluación comparativa y ayuda en la toma de decisiones.

Las tablas 20, 21 y 22 muestran el nivel de divulgación de indicadores específicos relacionados con el impacto social teniendo en cuenta la incorporación de dichos indicadores en sus comunicaciones corporativas, la referencia a alguna buena práctica (BP) sostenible y el global del sector, respectivamente. Así, en las tablas 20 y 21 se ha marcado en color verde cuando la empresa incluye completamente el indicador vinculado a la categoría de impacto en cuestión. En rojo significa que la empresa no ha definido ninguno de los indicadores en dicha categoría de impacto. Se ha marcado en amarillo cuando la empresa ha tenido en cuenta al menos superficialmente este indicador vinculado a la categoría de impacto.

En el caso del panel con resultados del sector en global (véase tabla 22), al código de colores usados anteriormente, se unen otras tonalidades para señalar situaciones diferentes de aplicación de estas categorías de impacto. Cuando en sus memorias de sostenibilidad o website no aparece ningún indicador o ejemplo de buena práctica, está marcado en color rojo. Si hay alguno mencionado, en amarillo. En el caso que coincidan todas las empresas en todos los indicadores y buenas prácticas, son de color verde. Cuando todas las empresas tienen en cuenta ese indicador en concreto y alguna empresa también lo incluye como buena práctica, aparecen reflejadas en rosa. En azul claro, si todas las empresas tienen en cuenta ese indicador y, en morado, cuando todas las empresas tienen en consideración esa buena práctica. Por último, se señalan en color naranja cuando todas las empresas tienen en cuenta esa buena práctica y alguna también como indicador.

De este modo, en verde solo aparecen los indicadores con categoría de impacto "Trabajadores/empleados" S4, S6, S7, S8 y S24, que corresponden a cuestiones como las horas de trabajo, la igualdad de oportunidades/discriminación, la salud y seguridad, la seguridad social y otros beneficios sociales y contribución al desarrollo sostenible. En cuanto a las buenas prácticas, repiten los impacto S6 (igualdad de oportunidades/discriminación) y S24 (contribución al desarrollo sostenible) y se añaden las categorías S20, S27 y S29, lo que demuestra el interés de las empresas en señalar que luchan contra la corrupción, están comprometidos con la comunidad y promocionan la RSC en su cadena de valor. Por fases, la empresa dedicada al transporte es la que más divulga en estos temas (Nippon Yusen KK),

mientras que las empresas de la fase 3 (Secado y lavado) son las que menos esfuerzos comunicativos llevan a cabo.

Los impactos de categoría que no aparecen reflejados en ninguna memoria de sostenibilidad y/o web corporativa de las empresas seleccionadas son los S11, S17 y S31, es decir, privacidad del consumidor, herencia cultural y respeto a los derechos intelectuales en la cadena de suministro. Esto ocurre tanto en el análisis de los indicadores como en el de las buenas prácticas, lo que demuestra la necesidad de conocer las expectativas y peticiones de los grupos de interés para valorar qué se comunica de la estrategia de sostenibilidad y cómo.

Las categorías relacionadas con el stakeholder *empleado/trabajador* son las que más presencia tienen en los contenidos analizados, mientras que el stakeholder *consumidor* no acaba de cubrirse en las acciones comunicativas analizadas, por lo que sería interesante establecer un diálogo con él para tratar de cumplir sus expectativas ya que es un actor muy importante para el cambio social.

En cuanto a la situación global del sector, las categorías de impacto más mencionadas en las acciones comunicativas objeto de estudio coinciden con las buenas prácticas y son aquellas relacionadas con el stakeholder *empleado/trabajador*. Se mantienen las S4 (horas de trabajo), S6 (igualdad de oportunidades/discriminación), S7 (salud y seguridad) y S8 (seguridad social y otros beneficios sociales). Más allá de la importancia de este stakeholder para la empresa, basado en su mención explícita en sus comunicaciones corporativas, los resultados demuestran que se trata de unas categorías de impacto más fáciles de medir y controlar, por lo que la empresa puede valorar el retorno de sus esfuerzos de divulgación de su estrategia de sostenibilidad planificada. Es necesario prestar más atención y establecer un mecanismo de escucha activa para todos los actores de la cadena de suministro y otros grupos de interés externos a la organización, ya que esto permitirá a la organización asegurar la sostenibilidad a largo tiempo ya que podrá atender sus necesidades inmediatas y futuras, además de detectar posibles riesgos que, de no ser atendidos, puedan convertirse en una crisis.

Llegados a este punto y atendiendo a las posibilidades que brinda el entorno digital para consolidar la comunicación de la SC (Siano et al, 2016; Vercic y Zerfass, 2016) y para generar valor al negocio (Zerfass y Viertman, 2017), podemos ver la evolución de las herramientas comunicativas usadas por las empresas sujeto de análisis, a la hora de vertebrar su estrategia corporativa sostenibles a los públicos internos y externos. Así, en la tabla 23 podemos reconocer la situación en cuanto a disposición de información sobre desempeño de la sostenibilidad durante dos temporalidades diferentes, el primer bloque que abarca el periodo de 2017-2018, corresponde al análisis en profundidad de las memorias de sostenibilidad y

contenidos web sobre sostenibilidad que nos ocupa, y un segundo periodo temporal que cubre los años 2019 y 2020.

De este modo, comprobamos como en el primer periodo existen siete empresas repartidas por todo el planeta que no contaban con una sección específica dedicada a SC: New Merino (Australia), Albany International Corp (Estados Unidos), Jeanología (España), Acatel (Portugal), Carl Meiser GmbH&Co (Alemania), Chamatex (Francia) y CSX Corp (Estados Unidos). Esta situación se ha revertido en parte en el segundo periodo, aunque nueve de estas empresas siguen con el mínimo interés de mostrar engagement con sus stakeholders a través de estas herramientas de comunicación (véase tabla 24). Así, Lanas Trinidad (Uruguay), Terra Santa (Brasil), Acatel (Portugal), Ecoalf (España), Patagonia (Estados Unidos) y Spootless Group Holdings Ltd (Australia) continúan dedicando un apartado en la web a la SC, pero no comparten su informe de sostenibilidad ni información específica sobre cambio climático u ODS. En este listado, las empresas más opacas son Carl Meiser GmbH&Co (Alemania), Chamatex (Francia) y Tex Athenea SL (España) que continúan sin informar de ningún contenido sostenible ni en su página web ni disponen de memoria de sostenibilidad accesible al público general.

Tabla 20: Indicadores sociales

SCPhase	Company	Headquarters	Impact categories																																
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31		
1	Birla Cellulose	India	X						X	X																									
	Cotton Australia	Australia							X	X																									
	Lanas Trinidad	Uruguay																																	
	New Merino	Australia																																	
	Terra Santa	Brazil																																	
	Eastman	Kinsport, TE (USA)			X				X	X	X																X								
	Toray	Japan							X	X	X	X													X										
2	Coats Group PLC	UK	X						X	X	X																							X	
	Albany International Corp	USA																																X	
	Jeanología	Valencia (Spain)							X																										
	Textil Santanderina	Cantabria (Spain)																																	
3	Acatel	Portugal																																	
	Carl Meiser GmbH&Co	Germany																																	
	Chamatex	France																																	
	Tex Athenea, SL	Spain																																	
4	Nippon Yusen KK	Japan				X			X	X	X																								
5	Moncler SpA	Italy			X				X	X	X					X										X						X	X		
	PVH Corp	USA	X	X				X	X	X	X									X	X	X								X		X			
	Formosa Taffeta Co Ltd	Taiwan							X	X	X	X													X						X				
	Li Ning Co, Ltd	Hong Kong																																	
6	CSX Corp	USA							X	X	X																								
	Imperial Holdings Ltd	South Africa							X	X	X																							X	
	Gap Inc	San Francisco, CA (USA)			X	X			X		X											X				X							X		
	Industria de Diseno Textil SA	Arteixo (Spain)							X		X	X														X							X		
	H & M Hennes & Mauritz AB	Stockholm (Sweden)	X		X				X		X	X				X				X				X			X						X		
	Ecoalf	Madrid (Spain)																					X		X	X									
Patagonia	Ventura, CA (USA)		X				X	X	X	X			X	X		X		X	X	X		X	X	X					X	X					
7	UniFirst Corp	Wilmington, MA, USA							X	X	X																								
	Spotless Group Holdings Ltd	Melbourne (Australia)							X																										
8	Waste Management Inc	USA								X																	X								
	Pennon Group PLC	UK							X	X	X	X													X										

Fuente: elaboración propia

Tabla 21: Buenas prácticas (o “best practices”)

SCPhase	Company	Headquarters	Impact categories																																	
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31			
1	Birla Cellulose	India																																		
	Cotton Australia	Australia								X																										
	Lanas Trinidad	Uruguay																								X										
	New Merino	Australia			X				X	X																										
	Terra Santa	Brazil		X					X																											
	Eastman	Kinsport, TE (USA)							X	X													X													
	Toray	Japan								X	X																									
2	Coats Group PLC	UK																																		
	Albany International Corp	USA																																		
	Jeanología	Valencia (Spain)									X												X				X									
	Textil Santanderina	Cantabria (Spain)																																		
3	Acatel	Portugal																																		
	Carl Meiser GmbH&Co	Germany																																		
	Chamatex	France																																		
	Tex Athenea, SL	Spain																																		
4	Nippon Yusen KK	Japan				X			X	X																					X		X			
5	Moncler SpA	Italy							X																		X						X			
	PVH Corp	USA			X						X																X							X		
	Formosa Taffeta Co Ltd	Taiwan								X																										
	Li Ning Co, Ltd	Hong Kong									X															X										
6	CSX Corp	USA							X	X		X																						X		
	Imperial Holdings Ltd	South Africa	X				X	X	X	X																								X		
	Gap Inc	San Francisco, CA (USA)			X	X	X	X	X	X									X	X		X	X		X	X							X			
	Industria de Diseno Textil SA	Arteixo (Spain)	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					X		
	H & M Hennes & Mauritz AB	Stockholm (Sweden)	X			X						X							X			X	X	X	X	X	X	X						X		
	Ecoalf	Madrid (Spain)										X										X			X	X									X	
	Patagonia	Ventura, CA (USA)						X	X	X	X			X								X			X	X									X	
7	UniFirst Corp	Wilmington, MA, USA							X													X														
	Spotless Group Holdings Ltd	Melbourne (Australia)							X													X	X				X									
8	Waste Management Inc	USA																																		
	Pennon Group PLC	UK							X	X												X			X	X		X							X	

Fuente: elaboración propia

Tabla 22: Panel con la situación global del sector

SCPhase	Company	Headquarters	Impact categories																																
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31		
1	Birla Cellulose	India	X						X	X																									
	Cotton Australia	Australia							X	X																									
	Lanas Trinidad	Uruguay																								B									
	New Merino	Australia				B			B	B																									
	Terra Santa	Brazil		B					B																										
	Eastman	Kinsport, TE (USA)			X				X	X	X												B										X		
	Toray	Japan							X	X	X	X																					X		
2	Coats Group PLC	UK	X						X	X	X																							X	
	Albany International Corp	USA																																X	
	Jeanologia	Valencia (Spain)							X		B											B				B									
	Textil Santanderina	Cantabria (Spain)																																	
3	Acatel	Portugal																																	
	Carl Meiser GmbH&Co	Germany																																	
	Chamatex	France																																	
	Tex Athenea, SL	Spain																																	
4	Nippon Yusen KK	Japan				X			X	X	X																						B		B
5	Moncler SpA	Italy			X				X	X	X					X																	X	X	
	PVH Corp	USA	X	X	B			X	X	X	X									X	X	X				B				X		X			
	Formosa Taffeta Co Ltd	Taiwan							X	X	X		X													X						X			
	Li Ning Co, Ltd	Hong Kong									B															B									
6	CSX Corp	USA							X	X	X		B																				B		
	Imperial Holdings Ltd	South Africa		B				B	X	X	X																							X	
	Gap Inc	San Francisco, CA (USA)			X	X		B	X	B	X	B								B		X			B	X							X		
	Industria de Diseno Textil SA	Arteixo (Spain)		B	B			B	X	B	X	B	X		B	B			B		B	B	B	B	B	X	B	B				X			
	H & M Hennes & Mauritz AB	Stockholm (Sweden)	X	B	X			B	X		X		X				X				X			B	X	B	X	B	X				X		
	Ecoalf	Madrid (Spain)											B										X			X	X							B	
	Patagonia	Ventura, CA (USA)		X				X	X	X	X	B			X	X			X		X	X	X		X	X	X					X	X		
7	UniFirst Corp	Wilmington, MA, USA							X	X	X												B										B		
	Spotless Group Holdings Ltd	Melbourne (Australia)							X	B												B	B										B		
8	Waste Management Inc	USA							X	X																						X			
	Pennon Group PLC	UK							X	X	X		X										B				B	X		B					B

X = coinciden Indicador y Best Practice
B= Sólo Best Practice
Algun indicador o BP
Ningun indicador o BP
Coinciden todas las empresas en todos los indicadores y todas las BP
Todas las empresas tienen en cuenta ese indicador y alguna empresa tb como BP
Todas las empresas tienen en cuenta ese indicador
Todas las empresas tienen en cuenta esa BP
Todas las empresas tienen en cuenta esa BP y alguna también como indicador

Fuente: elaboración propia

Tabla 23: Empresas más opacas

Company Common Name Name	Headquarters	2017-2018		2019-2020			
		Sustainability Section	Sustainability Report	Sustainability Section	Sustainability Report	Climate Change	SDG's
Birla Cellulose	India	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Cotton Australia	Australia	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
New Merino	Australia	No	No	Yes	No	No	No
Terra Santa	Brazil	Yes	No			Sigue igual	
Eastman	Kinsport, TE (USA)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Toray	Japan	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Coats Group PLC	UK	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Albany International Corp	USA	No	Yes	No	Yes	No	No
Jeanologia	Valencia (Spain)	No	No	CSR and environrr	No	No	No
Textil Santanderina	Cantabria (Spain)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Acatel	Portugal	Yes	No			Sigue igual	
Carl Meiser GmbH&Co	Germany	No	No			Sigue igual	
Chamatex	France	No	No			Sigue igual	
Tex Athenea, SL	Spain	No	No			Sigue igual	
Nippon Yusen KK	Japan	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes
Moncler SpA	Italy	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
PVH Corp	USA	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Formosa Taffeta Co Ltd	Taiwan	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Li Ning Co, Ltd	Hong Kong	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
CSX Corp	USA	No	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Imperial Holdings Ltd	South Africa	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Gap Inc	San Francisco, CA (USA)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Industria de Diseno Textil SA	Arteixo (Spain)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
H & M Hennes & Mauritz AB	Stockholm (Sweden)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Ecoalf	Madrid (Spain)	Yes	No			Sigue igual	
Patagonia	Ventura, CA (USA)	Yes	No			Sigue igual	
UniFirst Corp	Wilmington, MA, USA	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No
Sootless Group Holdings Ltd	Melbourne (Australia)	Yes	No			Sigue igual	
Waste Management Inc	USA	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Pennon Group PLC	UK	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Fuente: elaboración propia

Tabla 24: Empresas poco comprometidas con la comunicación de SC

Company Common Name Name	Headquarters	2017-2018		2019-2020			
		Sustainability Section	Sustainability Report	Sustainability Section	Sustainability Report	Climate Change	SDG's
Birla Cellulose	India	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Cotton Australia	Australia	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
Lanas Trinidad	Uruguay	CSR and environm	No			Sigue igual	
New Merino	Australia	No	No	Yes	No	No	No
Terra Santa	Brazil	Yes	No			Sigue igual	
Eastman	Kinsport, TE (USA)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Toray	Japan	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Coats Group PLC	UK	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Albany International Corp	USA	No	Yes	No	Yes	No	No
Jeanologia	Valencia (Spain)	No	No	CSR and environrr	No	No	No
Textil Santanderina	Cantabria (Spain)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Acatel	Portugal	Yes	No			Sigue igual	
Carl Meiser GmbH&Co	Germany	No	No			Sigue igual	
Chamatex	France	No	No			Sigue igual	
Tex Athenea SL	Spain	No	No			Sigue igual	
Nippon Yusen KK	Japan	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes
Moncler SpA	Italy	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
PVH Corp	USA	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Formosa Taffeta Co Ltd	Taiwan	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Li Ning Co, Ltd	Hong Kong	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
CSX Corp	USA	No	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Imperial Holdings Ltd	South Africa	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Gap Inc	San Francisco, CA (USA)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Industria de Diseno Textil SA	Arteixo (Spain)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
H & M Hennes & Mauritz AB	Stockholm (Sweden)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Ecoalf	Madrid (Spain)	Yes	No			Sigue igual	
Patagonia	Ventura, CA (USA)	Yes	No			Sigue igual	
UniFirst Corp	Wilmington, MA, USA	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No
Sootless Group Holdings Ltd	Melbourne (Australia)	Yes	No			Sigue igual	
Waste Management Inc	USA	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Pennon Group PLC	UK	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Fuente: elaboración propia

Respecto a la publicación de informe o memoria de sostenibilidad, se ha incrementado el total de empresas que reportan sobre sus resultados económicos, sociales y medioambientales, atendiendo sobre todo a las nuevas normativas vigentes que les

obligan a ello. Además, la mayoría ha incorporado contenidos específicos dedicados al cambio climático y a los ODS y su consecución (véase tabla 25). La fase del ciclo de vida relacionada con el transporte y la distribución cuenta con las empresas más comprometidas con la divulgación de su estrategia de SC, siempre en términos de disponibilidad de la información, calidad y transparencia. Son también las más expuestas al stakeholder consumidor, su cliente final, por lo que cuentan con una fuerte motivación para vender sostenibilidad, más motivados por la demanda del mercado que por un interés estratégico intrínseco. En esta situación se encuentran grandes emblemas del sector textil como Gap Inc (Estados Unidos), Inditex (España), H&M (Suecia) o Formosa (Taiwan), que en los últimos años han debido de hacer frente a numerosas controversias por su forma de gestionar su cadena de suministro.

Otros buenos ejemplos de empresas comprometidas con informar de sobre su estrategia de SC y su compromiso con el cambio climático, los encontramos en Cotton Australia (Australia), Eastman (Estados Unidos) y Toray (Japón) en la fase de extracción de materias primas, o Coats Group PLC (Reino Unido) y Textil Santanderina (España), en la fase de cardado e hilado (ejemplos en Anexo 1).-

Tabla 25: Empresas más comprometidas con la comunicación de SC

Company Common Name	Headquarters	2017-2018		2019-2020			
		Sustainability Section	Sustainability Report	Sustainability Section	Sustainability Report	Climate Change	SDG's
Birla Cellulose	India	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Cotton Australia	Australia	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
Lanas Trinidad	Uruguay	CSR and environm	No			Sigue igual	
New Merino	Australia	No	No	Yes	No	No	No
Terra Santa	Brazil	Yes	No			Sigue igual	
Eastman	Kinsport, TE (USA)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Toray	Japan	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Coats Group PLC	UK	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Albany International Corp	USA	No	Yes	No	Yes	No	No
Jeanologia	Valencia (Spain)	No	No	CSR and environm	No	No	No
Textil Santanderina	Cantabria (Spain)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Acatel	Portugal	Yes	No			Sigue igual	
Carl Meiser GmbH&Co	Germany	No	No			Sigue igual	
Chamatex	France	No	No			Sigue igual	
Tex Athenea, SL	Spain	No	No			Sigue igual	
Nippon Yusen KK	Japan	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes
Mitsubishi Corp	Japan	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
PVH Corp	USA	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Formosa Taffeta Co Ltd	Taiwan	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Li Ning Co, Ltd	Hong Kong	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
CSX Corp	USA	No	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Imperial Holdings Ltd	South Africa	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Gap Inc	San Francisco, CA (USA)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Industria de Diseno Textil SA	Arteixo (Spain)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
L & M Hennes & Mauritz AB	Stockholm (Sweden)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Ecoalf	Madrid (Spain)	Yes	No			Sigue igual	
Patagonia	Ventura, CA (USA)	Yes	No			Sigue igual	
UniFirst Corp	Wilmington, MA, USA	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No
Spencer Group Holdings Ltd	Windsor, (Australia)	Yes	No			Sigue igual	
Waste Management Inc	USA	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Pennon Group PLC	UK	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Fuente: elaboración propia

6.3.4 Propuesta de reporting.

Este plan se planteó para dotar de requisitos mínimos a cumplir para un buen reporting, en la fase dedicada a la comunicación y divulgación de la estrategia de SC de la herramienta SMART-Tool diseñada por Muñoz et al (2018) e incluida en el #SMART project “*Deliverable 5.4 Sustainability assessment guide*”⁸.

“A Sustainability Reporting Proposal”

Organizations measure and communicate to internal and external stakeholders their environmental, social and management performance, and then set goals, and manage change more effectively. Transparency about non-financial performance can help to reduce reputational risks, open up dialogue with stakeholders, and demonstrate leadership, openness and accountability.

Over the past few years, there has been a clear tendency for companies to publish more information on sustainability, motivated mainly by the demand for transparent, comparable and accurate information from stakeholders in general. Reporting on sustainability means conducting and publishing about economic, environmental and social aspects performed by the organizations in everyday activities. This sustainability reporting should also present the strategic values and governance model.

In addition to "social license to operate", it generates new internal capabilities and encourages innovation, thus improving business results because the non-financial information disclosure is considered as a sign of operational excellence. It indicates that Sustainability communication has become a global issue and requires a strategic model:

1. To identify stakeholders relevant for the business.

STAKEHOLDERS SELECTED		
INTERNAL	EXTERNAL	
Board of directors	Consumers	Local Community
Executives	Society	Legislators
Workers/employees	Value chain actors (Competitors)	Value chain actors (Suppliers)
	Shareholders	Investors

⁸ #2020 SMART Project Deliverable “5.4 Sustainability assessment guide”:

https://www.smart.uio.no/publications/reports/d.5.4-v0.2_wp5.pdf

2. To clarify requirements and expectations that the stakeholders have.

3. To report the essential aspects of the sustainability leader company performance. Following Munoz et al (2018), who present a selection and analysis of OEF Report, S-LCA UNEP-SETAC, Hotspots Analysis UNEP-SETAC and GRI, and also a more extended reviewing academic papers, we present the minimum relevant information about sustainability contents which the leader company should report to their internal and external target:

- Business model, structure and functioning of corporate governance, economic, social and environmental impact, among others.
- Process of identifying the key issues for the company and the stakeholders.
- Clear vision of the business activities of the organization in question.
- Description of the business strategy with objectives and tracking metrics.
- Description of the context in which the company operates, relating its business activity.
- Description of its corporate policies to transmit its management principles to its stakeholders.
- Governance: information about its procedures or rules against corruption and bribery.

MINIMUM CONTENTS		
Vision, mission and corporate culture values		
ENVIRONMENTAL INFO	SOCIAL INFO	ECONOMIC INFO
<ul style="list-style-type: none"> - Climate Change - Ozone Depletion - Ecotoxicity – fresh water - Human Toxicity - cancer effects - Human Toxicity – non- cancer effects 	<ul style="list-style-type: none"> - Freedom of association - Child labour - Fair salary - Working hours - Forced labour - Equal opportunities/Discrimination 	<ul style="list-style-type: none"> - Business Survivorship -Taxes -Efficiency - Compliance - Employment - Inequality

<ul style="list-style-type: none"> - Particulate Matter/ Respiratory Inorganics - Ionising Radiation – human health effects - Photochemical Ozone Formation - Acidification - Eutrophication – terrestrial - Eutrophication – aquatic - Resource Depletion – water - Resource Depletion – mineral, fossil - Land Use 	<ul style="list-style-type: none"> - Health and safety - Social benefits/Social Security - Health and safety - Feedback mechanism - Consumer privacy - Transparency - End of life responsibility - Access to material resources - Access to immaterial resources - Delocalization and migration - Cultural heritage - Safe and healthy living conditions - Respect on indigenous rights - Community engagement - Local employment - Secure living conditions - Public commitments to sustainable issues - Contribution to economic development 	
---	--	--

6.3.5. Conclusiones.

Tras el análisis exhaustivo detallado de las memorias de sostenibilidad y webs de las empresas que forman parte del caso de estudio, concluimos que en el sector textil hay un exceso de información corporativa en determinados casos, pero no se distribuye de forma estratégica ni respondiendo a las necesidades de información que tienen los diferentes stakeholders analizados. Tampoco fluye de manera uniforme en todas las fases que conforman el ciclo de vida. Por todo eso, unificar la información y hacerla entendible es más necesario y urgente que nunca para conseguir que la organización

sea sostenible. Se refuerza la necesidad de aplicar un modelo de comunicación sostenible y llevar a cabo un plan de acciones comunicativas de la estrategia de SC, que contribuyan a reforzar la labor legitimadora de la empresa y su reputación entre los grupos de interés.

Una dificultad encontrada es el uso de un software específico de medición de impactos sociales, ya que permite la comparabilidad, pero presenta cierta rigidez a la hora de adaptar los indicadores que mejor encajan en la realidad de las empresas objeto de estudio. Otra posible limitación es el número de la muestra escogida, bastante limitada para sacar conclusiones generales del sector y generar cambios. Asimismo, se podría ampliar el análisis, teniendo en cuenta también las dimensiones económicas, ambientales y de gobernanza.

Una futura línea de investigación se podría centrar en el diseño y el desarrollo de un rating para valorar la opacidad-transparencia de las empresas de un determinado sector, para completar el trabajo realizado. En esta línea, para acercarse sobre todo al stakeholder consumidor, se podría desarrollar una *ecolabel*, sencilla y fácilmente reconocible para que el consumidor final pueda identificar fácilmente el impacto social de las prendas que está comprando. Poco a poco se podría ampliar al resto de stakeholders de la empresa, desarrollando la etiqueta hasta integrar una valoración global del producto, teniendo en cuenta las cuatro dimensiones: económica, social, medioambiental y de gobernanza. Se trata de una oportunidad para que las empresas compartan la marca de su producto en una línea separada, ya que dichas técnicas de marketing y comunicación tendrán un resultado directo en la mente del consumidor, tratando de escapar del *greenwashing* y/o *greenmarketing*.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES FINALES

El objetivo de la investigación ha sido contribuir al avance en el conocimiento de la comunicación de la sostenibilidad corporativa. Se ha abordado en dos grandes bloques, mediante la revisión y la síntesis de la literatura existente, creando un marco teórico, y de forma empírica, analizando determinadas prácticas comunicativas de la estrategia de Sostenibilidad Corporativa (SC), con el foco puesto en el sector textil.

Si partimos de la pregunta de investigación planteada al inicio de la tesis, efectivamente existe una comunicación de la sostenibilidad, que diferencia entre la comunicación de sostenibilidad, la comunicación sobre la sostenibilidad y la comunicación para la sostenibilidad, según sea el proceso en el que se produce la interacción. La cuestión ha sido abordada desde diferentes campos, como la lingüística, la sociología o la teoría de riesgos, entre otros. Sin embargo, creemos que es necesario enfocarlo desde la perspectiva práctica de la gestión efectiva de la comunicación corporativa, ya que es estratégica y se produce en un contexto organizacional dinámico y promotor del cambio. Solo de esta forma, desde la acción, podremos hablar de una comunicación de la sostenibilidad corporativa, que incluya a la comunicación “de”, “sobre” y “para” la sostenibilidad, que sea dinámica e inclusiva y de aplicación real en la gestión empresarial. De este modo, podemos hablar de la comunicación como el eje vertebrador de la sostenibilidad corporativa, capaz de trasladar los mensajes oportunos a los grupos de interés internos y externos respondiendo a sus inquietudes.

Para ello, el primer paso ha sido entender la naturaleza de estos dos conceptos, la comunicación y la sostenibilidad en un contexto corporativo para conocer sus orígenes y su punto de conversión. Así, en el caso de la comunicación, ha sido necesario definirla de forma general para entender su funcionamiento, conocer los elementos básicos que la conforman y las características que presenta, a partir de los estudios clásicos (Alon et al, 2010; Balmer, 2006; Costa, 1995; Habermas, 1987; Luhman, 1990). A continuación, se ha abordado la aplicación que tiene la comunicación corporativa en el ámbito de la gestión de la sostenibilidad por su capacidad para llegar efectivamente a los públicos objetivos y crear una base favorable, a través de las relaciones que se establezcan con ellos. Tradicionalmente se ha identificado a los stakeholders (Freeman, 1984; Podnan y Jancic, 2006), ahora es necesario conocerlos, conocer y entender sus necesidades, sus expectativas, sus motivaciones y sus acciones, ya que necesitamos que la comunicación sea multidireccional y omnicanal en muchos casos, para poder demostrar nuestro compromiso con ellos. Además, no podemos obviar el

contexto de sostenibilidad corporativa en el que se produce este intercambio de mensajes.

Tras revisar y sintetizar los principales hallazgos teóricos de la comunicación de sostenibilidad (o SCOM) (Adomβent y Godemman, 2011; Allen y Craig, 2016; Godemann y Michelsen, 2011; Ziemann, 2011), respondemos al objetivo 3 (O3), *“Determinar si existe diferencias entre comunicación de la sostenibilidad, comunicación sobre la sostenibilidad y comunicación para la sostenibilidad”*. Todas ellas forman parte del discurso de la comunicación de la SC, son diferentes pero complementarias ya que todas son necesarias para poder establecer un marco teórico de referencia que permita legitimar el comportamiento de la organización y la toma de decisiones. De este modo, para asumir que una empresa comunica adecuadamente su estrategia de sostenibilidad, en esta tesis se considera que es imprescindible ofrecer información sobre los temas señalados como relevantes para sus grupos de interés (comunicación de la sostenibilidad); intercambiar y discutir información, interpretaciones y opiniones sobre los temas relacionados con la SC (comunicación sobre la sostenibilidad); y apoyar la transformación social en base al cumplimiento de los ODS (comunicación para la sostenibilidad). La intersección de todo esto, permite superar las limitaciones que cada una de ellas presenta por separado y hacer frente a la crítica de no promover ni facilitar el diálogo que alguna presenta.

Así, la comunicación de sostenibilidad corporativa será la base que permitirá cumplir con el O2, *“Desarrollar una nueva metodología multistakeholder para elaborar un plan de comunicación de la sostenibilidad corporativa desde una perspectiva multidireccional”*. Los profesionales e investigadores de este campo deben entender el papel que tiene la comunicación corporativa como constructor y promotor de la SC en un sentido amplio y desde un punto de vista multidimensional, novedoso y con la identificación de stakeholders que tienen inquietudes no planteadas anteriormente. Así, es necesario que la empresa reflexione sobre la situación en que se encuentra estratégicamente y, en base a ello, fijar los objetivos a cumplir, las tácticas y las acciones a desarrollar para conseguir dar a conocer sus resultados. De acuerdo con la revisión bibliográfica llevada a cabo en esta tesis, el informe o memoria de sostenibilidad ha sido durante muchos años considerado como una herramienta estrella en la divulgación voluntaria, ahora también obligatoria en los casos que contempla la Directiva de divulgación de información no financiera y diversidad (2014/95/EU).

Para conseguir hacer llegar su mensaje, se presenta una propuesta de Plan de

Comunicación que permita estandarizar el proceso comunicativo, pero que mantenga la flexibilidad para que cada empresa lo adapte a su estrategia y sus acciones comunicativas de SC y a los temas materiales que conciernen a sus grupos de interés. La persona o el equipo encargado de llevarlo a cabo serán facilitadores de información sostenible para que sus stakeholders tomen decisiones más formadas y desde una perspectiva multidimensional. Es necesario optar por una estrategia omnicanal, combinación de varias herramientas para hacer llegar el mensaje, porque queda demostrado tras el análisis empírico realizado, que el *reporting*, no es suficiente para hacer llegar los avances en SC a todos los grupos de interés.

Tras detectar la necesidad de establecer un plan de comunicación completo para alcanzar los objetivos marcados en la estrategia de sostenibilidad, se ha creado un marco conceptual que delimita el significado de la comunicación de la sostenibilidad corporativa incorporando la multidimensionalidad requerida, cumpliendo así con el O1, *“Crear un marco conceptual que delimite el significado de la comunicación de la SC”*. Así, se ha realizado una aproximación cronológica y metodológica al concepto, partiendo de estudios preliminares centrados en la dimensión ambiental. Inicialmente, los teóricos se centraron en el estudio de la RSC y, en los últimos años, se está utilizando de manera más recurrente en la investigación académica el término sostenibilidad, si bien desde nuestro punto de vista, lo correcto sería hablar del término sostenibilidad corporativa (SC), ya que resulta más adecuado al incluir el contexto global en el que se lleva a cabo y las dimensiones económicas, sociales, medioambientales y de gobernanza. Ambos términos han sido ampliamente estudiados en el ámbito académico, usándolos como sinónimos en muchas ocasiones, si bien nos hemos centrado en la corriente de investigación que ha examinado las herramientas de comunicación más comunes en el campo de la sostenibilidad y la RSC, resultando ser las páginas webs y las memorias de sostenibilidad o corporativas, las más estudiadas en diferentes sectores económicos en todo el mundo.

Tras sintetizar este marco de comunicación de la sostenibilidad, consideramos oportuno desarrollar un modelo para comunicar la sostenibilidad de manera adecuada, con el fin de contrarrestar el creciente escepticismo de la comunicación corporativa y lograr transparencia. Eso se ha conseguido entendiendo el contexto, analizando las acciones o tareas necesarias, teniendo en cuenta la distancia con los grupos de interés, escuchando sus intereses y respetando sus valores y normas, desarrollando una definición adecuada de los objetivos, canales y formas de comunicación, con el fin de establecer una comunicación dialógica con la audiencia, con los grupos de interés,

para poder escucharlos y ofrecerles la información y atención que requieren. Por tanto, refuerza la importancia de cumplir con el O2, ya que es la base que nos permite cumplir con el O7, *“Exponer la necesidad de establecer un plan de comunicación completo para alcanzar los objetivos en la estrategia de sostenibilidad”*,

Tras crear el marco conceptual y detectar la necesidad de implementar un plan de comunicación completo usando una metodología multistakeholder (O1, O2 y O7), resulta necesario avanzar con un estudio empírico que permita *“demostrar el impacto que tiene la comunicación corporativa para legitimar el compromiso con sus stakeholders”* (O4). A través de un análisis de contenido de informes en un sector específico, hemos evidenciado cuál es el estado de la comunicación de sostenibilidad de forma aplicada y así poder cumplir con el O6, *“Comparar el alcance que tienen las redes sociales, las websites y el reporting para difundir los resultados de la SC”*. De aquí se ha derivado la necesidad de diseñar un ranking con las mejores estrategias de comunicación sostenibles y contrastar los contenidos tratados, públicos objetivos alcanzados y las formas en que hacen llegar los mensajes corporativos.

De este modo, a través del estudio de caso (Yin, 2014), combinado con análisis de contenido, en el caso de una empresa en concreto del sector *retail*, hemos podido demostrar que no hay coherencia entre el discurso de sostenibilidad corporativa que IKEA España muestra en sus redes sociales Facebook y Twitter, respecto al que realiza en otros canales. Además, la interactividad con los usuarios aún no es suficiente y los contenidos son de escasa calidad y principalmente comerciales. Se demuestra que no sigue una estrategia de comunicación adecuada, ya que no crea publicaciones específicas adaptadas al medio y al stakeholder en cuestión, sino que duplica contenidos por lo que no logra *engagement* con sus públicos. Si bien es cierto que el grado de *engagement* que logra en bastante similar, si se analiza el nivel de participación y las opiniones compartidas Facebook presenta mayor actividad por parte de los clientes, único grupo de interés incluido en los mensajes emitidos que son principalmente comerciales. Respecto a los mensajes referentes a sostenibilidad, se observa que son prácticamente inexistentes en el periodo temporal seleccionado para el análisis. En líneas generales, se ha podido constatar la nula existencia de la comunicación bidireccional entre la empresa y los usuarios más allá de aclaraciones a quejas, dudas o información comercial.

La empresa no está aprovechando el potencial que ofrecen las redes sociales para comunicar sobre RSC y crear *engagement* con todos sus grupos de interés, ya que son una herramienta válida para generar un ambiente de confianza y establecer un

diálogo con los usuarios, no se valora el potencial de estos medios para acercarse a las expectativas de los *stakeholders*. Un posible motivo es la no implantación de una estrategia sólida en la organización a la hora de gestionar las redes sociales como motor de intercambio de ideas sobre RSC y creador de valor para mejorar la reputación de la marca.

Esto refleja la necesidad de cambiar el modelo de gestión de la comunicación responsable y sostenible a través de las redes sociales, reforzando las posibilidades que estas plataformas ofrecen para conocer a los grupos de interés, sus preferencias, preocupaciones, qué les atrae y cómo se puede establecer un diálogo real con ellos que genere beneficio a todos los niveles, ya que juegan un papel fundamental para construir una relación sólida.

Este primer trabajo de campo nos ha servido de diagnóstico de la situación, por lo que ha sido imprescindible analizar otros canales de comunicación de la empresa, para detectar el grado de *engagement* presente en estos medios y demostrar empíricamente porque es importante contar con un plan de comunicación de la SC desde una perspectiva multidireccional y multistakeholder para ser coherentes y eficaces en la divulgación de la performance. De esta forma, a continuación, se han planteado una serie de casos de estudio empíricos que analizan la trascendencia que tiene las acciones comunicativas para compartir el discurso de la sostenibilidad corporativa a todos los niveles en diferentes sectores.

En segundo lugar, se ha planteado un estudio para avanzar en la comprensión de la comunicación financiera y no financiera al explorar las variables que pueden interesar a los grupos de interés dentro de un mercado financiero global, en concreto con el estudio de caso de dos empresas del *sector e-commerce* que cotizan en el mercado bursátil NASDAQ. Como resultado de este análisis, se estableció un marco de referencia internacional preliminar para comparar la transparencia y confiabilidad de sus piezas de comunicación e información. Además, se creó un modelo de sistema que permitiese el análisis de la evolución del reporte integrado y otros elementos y piezas de información divulgadas en la corporación. A partir de ahí, se amplió el objeto de estudio analizando toda la estrategia comunicativa y cambiando de sector, para poder comprobar el desarrollo de la comunicación de SC en otros ámbitos económicos.

De esta forma, se ha dado cumplimiento al O5, *“Analizar el alcance que tienen las acciones comunicativas para compartir el discurso de la sostenibilidad corporativa a todos los niveles en el sector textil”* durante la tercera y la cuarta fase del análisis empírico. En la tercera etapa, se ha buscado determinar el modelo de gestión de la

comunicación dentro de un negocio sostenible, en concreto en empresas del sector textil. Se parte de la base de que el mundo corporativo está en movimiento y tratando de adoptar los principios y prácticas de sostenibilidad corporativa desde una visión más estratégica. Primero se ha analizado tres empresas del sector textil que cotizan en el índice bursátil EUROSTOXX para conocer cómo gestionan sus comunicaciones corporativas de sostenibilidad. Los principales resultados coinciden con algunos estudios previos en otros sectores, en cuanto a la identificación de sus públicos objetivos, intereses y uso de modelos GRI. No obstante, se ha observado que no hay uniformidad a la hora de trabajar los contenidos relacionados con la sostenibilidad en las páginas web de estos grupos de empresas. En definitiva, la comunicación financiera y extrafinanciera ha adquirido una dimensión operativa de gestión dentro de sus estrategias globales. En cualquier caso, deberían desarrollar mejor sus esfuerzos de comunicación ya que es un factor clave para la creación de valor y la toma de decisiones a medio y largo plazo, de ahí la necesidad de elaborar un plan de comunicación de la SC flexible y adaptable a cada organización.

Una limitación de esta fase de la investigación ha sido que los resultados empíricos resultan condicionados por la muestra, por lo que resultó necesario ampliar los casos de estudio para así poder asegurar la comparabilidad. De este modo, en la cuarta fase de investigación, se ha incorporado la técnica de análisis de impacto a lo largo de las cadenas de suministro, en concreto en la parte de información de corte social, Social impacts-SLCA para medir los impactos sociales de 31 empresas repartidas por todo el globo terráqueo y que forman parte del ciclo de vida del sector textil, ya que sus actividades se desarrollan en alguna de las diferentes fases que conforman este ciclo de vida. Tras el análisis detallado y exhaustivo de las memorias de sostenibilidad y webs de las empresas que forman parte del caso de estudio, concluimos que en el sector textil hay un exceso de información corporativa en determinados casos, pero no se distribuye de forma estratégica ni respondiendo a las necesidades de información que tienen los diferentes stakeholders analizados. Se refuerza la necesidad de aplicar un modelo de comunicación sostenible y llevar a cabo un plan de acciones comunicativas sostenibles que contribuyan a reforzar la labor legitimadora de la empresa y su reputación entre los grupos de interés.

Como se ha señalado anteriormente, una futura línea de investigación podría centrarse en el diseño y el desarrollo de un rating para valorar la opacidad versus transparencia de las empresas de un determinado sector, para así completar el trabajo realizado. En esta línea, para acercarse sobre todo al *stakeholder* consumidores, que desconocen

cuál es el ciclo de vida de estos productos, desde la producción de las materias a los procesos de fabricación, distribución, uso y servicio que le dan los consumidores, hasta el final de vida de las prendas, obviando su poder de acción contaminante, con efectos sobre la salud, el cambio climático y contaminación con químicos de suelos, aire y agua. Tampoco son conocidas las condiciones en las que se encuentran algunos de sus trabajadores y proveedores, a causa especialmente de su tendencia a deslocalizar la mano de obra. De esta forma, se podría desarrollar *una ecolabel*, sencilla y fácilmente identificable para que el consumidor final pueda identificar fácilmente el impacto social de las prendas que está comprando. Esta es una solución a la sensación de no ser atendidas correctamente las necesidades de estos stakeholders, que se desprende de los resultados del análisis del apartado 6.3. Poco a poco se podría ampliar al resto de stakeholders de la empresa, desarrollando la etiqueta hasta integrar una valoración global y multidimensional del producto. Se trata de una oportunidad para que las empresas compartan la marca de su producto en una línea separada, cubriendo un nicho de mercado existente, ya que las compañías parecen tener claro el significado de sostenibilidad, pero no lo traducen en “ser sostenibles” y están muy interesados porque saben que la demanda de estos productos existe. Dichas técnicas de marketing tendrán un resultado directo en la mente del consumidor, tratando de escapar del *greenwashing* y/o *greenmarketing*.

De este modo, podemos concluir que existe una comunicación de la sostenibilidad corporativa y es necesario hacerlo desde un punto de vista más estratégico, ya que esa es la vía para conseguir que las empresas puedan ser sostenibles y responsables. Para ello, deben demostrar que son capaces de hacer llegar sus resultados a sus grupos de interés de una forma sincera y transparente, adaptada al público en concreto al que se dirigen y teniendo en cuenta las oportunidades que todos los canales les facilitan.

Durante mucho tiempo se ha analizado la comunicación de la SC de forma desagregada por lo que falta enfoque de dirección y coherencia, tal y como ha quedado demostrado en el análisis llevado a cabo. Si bien solo se ha tenido en cuenta un sector en concreto y con empresas seleccionadas ya como buenos ejemplos, es un punto de partida para poder desarrollar un marco conceptual que permita a la comunicación actuar como eje vertebrador de la SC. Es imprescindible reforzarlo para integrar todos los esfuerzos que se han hecho anteriormente desde la comunicación de, para y sobre la sostenibilidad, ya que permite cubrir las limitaciones y afianzar las fortalezas que cada una de ellas ha demostrado.

No se trata de elaborar un plan de comunicación maestro para aplicar en todas las organizaciones, sino de pensar cómo queremos comunicar nuestra estrategia de sostenibilidad y gestionarlo adecuadamente, teniendo en cuenta tanto nuestras necesidades y motivaciones como las de nuestros stakeholders, ya que ha quedado demostrado el poder legitimador que tiene la comunicación. Debemos atenderlos desde una perspectiva abierta al cambio, dinámica, pero integrada ya que los resultados de nuestro análisis empírico demuestran la necesidad de estar alineados, ya que, al comparar las diferentes acciones comunicativas llevadas a cabo en diferentes medios, se ha comprobado que no se tienen en cuenta de forma equitativa para difundir el discurso de sostenibilidad corporativa.

La gran limitación de este trabajo es haber tenido en cuenta solo tres canales de comunicación, las redes sociales, las websites y la memoria de sostenibilidad, y no haber analizado el discurso sostenible de las empresas analizadas más allá de señalar si cumplían o no cumplían con las variables marcadas para el estudio. Tomamos esto como una oportunidad para abrir una nueva línea de investigación, que pasaría por ampliar el tipo de acciones comunicativas que se toman como unidades de análisis y plantear el estudio de una campaña enfocada en el *transmedia storytelling* (Coombs, 2019) y su capacidad para conectar con el público y trasladar así el discurso de la sostenibilidad corporativa siguiendo otros formatos y logrando mayor *engagement* con los stakeholders priorizados para llegar a ellos a través de este canal.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdullah, Z., & Abdul Aziz, Y. (2013). Institutionalizing corporate social responsibility: effects on corporate reputation, culture, and legitimacy in Malaysia. *Social Responsibility Journal*, 9(3), 344–361. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2011-0110>
- Abitbol, A., & Lee, S. Y. (2017). Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't. *Public Relations Review*, 43(4), 796–808. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002>
- Accountability. (2005). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders: manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Instituto de investigación Accountability: Londres.
- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma [sic]*. Reston.
- Adams, C. A., & Frost, G. R. (2006). Accessibility and functionality of the corporate web site: implications for sustainability reporting. *Business Strategy and the Environment*, 15(4), 275-287.
- Adomßent, M., & Godemann, J. (2011). Sustainability communication: An integrative approach. In *Sustainability communication* (pp. 27-37). Springer, Dordrecht.
- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Alard, J. A., & Monfort, A. (2017). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. ESIC Editorial.
- Allen, M. (2016). *Strategic communication for sustainable organizations*. Theory and Practice. Fayetteville, USA: University of Arkansas.
- Allen, M. W., & Craig, C. A. (2016). Rethinking corporate social responsibility in the age of climate change: a communication perspective. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-11.

- Alloza, A., & Gallardo, C. F. (2019). Building Purpose-Driven Organizations. *The Routledge Handbook of Positive Communication: Contributions of an Emerging Community of Research on Communication for Happiness and Social Change*.
- Alon, I., Lattemann, C., Fetscherin, M., Li, S., & Schneider, A. M. (2010). Usage of public corporate communications of social responsibility in Brazil, Russia, India and China (BRIC); *International Journal of Emerging Markets*, 5(1), 6–22. <https://doi.org/10.1108/17468801011018248>
- Aluchna, M., Hussain, N., & Roszkowska-Menkes, M. (2019). Integrated Reporting Narratives: The Case of an Industry Leader. *Sustainability*, 11(4), 976.
- Allwood, J. M., Laursen, S. E., De Rodríguez, C. M., & Bocken, N. M. (2006). Well dressed. *The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom*, 1.
- Andreu, L., Casado-Díaz, A. B., & Mattila, A. S. (2015). Effects of message appeal and service type in CSR communication strategies. *Journal of Business Research*, 68(7), 1488-1495.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 521-539.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación: Paul A. Argenti profundiza en la importancia de la comunicación para construir una reputación excelente*. Editorial Almuzara.
- Argenti, P. A., & Robert, A. (2005). The strategic communication imperative.
- Arvidsson, S. (2014). Corporate social responsibility and stock market actors: A comprehensive study. *Social Responsibility Journal*, 10(2), 210–225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2012-0099>
- Arvidsson, S. (2010). Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339–354. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0469-2>

- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Balmer, J. M., Mukherjee, A., Greyser, S. A., Jenster, P., Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. *European journal of marketing*.
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.
- Beattie, V., & Smith, S. J. (2013). Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. *The British Accounting Review*, 45(4), 243-254.
- Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337-361.
- Beck, G., & Kropp, C. (2011). Infrastructures of risk: a mapping approach towards controversies on risks. *Journal of risk research*, 14(1), 1-16.
- Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2014). *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge.
- Benoit-Moreau, F., & Parguel, B. (2011). Building brand equity with environmental communication: An empirical investigation in France. *EuroMed Journal of Business*, 6(1), 100–116. <https://doi.org/10.1108/14502191111130334>
- Benoît Norris, C. *Int J Life Cycle Assess* (2014) 19: 261. <https://doi.org/10.1007/s11367-013-0644-7>
- Benoit-Norris, C.; Cavan, D.A.; Norris, G. Identifying Social Impacts in Product Supply Chains: Overview and Application of the Social Hotspot Database. *Sustainability* 2012, 4, 1946-1965.
- Benoît-Norris, C., Vickery-Niederman, G., Valdivia, S. et al. *Int J Life Cycle Assess* (2011) 16: 682. <https://doi.org/10.1007/s11367-011-0301-y>

- Biloslavo, R., & Trnavčević, A. (2009). Web sites as tools of communication of a “green” company. *Management Decision*, 47(7), 1158–1173. <https://doi.org/10.1108/00251740910978359>
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F., & Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: Practices among Switzerland’s top 300 companies. *Corporate Communications*, 13(2), 182–196. <https://doi.org/10.1108/13563280810869604>
- Bögel, P. M. (2015). Processing of CSR communication: Insights from the ELM. *Corporate Communications*, 20(2), 128–143. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2013-0095>
- Bonsón, E., & Ratkai, M. (2013). A set of metrics to assess stakeholder engagement and social legitimacy on a corporate Facebook page. *Online Information Review*, 37(5), 787–803.
- Brundtland, G. H., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., & Chidzero, B. J. N. Y. (1987). *Our common future*. New York, 8.
- Brunton, M., Eweje, G., & Taskin, N. (2017). Communicating Corporate Social Responsibility to Internal Stakeholders: Walking the Walk or Just Talking the Talk? *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 31–48. <https://doi.org/10.1002/bse.1889>
- Bryman, A. *Social Research Methods*; Oxford University Press: New York, NY, USA, 2012.
- Burritt, R. L., Christ, K. L., Rammal, H. G., & Schaltegger, S. (2018). Multinational enterprise strategies for addressing sustainability: The need for consolidation. *Journal of Business Ethics*, 1-22.
- Burson-Marsteller Communications Group (2011). 2011 Fortune Global 100 Social Media Study. Disponible en: [http://www.bursonmarsteller.com/Innovation_and_insights/blogs_and_podcasts/BM_Blog/Documents/Burson-Marsteller %202010 %20 Global%20Social%20Media %20Check-up %20white %20paper.pdf](http://www.bursonmarsteller.com/Innovation_and_insights/blogs_and_podcasts/BM_Blog/Documents/Burson-Marsteller%202010%20Global%20Social%20Media%20Check-up%20white%20paper.pdf)

- Camilleri, M. A. (2018). Theoretical insights on integrated reporting. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 567–581. <https://doi.org/10.1108/ccij-01-2018-0016>
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511-534.
- Canales, R.A. & Vergara, R. (2013). Propuesta metodológica para el estudio de incubadoras de empresas a partir de los enfoques Análisis de Redes Sociales (ARS) y redes de conocimiento: el caso de las incubadoras de la UAEMex. *Acta universitaria*, Vol.23 (2), marzo-abril 2013, 5-15.
- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa.
- Carrillo Durán, M. V. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carvalho, F., Domingues, P., & Sampaio, P. (2019). Communication of commitment towards sustainable development of certified Portuguese organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Cervera, A. L. (2015). Comunicación total. *Madrid: Esic*.
- Chaudhri, V. (2016). Corporate social responsibility and the communication imperative: Perspectives from CSR managers. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 419–442. <https://doi.org/10.1177/2329488414525469>
- Christofi, A., Christofi, P., & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices. *Management Research Review*.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International journal of management reviews*, 7(2), 91-109.
- Chung, A., & Jiang, H. (2017). Handling negative publicity. *Journal of Communication Management*, 21(3), 267–286. <https://doi.org/10.1108/jcom-11-2016-0091>

- Clark, C. E. (2000). Public relations & corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363–380.
- Coenen, F. H. J. M., Huitema, D., & O'Toole Jr, L. J. (Eds.). (2012). *Participation and the quality of environmental decision making* (Vol. 14). Springer Science & Business Media.
- Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communications*, 18(2), 228–248. <https://doi.org/10.1108/13563281311319508>
- Comisión Europea (2001). Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas. Disponible en <http://eurlex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>. Fecha de consulta 22-04-2019
- Conte, F.; Vitale, P.; Vollerio, A.; Siano, A. Designing a Data Visualization Dashboard for Managing the Sustainability Communication of Healthcare Organizations on Facebook. *Sustainability* 2018, 10, 4447.
- Cook, L., LaVan, H., & Zilic, I. (2018). An exploratory analysis of corporate social responsibility reporting in US pharmaceutical companies. *Journal of Communication Management*, 22(2), 197–211. <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2017-0020>
- Coombs, T. (2019). Transmedia storytelling: A potentially vital resource for CSR communication. *Corporate communications: An international journal*.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2015). CSR as crisis risk: Expanding how we conceptualize the relationship. *Corporate Communications*, 20(2), 144–162. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2013-0078>
- Cornelissen, J. P., Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C., & Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis.
- Cornelissen, J. P. (2008). Corporate communication. *The International Encyclopedia of Communication*.
- Costa, J. (1995). Comunicación corporativa. *Madrid: Ediciones Sociales*.

- Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. *LUCIÉRNAGA*, 4(8), 20-25.
- Costa, J. (2015). Creación y gestión de marcas. *Revista Imagen y comunicación*.
- Costa-Sánchez, C. (2017). Use of YouTube for Business Communication. Analysis of the Content Management and Level of Participation of Spanish Best Reputed Companies YouTube Channels. *Corporate Reputation Review*, 20(2), 137-146.
- Cox, R. (2013). *Environmental communication and the public sphere* (3rd ed.). Washington, DC: Sage
- Crane, A., & Livesey, S. M. (2003). Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. *Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue*.
- Dalal-Clayton, B., & Bass, S. (2002, June). Recent progress and new thinking on strategies for sustainable development. In *annual meeting of the international association for impact assessment* (pp. 15-21).
- Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (1991). *Perspectives on organizational communication*. McGraw-Hill Humanities, Social Sciences & World Languages.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of communication management*.
- Depoe, S. P., Delicath, J. W., & Elsenbeer, M. F. A. (Eds.). (2004). *Communication and public participation in environmental decision making*. SUNY Press.
- de Vries, G., Terwel, B. W., Ellemers, N., & Daamen, D. D. L. (2015). Sustainability or profitability? How communicated motives for environmental policy affect public perceptions of corporate greenwashing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 142–154. <https://doi.org/10.1002/csr.1327>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Eberle, D.; Berens, G.; Li, T. The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation. *J. Bus. Ethics* 2013, 118, 731–746.

- Eckerson, W. W. (2010). *Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business*. John Wiley & Sons.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
- Eguizábal Maza, R. (2013). Comunicación versus publicidad. *Pensar la Publicidad*, 7(2), 213.
- Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 176–189. <https://doi.org/10.1108/13563280910953852>
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
- Farace, R. V., Monge, P. R., & Russell, H. M. (1977). *Communicating and organizing* (Vol. 1077). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fassin, Y., & Buelens, M. (2011). The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making: A model of corporate social responsibility and business ethics practices. *Management Decision*, 49(4), 586–600. <https://doi.org/10.1108/00251741111126503>
- Fassin, Y., & Van Rossem, A. (2009). Corporate governance in the debate on CSR and Ethics: Sensemaking of social issues in management by authorities and CEOs. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 573–593. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00738.x>
- Ferns, B., Emelianova, O., & Sethi, S. P. (2008). In His Own Words: The Effectiveness of CEO as Spokesperson on CSR-Sustainability Issues – Analysis of Data from the Sethi CSR Monitor©. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 116–129. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.11>
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Muñoz-Torres, M. J. (2015). Integrating sustainability into corporate governance: an empirical study on board

- diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 193-207.
- Fletcher, K. (2013). *Sustainable fashion and textiles: design journeys*. Routledge.
- Fletcher, K., & Grose, L. (2012). *Fashion & sustainability: Design for change*. Laurence King Publishing.
- Fombrun, C. J. (2005). The leadership challenge: Building resilient corporate reputations. *Handbook on responsible leadership and governance in global business*, 54, 68.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1-16.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pittman Publishing Inc. Boston.
- Freeman, H., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., and DeColle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Fuoli, M. (2017). Building a Trustworthy Corporate Identity: A Corpus-Based Analysis of Stance in Annual and Corporate Social Responsibility Reports. *Applied Linguistics*, 39(6), 846–885. <https://doi.org/10.1093/applin/amw058>
- Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management and Organization*, 17(1), 17-38.
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>
- Garcia-Torres, S., Albareda, L., Rey-Garcia, M., & Seuring, S. (2019). Traceability for sustainability—literature review and conceptual framework. *Supply Chain Management: An International Journal*.

- Garnett, S. T., Lawes, M. J., James, R., Bigland, K., & Zander, K. K. (2016). Portrayal of sustainability principles in the mission statements and on home pages of the world's largest organizations. *Conservation biology*, 30(2), 297-307.
- Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 2000.
- Gatti, L., & Seele, P. (2014). Evidence for the prevalence of the sustainability concept in European corporate responsibility reporting. *Sustainability Science*, 9(1), 89–102. <https://doi.org/10.1007/s11625-013-0233-5>
- Genç, R. (2017). The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, 511-516.
- Global Reporting Initiative (2013). *Sustainability topics for sectors: What do stakeholders want to know*. GRI: Amsterdam.
- Godemann, J. (2011). Sustainable communication as an inter-and transdisciplinary discipline. In *Sustainability Communication* (pp. 39-51). Springer, Dordrecht.
- Godemann, J., & Michelsen, G. (2011). Sustainability communication—an introduction. In *Sustainability Communication* (pp. 3-11). Springer, Dordrecht.
- Gold, S., & Heikkurinen, P. (2018). Transparency fallacy: Unintended consequences of stakeholder claims on responsibility in supply chains. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(1), 318–337. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2015-2088>
- Gómez, L. (2012). Análisis de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa a través de internet: Una mirada crítica al uso de páginas web y medios sociales corporativos. Tesis Doctoral, Universitat Jaume I.
- Goodman, M. B. (Ed.). (1994). *Corporate communication: Theory and practice*. SUNY Press.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108.

- Greene, J. C. (2003). *Handbook of communication and social interaction skills*. Psychology Press.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315–327.
- GRI (2013). *Global Reporting Initiative, Standard G4 Guidelines*. www.globalreporting.org
- GRI (2013). *Global Reporting Initiative, “Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know” report*. www.globalreporting.org
- Guerras, L.A. & Navas, J.E.: *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 5ª edición. Thomson-Reuters, Pamplona.
- Habermas, J. (1987). *Der philosophische diskurs der moderne*. MIT Press.
- Hajer, M. A. (1995). The politics of environmental discourse: ecological modernization and the policy process.
- Hall, N. L., & Jeanneret, T. (2015). Social licence to operate. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 213–227. <https://doi.org/10.1108/ccij-01-2014-0005>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35.
- Hatch, M. J., and Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604.
- Heath, R. L., Johansen, W., Hallahan, K., Steyn, B., Falkheimer, J., & Raupp, J. J. (2018). Strategic communication. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-24.

- Heckadon, D. (2010). Critical Success Factors for Creating and Implementing Effective Social Media Marketing Campaigns. (Disponible en: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1734586> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1734586>)
- Hemminki, J., & Puttonen, V. (2016). Fundamental indexation in Europe. In *Asset Management* (pp. 323-330). Palgrave Macmillan, Cham.
- Herzig, C., & Schaltegger, S. (2011). Sustainability Communication, 151–169. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-1697-1>
- Herzig, C., & Schaltegger, S. (2006). Corporate sustainability reporting: An overview. *Sustainability Accounting and Reporting*, 301–324. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_13
- Higg Index, desarrollado por Sustainable Apparel Coalition (SAC). Disponible en: <https://apparelcoalition.org/the-higg-index/>
- Holt, D., Barkemeyer, R., Figge, F., Herzig, C., & Godemann, J. (2010). Internet-supported sustainability reporting: developments in Germany. *Management Research Review*.
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable development*, 13(1), 38-52.
- Ibáñez-Gallén, L. & Muñoz-Torres, M.J. (2015). “Las redes sociales como herramienta para evaluar el engagement en las empresas. Caso Ikea” en Nos Aldás, Eloísa; Arévalo Salinas, Álex Iván y Farné, Alessandra. Madrid: Fragua
- Ihlen, O., Bartlett, J.L & May, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Communication. En O. Ihlen, J.L. Barlett, & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp.3-22). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Informe “Approaching the future 2019. Tendencias en reputación y gestion de intangibles”. Corporate Excellence. Disponible en: <https://www.approachingthefuture.com/> Fecha de consulta: 20-10-2020

Informe de Transparencia 2019. Consultora KPGM. Disponible en:
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/01/informe-transparencia-2019.pdf> Fecha de consulta 19-09-2020

Integrated reporting: <https://integratedreporting.org/>,
<http://integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORKSPANISH-1.pdf> y
<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/02/IIRCStrategy-Summary-2015.pdf>.

International Association of Business Communicators (IABC). *"The Global Standard of the Communication Profession"*. Disponible en: <https://www.iabc.com/>
<https://www.iabc.com/global-standard-2/>

Iranzo, A. & Farné, A. (2014). Herramientas de comunicación para el tercer sector: el uso de las redes sociales por las Ongd catalanas. *Commons. Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 3(2), 29-50.

Jahdi, K. S., & Acikdilli, G. (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? *Journal of Business Ethics*, 88(1), 103–113. <http://doi.org/10.1007/s10551-009-0113-1>

Jain, R., & Winner, L. H. (2016). CSR and sustainability reporting practices of top companies in India. *Corporate Communications*, 21(1), 36–55. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2014-0061>

Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2012). *Principles and practice of marketing* (No. 7th). McGraw-Hill Higher Education.

Johansen, T. S., & Nielsen, A. E. (2011). Strategic stakeholder dialogues: A discursive perspective on relationship building. *Corporate Communications*, 16(3), 204–217. <https://doi.org/10.1108/13563281111156871>

Johari, J., & Komathy, M. (2019). Sustainability reporting and firm performance: Evidence in Malaysia. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 4(17), 32-45.

- Johnson, D. B., & Macy, G. (2001). Using environmental paradigms to understand and change an organization's response to stakeholders. *Journal of Organizational Change Management*, 14(4), 314-335.
- Kakabadse, N. K., Rozuel, C., & Lee-Davies, L. (2005). Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 277-302.
- Kamprad, I. (2008). *La historia de IKEA: su fundador cuenta los secretos de la empresa que ha entrado en todos los hogares del mundo*. Barcelona: La esfera de los libros, 2008.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59—68.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Kemma, T. (2013). Dialogue, Twitter and New Technology-based firms: the communication practice on a social Medium. Disponible en: <http://su-beta.divaportal.org/smash/get/diva2:629600/FULLTEXT01.pdf;jsessionid=cf4e559c4a22712b67093e831943>
- Keyton, J. (2010). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Sage Publications.
- Ki, E. J., & Shin, S. (2015). Organization sustainability communication (OSC): Similarities and differences of OSC messages in the United States and South Korea. *Computers in Human Behavior*, 48, 36-43.
- Kim, S. (2011). Transferring effects of CSR strategy on consumer responses: The synergistic model of corporate communication strategy. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 218–241. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.555647>
- Kim, S., & Ji, Y. (2017). Chinese Consumers' Expectations of Corporate Communication on CSR and Sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(6), 570–588. <https://doi.org/10.1002/csr.1429>

- Kim, S., Kim, S. Y., & Sung, K. H. (2014). Fortune 100 companies' Facebook strategies: Corporate ability versus social responsibility. *Journal of Communication Management, 18*(4), 343–362. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2012-0006>
- Kim, S., & Rader, S. (2010). What they can do versus how much they care: Assessing corporate communication strategies on Fortune 500 web sites. *Journal of Communication Management, 14*(1), 59–80. <https://doi.org/10.1108/13632541011017816>
- Kloppers, E. (2017). An Integrated Model for Communicating Within and About Corporate Social Responsibility. *Communicatio, 43*(3-4), 54-73.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review, 57*(2), 106—114.
- Kozlowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M. (2015). Corporate sustainability reporting in the apparel industry: an analysis of indicators disclosed. *International Journal of Productivity and Performance Management, 64*(3), 377-397.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Lee, K. H. (2012). Linking stakeholders and corporate reputation towards corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development, 6*(2), 219. <https://doi.org/10.1504/ijisd.2012.046947>
- Leydesdorff, L. (2000). Luhmann, Habermas and the theory of communication. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research, 17*(3), 273-288.
- Lim, J. S., & Greenwood, C. A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review, 43*(4), 768–776. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.007>
- Lock, I., & Schulz-Knappe, C. (2019). Credible corporate social responsibility (CSR) communication predicts legitimacy: Evidence from an experimental study.

Corporate Communications, 24(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2018-0071>

Loussaïef, L., Cacho-Elizondo, S., Pettersen, I. B., & Tobiassen, A. E. (2014). Do CSR actions in retailing really matter for young consumers? A study in France and Norway. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(1), 9–17. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.09.005>

Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.

Lozano, R., & Huisinigh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of cleaner production*, 19(2-3), 99-107.

Lozano, R., & Muñoz Torres, M. J. (2019). *Typologies of Sustainable Business*.

Lugo-Morin, D.R. (2011). Análisis de redes sociales en el mundo rural: guía inicial. *Revista de Estudios Sociales*, (38), 129-142.

Luhmann, N. (1990). The cognitive program of constructivism and a reality that remains unknown. In Krohn, W., KuÈppers, G., and Nowotny, H. (eds), *Selforganization: The Portrait of a Scientific Revolution*, Kluwer, Dordrecht, pp. 64-85.

Luhmann, N. (1997). Globalization or world society: how to conceive of modern society? *International Review of Sociology* 7(1), 67-79.

Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2016). *The literature review: Six steps to success*. Corwin Press.

Maharaj, R., & Herremans, I. M. (2008). Shell Canada: over a decade of sustainable development reporting experience. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.

Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3-19.

Mangold, W.G. y Faulds, D.J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, (52), 357-365.

- Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Melé, D., Argandoña, A. & Sanchez-Runde, C. Facing the Crisis: Toward a New Humanistic Synthesis for Business. *Journal of Business Ethics*, 99, 1–4 (2011). <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0743-y>
- Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J., & Foroudi, M. M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572–604. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0616>
- MERCO (2020). “*Metodología e Informe de Verificación*”. Recuperado de <http://www.merco.info/es/>
- Miles, M. P., Munilla, L. S., & Darroch, J. (2006). The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 195–205. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9085-6>
- Miller, K., & Serafeim, G. (2014). Chief sustainability officers: Who are they and what do they do? In “*Leading Sustainable Change*” Oxford University Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Moneva, J. M., & Cuellar, B. (2009). The value relevance of financial and non-financial environmental reporting. *Environmental and Resource Economics*, 44(3), 441-456.
- Monfort, A. & Acosta, M. E. (2017). Plan de acción, control y seguimiento en medios digitales. In *Plan de comunicación on y off en la práctica* (pp. 235-262). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
- Morales-Vargas, Alejandro; Pedraza-Jiménez, Rafael; Codina, Lluís (2020). “Website quality: An analysis of scientific production”. *Profesional de la información*, v. 29, n. 5, e290508. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.sep.08>

- Morali, O., & Searcy, C. (2013). A review of sustainable supply chain management practices in Canada. *Journal of business ethics*, 117(3), 635-658.
- Morsing, M. & Roepstorff, A. (2014). CSR as Corporate Political Activity: Observations on IKEA's CSR Identity–Image Dynamics. *Journal of Business Ethics*. Doi: 10.1007/s10551-014-2091-1
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business ethics: A European review*, 15(4), 323-338.
- Moser, S. C., & Dilling, L. (2007). Toward the social tipping point: Creating a climate for change. *Creating a climate for change: Communicating climate change and facilitating social change*, 491-516.
- Muñoz-Torres, M. J., Fernández-Izquierdo, M. Á., Rivera-Lirio, J. M., Ferrero-Ferrero, I., Escrig-Olmedo, E., Gisbert-Navarro, J. V., & Marullo, M. C. (2018). An assessment tool to integrate sustainability principles into the global supply chain. *Sustainability*, 10(2), 535.
- Muñoz-Torres, M. J., Fernández-Izquierdo, M. Á., Rivera-Lirio, J. M., & Escrig-Olmedo, E. (2019). Can environmental, social, and governance rating agencies favor business models that promote a more sustainable development? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 439-452.
- National Communication Association. <https://www.natcom.org/> Fecha de consulta 22-05-2020
- Newig, J., Schulz, D., Fischer, D., Hetze, K., Laws, N., Lüdecke, G., & Rieckmann, M. (2013). Communication regarding sustainability: Conceptual perspectives and exploration of societal subsystems. *Sustainability*, 5(7), 2976-2990.
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2007). Reporting CSR - What and how to say it? *Corporate Communications*, 12(1), 25–40.
<https://doi.org/10.1108/13563280710723732>

- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2008). Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 83–93. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01550.x>
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2011). Sustainable development: The role of network communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 1–10. <https://doi.org/10.1002/csr.221>
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2018). Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Noland, J., & Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. A. Lindgreen & V. Swaen (Guest Editors) *International Journal of Management Reviews: Corporate social responsibility*, 12(1), 39–49 (Special Issue).
- Norris, C.B.; Norris, G.A.; Aulisio, D. Efficient Assessment of Social Hotspots in the Supply Chains of 100 Product Categories Using the Social Hotspots Database. *Sustainability* 2014, 6, 6973-6984.
- Organización Internacional de Normalización. (2010). *Guía de responsabilidad social (ISO26000)*.
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf
- Okereke, C., Wittneben, B., & Bowen, F. (2012). Climate change: Challenging business, transforming politics. *Business & Society*, 51(1), 7-30.
- Oliver, S. (1997). *Corporate communication: Principles, techniques and strategies*. Kogan Page Publishers.
- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 125, 121-145.
- Otubanjo, O. (2013). Theorising the Interconnectivity between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Identity. *Journal of Management and Sustainability*, Vol.3 (1), 74-94.

- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication. *Journal of business ethics*, 102(1), 15.
- Park, Y. E., Son, H., Yang, S. U., & Lee, J. K. (2019). A good company gone bad. *Journal of Communication Management*.
- Pérez, A., & del Bosque, I. R. (2012). The Role of CSR in the Corporate Identity of Banking Service Providers. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 145–166.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1067-7>
- Pérez González, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Ariel. Barcelona.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Pintado, T. & Herrera, J. S. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC Editorial.
- Podnar, K., & Jancic, Z. (2006). Towards a categorization of stakeholder groups: an empirical verification of a three-level model. *Journal of Marketing Communications*, 12(4), 297-308.
- Pollach, I. (2018). Issue Cycles in Corporate Sustainability Reporting: A Longitudinal Study. *Environmental Communication*, 12(2), 247–260.
<https://doi.org/10.1080/17524032.2016.1205645>
- Pollach, I., Johansen, T. S., Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2012). The integration of CSR into corporate communication in large European companies. *Journal of Communication Management*, 16(2), 204–216.
<https://doi.org/10.1108/13632541211217605>
- Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of business & industrial marketing*.
- Pomering, A., Johnson, L. W., & Noble, G. (2013). Advertising corporate social responsibility: Results from an experimental manipulation of key message variables. *Corporate Communications*, 18(2), 249–263.
<https://doi.org/10.1108/13563281311319517>

- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitiveadvantage-and-corporate-social-responsibility>
- Reilly, A. H., & Hynan, K. a. (2014). Corporate communication, sustainability, and social media: It's not easy (really) being green. *Business Horizons*, 57(6), 747–758. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.008>
- Reilly, A. H., & Larya, N. (2018). External communication about sustainability: Corporate social responsibility reports and social media activity. *Environmental Communication*, 12(5), 621-637.
- Remund, D. L., & McKeever, B. W. (2018). Forging effective corporate/nonprofit partnerships for CSR programs. *Journal of Communication Management*, 22(3), 309–326. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2017-0084>
- Rim, H., & Song, D. (2017). Corporate message strategies for global CSR campaigns. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 383–400. <https://doi.org/10.1108/ccij-01-2017-0007>
- Rivera, J. M., Muñoz, M. J., & Moneva, J. M. (2017). Revisiting the relationship between corporate stakeholder commitment and social and financial performance. *Sustainable Development*, 25(6), 482-494.
- Rolland, D., & Bazzoni, J. O. K. (2009). Greening corporate identity: CSR online corporate identity reporting. *Corporate Communications*, 14(3), 249–263. <https://doi.org/10.1108/13563280910980041>
- Roper, J., & Schoenberger-Orgad, M. (2011). State-owned enterprises: Issues of accountability and legitimacy. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 693–709. <https://doi.org/10.1177/0893318911415598>
- Rovira, C., Codina, L., Guerrero-Solé, F., & Lopezosa, C. (2019). Ranking by relevance and citation counts, a comparative study: Google Scholar, Microsoft Academic, WoS and Scopus. *Future Internet*, 11(9), 202.

- Ruiz Pacheco, M. (2020). El chief communication officer. *Revista Imagen y Comunicación*, 90, 12-19.
- Sampedro, V. (2011). Redes sociales. Documento I. Documento de trabajo, 16 de septiembre de 2011.
- Schadewitz, H., & Niskala, M. (2010). Communication via responsibility reporting and its effect on firm value in Finland. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(2), 96–106. <https://doi.org/10.1002/csr.234>
- Schäfer, M. S. (2012). Online communication on climate change and climate politics: a literature review. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 3(6), 527-543.
- Schaltegger, S. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success: Consequences for the development of sustainability management control. *Society and Economy*, 33(1), 15-28.
- Schaltegger, S., Burritt, R., Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: an international journal*.
- Schoeneborn, D., & Trittin, H. (2013). Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication. *Corporate Communications*, 18(2), 193–211. <https://doi.org/10.1108/13563281311319481>
- Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications*, 15(1), 9–29. <https://doi.org/10.1108/13563281011016813>
- Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications*, 15(1), 9–29. <https://doi.org/10.1108/13563281011016813>
- Shim, K. J., & Yang, S. U. (2016). The effect of bad reputation: The occurrence of crisis, corporate social responsibility, and perceptions of hypocrisy and attitudes toward a company. *Public Relations Review*, 42(1), 68–78. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.009>

- Schramm, W. L. (1963). *Science of human communication*.
- Searcy, C., & Buslovich, R. (2014). Corporate perspectives on the development and use of sustainability reports. *Journal of business ethics*, 121(2), 149-169.
- Siano, A., Vollero, A., Confetto, M. G., & Siglioccolo, M. (2013). Corporate communication management: A framework based on decision-making with reference to communication resources. *Journal of Marketing Communications*, 19(3), 151–167. <https://doi.org/10.1080/13527266.2011.581301>
- Singh, J., De Los Salmones Sanchez, M. D. M. G., & Del Bosque, I. R. (2008). Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: A cross-cultural evaluation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 597–611. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9457-6>
- SMART #H2020 Project Deliverable 5.2 “*List of best practices and KPIs of the textile products life cycle*”: <https://ec.europa.eu/research/participants/documents/downloadPublic?documentId=080166e5bd4e507d&appId=PPGMS>
- SMART #H2020 Project Deliverable 5.4 “*Sustainability Assessment Guide*”: (https://www.smart.uio.no/publications/reports/d.5.4-v0.2_wp5.pdf)
- Smith, K. T. (2017). Longitudinal analysis of corporate social responsibility on company websites. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(1), 70–90. <https://doi.org/10.1177/2329490616686957>
- Smith, K. T., & Alexander, J. J. (2013). Which CSR-Related Headings Do Fortune 500 Companies Use on Their Websites? *Business Communication Quarterly*, 76(2), 155–171. <https://doi.org/10.1177/1080569912471185>
- Steyn, B., & Niemann, L. (2010). Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication’s strategic contribution at the macro-organisational level. *Journal of Communication Management*, 14(2), 106–126. <https://doi.org/10.1108/13632541011034574>
- Sustainability Accounting Standard Board. www.sasb.org Fecha de consulta: 17-02-2018

- Taghian, M., D'Souza, C., & Polonsky, M. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*.
- Tata, J., Prasad, S. (2014). CSR Communication: An Impression Management Perspective. *Journal Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-014-2328-z (published online)
- Tate, W. L., Ellram, L. M., & Kirchoff, J. F. (2010). Corporate social responsibility reports: A thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 19–44. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03184.x>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tenca, E. (2018). Remediating corporate communication through the web: the case of about us sections in companies' global websites. *Esp Today-Journal of English for Specific Purposes at Tertiary Level*, 6(1), 84-106.
- Tench, R., & Jones, B. (2015). Social media: The Wild West of CSR communications. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 290–305. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2012-0157>
- ter Hoeven, C. L., & Verhoeven, J. W. M. (2013). "Sharing is caring": Corporate social responsibility awareness explaining the relationship of information flow with affective commitment. *Corporate Communications*, 18(2), 264–279. <https://doi.org/10.1108/13563281311319526>
- Toppinen, A., & Korhonen-Kurki, K. (2013). Global Reporting Initiative and social impact in managing corporate responsibility: A case study of three multinationals in the forest industry. *Business Ethics*, 22(2), 202–217. <https://doi.org/10.1111/beer.12016>
- Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2019). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407-421.

- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
- Tschopp, D., & Huefner, R. J. (2015). Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 565-577.
- Tschopp, D., & Nastanski, M. (2014). The harmonization and convergence of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 147-162.
- UNEP/SETAC (2009) Guidelines for social life cycle assessment of products. United Nations Environment Programme, Paris. Disponible en: <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/7912>
- Unerman, J. (2007). Stakeholder engagement and dialogue. *Sustainability accounting and accountability*, 86.
- Valentini, C., & Kruckeberg, D. (2018). “Walking the environmental responsibility talk” in the automobile industry: An ethics case study of the Volkswagen environmental scandal. *Corporate Communications*, 23(4), 528–543. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0045>
- Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business ethics*, 44(2-3), 107-119.
- Van Riel, C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communications*, Prentice-Hall, London.
- Van Riel, C. B. M., and Balmer, J. M. T (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.
- van Ruler, B. (2014). *Reflective Communication Scrum*. Eleven International Publishing.
- van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381.
- Van Ruler, B. (2019). Agile communication evaluation and measurement. *Journal of communication management*.

- Veltri, S., & Nardo, M. T. (2013). The Intangible Global Report: An integrated corporate communication framework. *Corporate Communications*, 18(1), 26–51. <https://doi.org/10.1108/13563281311294119>
- Vercic, D., & Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management*.
- Verma, P., & Singh, A. (2016). Fostering Stakeholders Trust through CSR Reporting: An Analytical Focus. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 5(2), 186–199. <https://doi.org/10.1177/2277975215618473>
- Villafañe, J. J. La gestión profesional de la imagen corporativa. *Pirámide, Madrid*, 1999.
- Villafañe, J. J. La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas. *Madrid, España: Pirámide*, 2004.
- Villagra, N. (2016). Communicating Corporate Social Responsibility: re-assessment of classical theories about fit between CSR actions and corporate activities. *Communication & Society*, 29(2), 133–146. <https://doi.org/10.15581/003.29.2.133-146>
- Villagra, N., Cárdbaba, M. A. M., & Ruiz San Román, J. A. (2016). Communicating corporate social responsibility: Re-assessment of classical theories about fit between CSR actions and corporate activities. *Communication and Society*, 29(2), 133–146. <https://doi.org/10.15581/003.29.2.133-146>
- Villagra, N., & López, B. (2013). Analysis of values and communication of the responsible brands. *Corporate brand strategies for sustainability*.
- Vinke, N. Green Tweets': Communicating corporate responsibility through social media. En *Social Media for Social Purposes Conference, Copenhagen Business School, Copenhagen, October*. 2011.
- Vollero, A., Palazzo, M., Siano, A., & Elving, W. J. L. (2016). Avoiding the greenwashing trap: between CSR communication and stakeholder engagement. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 10(2), 120. <https://doi.org/10.1504/ijisd.2016.075542>

- Walker, S.F., & Marr, J.W. (2001). *Stakeholder power: A winning plan for building stakeholder commitment and driving corporate growth*. Cambridge, MA: Perseus.
- Wardekker, J. A., Petersen, A. C., & van Der Sluijs, J. P. (2009). Ethics and public perception of climate change: Exploring the Christian voices in the US public debate. *Global Environmental Change*, 19(4), 512-521.
- Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Sage.
- Wexler, M. N. (2009). Strategic ambiguity in emergent coalitions: The triple bottom line. *Corporate Communications*, 14(1), 62–77.
<https://doi.org/10.1108/13563280910931081>
- Wickert, C., Scherer, A. G., & Spence, L. J. (2016). Walking and Talking Corporate Social Responsibility: Implications of Firm Size and Organizational Cost. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1169–1196. <https://doi.org/10.1111/joms.12209>
- Wickham, M., & Lehman, K. (2015). Communicating sustainability priorities in the museum sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(7), 1011-1028.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park, CA: Sage, 2014.
- Yu, D., & Bondi, M. (2017). The Generic Structure of CSR Reports in Italian, Chinese, and English: A Corpus-Based Analysis. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 60(3), 273–291. <https://doi.org/10.1109/TPC.2017.2702040>
- Yuan, S. (2019). Comparative analysis of Chinese and Japanese corporate communication on facebook and twitter. *Chinese Journal of Communication*, 12(2), 224-243.
- Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication. *Journal of Communication Management*.
- Ziemann, A. (2011). Communication theory and sustainability discourse. In *Sustainability communication* (pp. 89-96). Springer, Dordrecht.

ANEXO: Ejemplos de empresas comprometidas con la comunicación de su estrategia de sostenibilidad corporativa

(Capítulo 6, apartado 6.3. La comunicación de los impactos en el sector textil)

- COTTON AUSTRALIA: Fragmento de su informe de sostenibilidad (2019) en la que se muestra explícitamente su compromiso con el cambio climático y su estrategia de acción.

Independent insight

CAN WE HAVE IRRIGATED COTTON AND AN IMPROVED RIPARIAN ENVIRONMENT?

Cotton needs plenty of water, but it might actually be one of the best crops to help cope with a rapidly changing climate. This is because cotton is an annual crop: growers plant and harvest in the same 12-month period. This means they can look to the year ahead and decide how much to plant given water availability and seasonal rainfall predictions.

With the Murray and Darling rivers being some of the most variable river systems in the world, this flexibility to plant more or less in a given year is very valuable. In a drought year with limited water, a grower may even choose to plant nothing and sell their diminished water allocation to another farmer – for example, one who grows perennial crops like vineyards or orchards. This increases the resilience of communities across the basin by supporting a diverse range of commodities and industries.

While I think we need cotton, I don't think we're distributing water well. Algal blooms and fish kills are evidence of that.

The 2012-20 Murray Darling Basin Plan is a good first step to distribute water to the environment, communities and industries, but it is poorly implemented. Industry and environmental interests in the Basin should collaborate to:

- Improve monitoring
- Relax constraints that are preventing best use of environmental water to conserve fish and fauna
- Recover agreed environmental water
- Plan for climate change.

Achieving this can deliver a healthy river system that also provides

PLANET CARBON | Acting on climate change

Climate change is expected to impact Australia's cotton growing regions via higher temperatures, increased evaporation and less frequent but more intense rainfall. All of these have potential negative impacts on the efficient production of cotton. Cotton growers are taking steps to adapt to the impacts of climate change by implementing new practices and adopting new varieties of cotton to make farms more resilient.

Vegetation & soil on farms stores carbon. Emissions to soil is not currently measured at the industry scale.

Cotton production emits about 0.2 per cent of Australia's greenhouse gases. The main sources of emissions to grow then ship to port one bale of cotton in the five years to 2015-19 were nitrogenous fertiliser (58 per cent), on-farm fuel (15 per cent), and ginning energy (10 per cent). It's important to remember emissions are one side of the carbon cycle: on the other side, farms sequester and store atmospheric carbon in soil and vegetation. Research is now showing some farms are carbon positive: that is, more carbon is stored by the farm than is emitted by its cotton production. Due to a lack of data on the amount of carbon stored on farms at the industry scale, the industry is currently measuring only emissions, which does not provide the full picture. Measuring cotton's carbon footprint is a target area for further research.

2014 - 2019 CHANGE

The volume of greenhouse gases emitted to grow, gin and transport to port, a bale of irrigated cotton increased by 12.6 per cent over the last five years. The increase in emissions is mainly due to a decrease in nitrogen use efficiency.

Mean carbon emissions per bale (kg CO₂e) (Irrigated cotton)

Year	Mean carbon emissions per bale (kg CO ₂ e)
2012-14	~280
2015-19	~315

Mean nitrogen use efficiency (kg N/kg N)(Irrigated cotton)

Adequate crop nutrition is critical to maximising crop yield. This includes maintaining stubble from the previous crop, crop rotations (such as legumes), and the addition of nutrient fertilisers, including nitrogen, phosphorus and potassium.

Being an annual crop, growers need to reapply some of the nutrients cotton plants need to thrive. However, with nitrogen fertilisers contributing more than half the carbon emissions of a bale of cotton, improving nitrogen use efficiency is an area for further work in the next five years. As well as contributing to greenhouse gas emissions, if more nitrogen is being applied than recommended it represents an additional cost to growers that doesn't necessarily result in increased production.

In addition to reducing emissions, the industry is also working to increase the amount of carbon stored in soil and vegetation on farms. In 2019, 72 per cent of growers were taking steps to specifically reduce emissions or sequester carbon, including vegetation management (60 per cent), cover cropping (35 per cent) and tree planting or using organic manure (28 per cent each).

- EASTMAN (Estados Unidos): Fragmento de su memoria de sostenibilidad (2019), en el que se puede ver su compromiso con los stakeholders y su forma de priorizarlos en su estrategia de SC.

Innovating. Accelerating. Enhancing.

Sustainability Report 2019

CEO statement 2

Eastman at a glance 3

CSO statement 4

Sustainability strategy 6

Steering a sustainable portfolio 8

Driving resource productivity 9

Focused good for good 10

Stakeholder engagement and value chain 11

Stakeholder priority assessment 12

Stakeholder assessment matrix 13

Governance 14

Values, policies, and guidelines 16

Sustainability in action 18

Accelerating a more circular economy 19

Partnering to drive social innovation 23

Translating trends into value 26

Fostering a zero-incident mindset 29

Goals and progress 32

Priority goals 33

Steering a sustainable portfolio 34

Driving resource productivity 35

Focused good for good 37

Scope of report 38

Global Reporting Initiative (GRI) 39

GRI content index 40

GRI content appendix 54

Stakeholder priority assessment

As our strategy evolves with the world's changing demands, we continue to assess and identify the emerging issues that are most relevant for our stakeholders.

Stakeholder engagement

ESG assessments

SDGs

Macro trends

Business strategy

External inputs

- We completed a third-party assessment of our external stakeholder groups using Datamaran, a business intelligence tool that analyzes public sources of information, including annual financial reports, sustainability reports, SEC filings, regulatory initiatives, accredited media, and social media.
- We assessed Eastman's performance and public commitments on sustainability-related issues that fall within the standard environmental, social and governance (ESG) framework based on a number of third-party ESG assessments and reporting frameworks, including Sustainalytics, MSCI, Institutional Shareholder Services (ISS), Carbon Disclosure Project (CDP), and EcoVadis.
- We assessed the company's goals and commitments against the United Nations Sustainable Development Goals.

Internal inputs

- We derived an internal corporate assessment of relevant sustainability issues through cross-functional working teams within the company's ESG Council and [Sustainability Subcouncils](#). This assessment included prioritization of global **macro trends** that inform the company's overarching innovation-driven growth strategy as well as business strategies and priorities.
- We surveyed a random representative sample of Eastman's global employee population.
- We surveyed a sample of local community representatives.

The results of the internal and external surveys were combined and presented in the matrix visualization on [page 13](#). Prioritization and effective management of these ESG issues and opportunities are integrated in our strategy, business models, risk management, and governance, driving continued commercial success.



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

12

Innovating. Accelerating. Enhancing.

Sustainability Report 2019

CEO statement 2

Eastman at a glance 3

CSO statement 4

Sustainability strategy 6

Steering a sustainable portfolio 8

Driving resource productivity 9

Focused good for good 10

Stakeholder engagement and value chain 11

Stakeholder priority assessment 12

Stakeholder assessment matrix 13

Governance 14

Values, policies, and guidelines 16

Sustainability in action 18

Accelerating a more circular economy 19

Partnering to drive social innovation 23

Translating trends into value 26

Fostering a zero-incident mindset 29

Goals and progress 32

Priority goals 33

Steering a sustainable portfolio 34

Driving resource productivity 35

Focused good for good 37

Scope of report 38

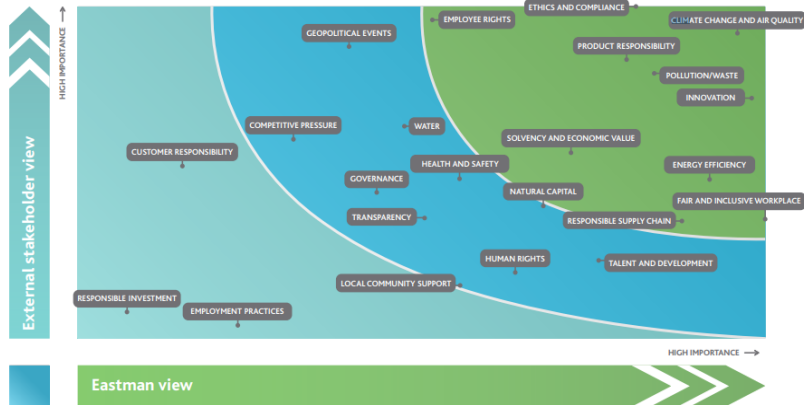
Global Reporting Initiative (GRI) 39

GRI content index 40

GRI content appendix 54

Stakeholder assessment matrix

External stakeholder view



Eastman view

Relative ranking

- LOW
- MEDIUM
- HIGH

The results of the internal and external surveys were combined and presented in this matrix visualization.

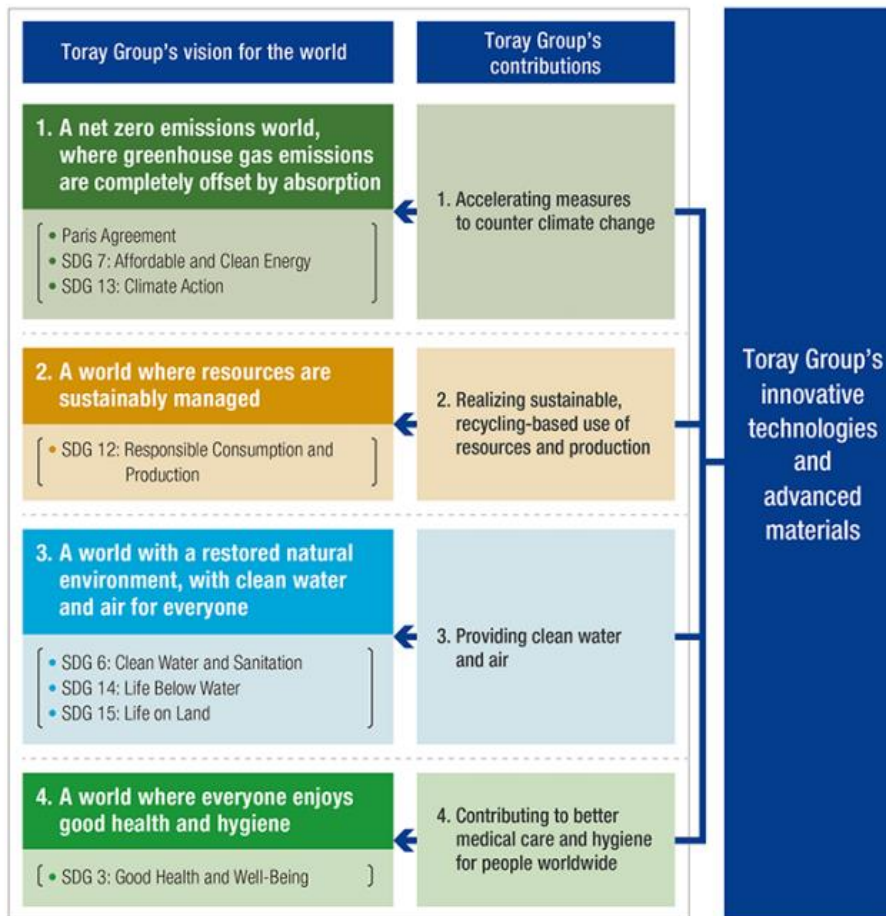
13

- TORAY (Japón): Fragmento de su memoria de sostenibilidad (2019) en el que queda explícita su visión de la SC y cómo trabaja los ODS.

Toray Group Business Activities That Help to Address Climate Change

1. Toray Group Sustainability Vision

In the aforementioned Toray Group Sustainability Vision, Toray Group describes four aspects of the world it envisions for 2050, including a "net zero emissions world, where greenhouse gas emissions are completely offset by absorption," and also sets out issues to be addressed to achieve this and quantitative targets for fiscal 2030 (base year: FY2013).





- COATS GROUP PLC (Reino Unido): Fragmento de su memoria de sostenibilidad (2019) con su estrategia de SC visible y alineada con los ODS.



OUR STRATEGY: PROGRESS AGAINST PIONEERING A SUSTAINABLE FUTURE



During 2018, we launched our ambitious new strategy for Coats called 'Pioneering a sustainable future'. This focuses on five priority areas where we can accelerate progress, through targeted investment of capital and resource. One year on, the table below summarises the progress we have made:

Pillar	Why is this a priority?	2019 highlights	UN SDG	Target
 <p>WATER</p>	Water is a precious resource and is coming under increasing pressure globally. Textile manufacturing uses a lot of water, especially for dyeing processes. To ensure that sufficient water is available for everyone and the natural world, we have to ensure that we use no more than is necessary and use it as efficiently as possible. Not prioritising this would entail risks for business continuity and rising costs.	Our focus in 2019 has been on detailed analysis of water balances by site, focus on areas of potential wasteful use and exploration of machine and process modifications that will allow us to significantly reduce the baseline of water use using our current equipment. All new dyeing machines are already significantly more water efficient. 2% reduction vs 2018.		By 2022, we will reduce the amount of water used per kilogram of thread produced by 40% against our 2018 baseline.
 <p>ENERGY</p>	Climate change is a real and growing risk for our business, as for many others. Reducing our energy demand and ensuring that as much as possible comes from renewable, carbon neutral sources will ensure that we are contributing to global efforts to combat climate change, while also reducing our operating costs.	We have initiated three pilot projects using advanced digital energy management systems which will allow us to evaluate in more depth than ever before the opportunities for real-time energy management. 1% reduction vs 2018. We have expanded our use of renewable energy with a new roof-top solar array in Vietnam and are currently working on a long-term agreement in Mexico. We have also installed a small pilot wind plant in Bangladesh. 32% renewables in 2019.	 	By 2022, we aim to be sourcing renewable energy wherever that is feasible. By 2022, achieve a 7% reduction in energy used per kilogram of product made against our 2018 baseline.
 <p>EFFLUENT & EMISSIONS</p>	While we continue to use water in our processes we will generate effluent. It is essential that any water we return to the environment is properly treated to ensure that there is no damage to the watersheds that we and our communities rely on.	We have updated our Coats effluent standards to incorporate the Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) standards, and have continued our investment programme in treatment plants. 63% compliance in 2019. All of our major plants now have automatic monitoring and alert systems to ensure that parameters are continuously achieved.	  	By 2022, we will build on Coats global standards by complying with the Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) effluent standards.
 <p>SOCIAL</p>	We operate across 6 continents with employees from over 60 nationalities. As our business becomes more digitally enabled ensuring that we are able to attract, retain and upskill our diverse people becomes ever more important. High levels of engagement are essential to our performance.	Ethical behaviour underpins everything we do, and is managed through our "Doing the right thing" programme. We have continued to embed our health, safety and wellbeing programmes across the organisation. We have revised and simplified our policy structure to make it more transparent. We will be launching pilot community projects with a global partner in 2020. 19% employees working in certified units in 2019	  	By 2022, we will have 'Great place to work' or equivalent awards for all our key sites. By 2022 we aim to have all employees contributing to community activities.

- TEXTIL SANTANDERINA (ESPAÑA): Fragmento de su compromiso con los ODS extraído de su web.



Santanderina Group has signed the UN Global Compact and is committed to its social and sustainable development goals.



In its commitment to society and human rights, Santanderina Group cooperate with: NGO's, institutions and social, sporting, educational and cultural organisations.