

Comunicar la sostenibilidad: **de la estrategia corporativa a la gestión de la reputación**



Actualmente, gestionar la comunicación, como parte de la estrategia corporativa y de cara a los objetivos de las organizaciones, es fundamental. En ese marco de actuación, la política o estrategia de sostenibilidad se convierte en uno de los ejes clave en el proceso informativo, bajo el supuesto de que la empresa destaque su modelo de negocio sustentable, en el que se evidencian “los esfuerzos que realiza para sostener su actividad económica, considerando factores

sociales y medioambientales, y haciendo de su gestión una acción responsable con los recursos” (Orellana, 2020).

Es así como este artículo pretende abordar la importancia de comunicar la sostenibilidad, desde un sentido práctico pero acorde con una visión estratégica de negocio.

Este tema puede llegar a ser tan robusto como se pretenda; por eso, el documento se acota bajo tres aspectos específicos: qué significa comunicar la sostenibilidad, por qué hacerlo y cómo realizarlo. Esto, desde la visión de la comunicación interna, la identidad de marca, la gestión de las relaciones públicas y de reputación y, lo más relevante, desde el



Diana Forero Buitrago
Comunicadora Social y Periodista

Magíster en Comunicación e Identidad Corporativa / Especialista en Marketing / Auditora ISO 9001:2015 / Gerente de Comunicaciones CCS

compromiso real de las empresas por aportar a un mundo más sostenible.

El artículo presume que la organización tiene claridad de lo que a sostenibilidad se refiere en su marco de actuación. Entonces, ¿qué significa comunicar la sostenibilidad? Hace referencia a un diálogo abierto y público para dar a conocer las actuaciones y resultados de una empresa, asociado a las acciones que emprende para contribuir al contexto en el que se desempeña. Esto, acorde con sus operaciones y enmarcadas en las siguientes dimensiones: económica, gobernanza empresarial, social y ambiental. Un enfoque también asociado a la Responsabilidad Social Empresarial.

La norma ISO 26000, de Responsabilidad Social, plantea que esto hace referencia a la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético, que: contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

Así las cosas, “se trata de comunicar elementos que, pese a ser intangibles, tienen un impacto muy concreto y medible en las organizaciones” (Granda, 2017).

¿Por qué comunicar la sostenibilidad?

Lo que no se cuenta, no existe. Este famoso adagio reafirma una realidad de la comunicación. Pareciera ser obvio, pero, en ocasiones, puede no dársele a este tipo de informaciones la relevancia que tiene para la estrategia corporativa y la comunicación organizacional. Entonces, ¿por qué tomarse la ardua tarea de generar acciones que transmitan los resultados de gestión de la sostenibilidad?



Se trata de comunicar elementos que, pese a ser intangibles, tienen un impacto muy concreto y medible en las organizaciones”.

Podría reducirlo a una razón de peso: la gestión de la reputación. La Real Academia Española (RAE) define la reputación como la “opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo”; es decir, esa percepción positiva o negativa que,

para este caso, las personas tienen de una empresa. Es, en definitiva, uno de los activos intangibles de mayor valor.

Joan Costa, director de la ‘Red DIR-COM¹ Euro-Iberoamericana’, asegura que “la reputación es un constructo forjado sobre la identidad, la cultura, la imagen de la empresa, la marca corporativa, la conducta ética y la comunicación, que es el vehículo de toda gestión. Sin embargo, la reputación se afianza en tres pilares principales: a) la solvencia económico-financiera, que dota a la imagen pública de una mayor consistencia corporativa, más allá de los productos/servicios; b) la conducta ética y la responsabilidad social corporativa, que acercan la empresa a la sociedad (y atempera los posibles excesos de poder, económico y político); y c) la cultura organizacional que implica al conjunto de los empleados como caja de resonancia reputacional (portavoces, “embajadores”, etc.)”.

¹ Directores de Comunicaciones,

66
Comunicar la sostenibilidad se hace imprescindible. No por un ejercicio publicitario, nada más alejado de su propósito real; sino por presentar, con transparencia y coherencia, el actuar de una compañía en el contexto en el cual se desenvuelve, a partir de su compromiso social, económico y ambiental".

Así las cosas, comunicar la sostenibilidad se hace imprescindible. No por un ejercicio publicitario, nada más alejado de su propósito real; sino por presentar, con transparencia y coherencia, el actuar de una compañía en el contexto en el cual se desenvuelve, a partir de su compromiso social, económico y ambiental, y, en ese sentido, asumir la responsabilidad de sus impactos.

Además, "la reputación corporativa se ha convertido para muchos especialistas en el último salto crítico dentro de la historia del *management* empresarial, con una repercusión no menor de la que tuvo hace un par de décadas, su precedente más próximo -la gestión de la calidad- debido a la importancia creciente que en los últimos años le conceden los dirigentes empresariales a la reputación de sus compañías" (Villafañe, J. (2006).

De esta manera, comunicar la sostenibilidad trae una gran diversidad de beneficios desde el apalancamiento de la estrategia corporativa hasta la gestión de la reputación. Aquí, algunas de las principales razones:

- **Permite que la empresa demuestre un compromiso real con la sostenibilidad.** Las acciones que adelanta en el marco de su estrategia son reconocidas como parte de su operación natural. Villafañe (2006) asegura que "la reputación corporativa exige, y también presupone, esa nueva racionalidad empresarial y en la consolidación de este fenómeno de excelencia empresarial (que es la reputación) se puede encontrar otra evidencia de ese cambio de mentalidad sobre lo que una empresa es y debe ser; esa nueva racionalidad que viene caracterizada por dos ideas: la ética y la sostenibilidad".
- **Coherencia en la estrategia organizacional.** Sumado a lo anterior, transmite una imagen de responsabilidad social corporativa al comprometer sus objetivos estratégicos en el marco de una genuina preocupación e interés por los impactos ambientales, económicos y sociales que genera. Según Gilles Lipovetsky, "se ha producido una 'inversión ideológica' (...); el respeto a los principios morales y éticos se ha convertido en una *conditio sine qua non*² para el éxito a largo plazo en los negocios".
- **Denota transparencia.** Lo cual, a su vez, incide en la generación de confianza en sus grupos de interés, a partir de un ejercicio de "rendición de cuentas". Cuando la empresa es abierta a las demandas de información de sus audiencias, evidencia que no tiene nada que esconder de su gestión.
- **Ayuda a permear la estrategia de sostenibilidad a todos los niveles de la organización.** Es importante tener en cuenta que los primeros que apropian la estrategia y se convierten en embajadores de marca son los colaboradores. Comunicar las prácticas sostenibles apalanca el sentido de pertenencia y orienta de mejor manera las directrices de negocio.
- **Sirve como herramienta para la gestión del conocimiento.** Al comunicar la sostenibilidad se evidencian



² Locución latina para referir "condición sin la cual no".

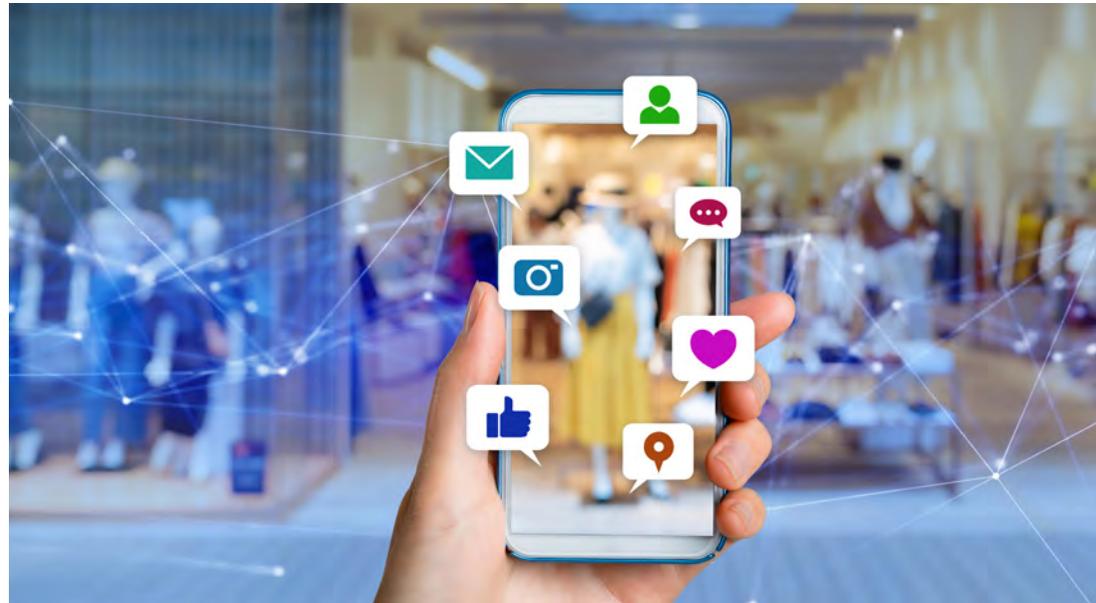
buenas prácticas y oportunidades de mejora, lo cual puede llevar a la innovación.

- **Incentiva alianzas y articulación interinstitucional** a partir de la identificación de propósitos comunes con otras entidades, instituciones de gobierno y organizaciones de base comunitaria, que impulsen el desarrollo sostenible.
- **Fortalece la competitividad.** Es una tendencia en crecimiento y, por tal, debe convertirse en una práctica común de las empresas, sin importar el tamaño de esta. No es exclusiva de las grandes corporaciones; por el contrario, las pymes pueden encontrar en estas prácticas una oportunidad de competitividad y de afianzar su crecimiento. Pacto Global Colombia (2019) afirma, con respecto a los reportes de sostenibilidad, que “en la actualidad, la economía mundial está basada en casi un 90 % de empresas medianas y pequeñas, razón por la cual es muy importante que estos actores se sumen al compromiso de trabajar por una economía global sostenible”.

Acorde con lo anterior, entonces, ¿cómo comunicar la sostenibilidad?

Cuando se habla de este asunto, de seguro la primera idea que viene está relacionada con los, cada vez más frecuentes, reportes de sostenibilidad: un informe que las empresas realizan de manera voluntaria, normalmente con periodicidad anual, a través del cual se tiene el objetivo de “informar públicamente los impactos positivos y negativos de sus productos, servicios y operaciones, en el ámbito social, económico y ambiental” (Portafolio Verde, 2021).

Bajo esa premisa, las empresas interesadas en levantar el informe de sostenibilidad elaboran un documento acorde con el objetivo de comunicación del reporte frente a sus grupos de interés y los parámetros de sostenibilidad que la misma compañía ha establecido.



Las empresas interesadas en levantar el informe de sostenibilidad elaboran un documento acorde con el objetivo de comunicación del reporte frente a sus grupos de interés y los parámetros de sostenibilidad que la misma compañía ha establecido”.

nibilidad que la misma compañía ha establecido. Entre varios ítems, puede considerar: explicación de la estrategia, cobertura de las acciones, proyectos especiales, índices de cumplimiento de indicadores, casos de éxito, análisis de resultados, entre otros.

Existen varios formatos o modelos que orientan la construcción de estos reportes. No obstante, Portafolio

Verde plantea que “es muy importante que se evalúe de acuerdo con los propósitos y expectativas de la compañía y sus *stakeholders*³. Esto dará una orientación de cuáles referencias se deben tener en cuenta para estructurar su gestión sostenible. Algunos de ellos son: reporte basado en los ODS, ONU; (bajo estándares internacionales) como ISO (9001, 14001, 26000); SA 8000 (1997, se publica la primera norma R); AA1000 (norma sostenibilidad Accountability, 1999); índices (Dow Jones Sustainability Index, 1999); Lanzamiento Pacto Global 1999 y GRI (indicadores de sostenibilidad, 1997)”.

Este último es el más importante referente de gestión de información y consiste en la Iniciativa de Reporte Global (GRI, Global Reporting Initiative), una “organización internacional independiente que ayuda a las empresas y otras organizaciones a asumir la responsabilidad de sus impactos, proporcionándoles el lenguaje común global para comunicarlos. Proporciona los estándares más utilizados en el mundo para la elaboración de informes de sostenibilidad” (GRI, 2022).

El GRI integra 38 estándares o guías para la construcción de reportes; entre varios, están referidos

³ Grupos de interés

a: enfoque de gestión, desempeño económico, energía, biodiversidad, emisiones, residuos, cumplimiento ambiental, relación trabajador-empresa, diversidad, comunidades locales, seguridad y salud, entre otros. Puede consultar todo el detalle en el siguiente enlace, descargable de manera gratuita: www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/

El diario económico La República (2016) sintetizó algunas recomendaciones clave que da el GRI para estructurar este reporte, desde la voz de expertos y la guía misma. Aseguran que:

Hay siete ítems básicos que debe incluir el informe:

- 1. Estrategia y análisis:** (...) imagen general de la sostenibilidad de la organización, que sirve de marco para la información más detallada que se explica en apartados posteriores. Su propósito es ayudar a comprender las cuestiones de carácter estratégico.
- 2. Perfil de la organización:** “se enfoca en las políticas corporativas, lo que está inmerso también en la misión y visión, y sirve para demostrar la coherencia entre los postulados empresariales y los resultados frente a los programas aplicados” (Juan Fernando Petersson, investigador del Grupo Civis, como se citó en La República, 2016).
- 3. Aspectos materiales y cobertura:** muestran el alcance del impacto de los proyectos. Se evalúa la cobertura territorial y la cobertura de influencia de los programas. Lo material responde a lo que se ha utilizado: recursos financieros, físicos y en especie, por ejemplo, para la implementación y el desarrollo de la estrategia de RSE.
- 4. “Establecer mecanismos necesarios** para conocer las expectativas válidas de los grupos de interés”, según Gustavo Yepes, director de gestión y RSE de la Universidad Externado (como se citó en La República, 2016).



- 5. Perfil de la memoria** y aspectos relevantes de informes anteriores que se puedan tener en cuenta en la actualidad.
- 6. Gobierno,** ítem en el que, informa la Guía del GRI, se habla sobre el aporte de este ente en la estrategia y los programas (si tuvo participación).
- 7. Ética e integridad,** en el que se aporta una visión de los valores, principios, estándares y normas de la organización.

Si bien el GRI es el estándar más usado en el mundo para realizar reportes de sostenibilidad, esto no significa que sea la única forma de realizarlos. La construcción de un informe de estos parámetros genera una inversión en recursos que podría ser impráctica para medianas y pequeñas empresas; por ello, lo más importante es que las organizaciones definan sus necesidades y alcances, y, a partir de allí, plantear el formato, estructura de su propio esquema de reporte, basándose en las buenas prácticas de los estándares.

¿Cuál podría ser, entonces, el proceso para realizarlo? Las necesidades y objetivos de cada compañía son particulares; no obstante, el ejer-

cicio puede orientarse a partir de la siguiente ruta:

- I. Definir el propósito del informe / pieza comunicativa.** Esto permitirá delimitar los alcances e intención en el abordaje del documento o material.
- II. Determinar los indicadores que va a presentar.** Se recomienda enfocarse en los KPI⁴ que mayor relevancia tienen de cara a los objetivos estratégicos de la organización. Revise las acciones desarrolladas y escoja los hitos o aspectos relevantes que quiere destacar en el marco de su estrategia corporativa.
- III. Precisar el formato a manejar.** ¿Será un documento escrito?, ¿una separata?, ¿una presentación?, ¿un video? Especificar el formato es fundamental para anticipar los espacios, lenguaje, necesidad de insumos, entre otros.
- IV. Establecer la estructura.** Al definir la organización y alcance que tendrá el documento o material, se facilita la gestión de contenidos, optimizando recursos. Considerando los tiempos que toma la gestión de este tipo de reportes, anticipese a los cierres de año. En

⁴ Key Performance Indicators (Indicadores clave de desempeño).

aras de optimizar tiempo, puede dejar definido los lineamientos, al menos en el último trimestre del periodo fiscal de su empresa; esto permite que los responsables de construir los contenidos puedan ir acotando sus reportes a las necesidades de información.

V. Recolectar los insumos. Acorde con el objetivo, alcance y estructura demarcada, se deben asignar temas y responsables, según los roles y responsabilidades de la estructura organizacional. Se recomienda que exista un encargado de consolidar la información y sea este mismo quien establezca con la alta dirección la línea "editorial" a manejar, para facilitar que los contenidos tengan un formato estandarizado. Será clave recomendar a los gestores de la información que identifiquen, de manera clara, logros, destacados, cifras relevantes, así como oportunidades de mejora.

VI. Construir el documento o material. En concordancia con el formato definido, la elaboración puede implicar la redacción de un documento, la construcción de un guion audiovisual, la preparación de una pieza gráfica, entre otros. En esta instancia se surtirán todos los procesos editoriales, gráficos y de producción. Nota: recuerde realizar una revisión y corrección de estilo, para evitar imprecisiones, malinterpretaciones o mal uso del lenguaje o narrativa.

VII. Plantear una estrategia de divulgación. Es fundamental considerar, en primera instancia, los públicos internos; posteriormente, se recomienda socializarlo con los *shareholders*⁷ y, en una tercera etapa, realizar acciones de comunicación externa. En ese sentido, se recomienda diseñar una estrategia de 360° que integre los siguientes aspectos:

1. Prepare y ejecute una campaña de comunicación interna que permee los resultados del reporte entre el grueso de los colaboradores. Todos los miembros del equipo deberían conocer esta información. Busque



espacios de socialización y de información multiformato que faciliten la apropiación de los contenidos: reuniones de *staff*, cápsulas informativas digitales, piezas audiovisuales que destaquen los principales resultados, entre otros. Es importante trabajarlo de manera integral con los líderes de la estrategia para lograr consistencia en los mensajes. Apalánquese de la alta dirección para reforzar la relevancia que esta herramienta pretende.

2. Diseñe una estrategia de comunicación externa, la cual puede considerar: el lanzamiento de la publicación a través de un evento; disponga del reporte en el sitio web, con fácil acceso; prepare campañas de marketing digital en plataformas de social media, desagregue mensajes clave que fortalezcan la estrategia corporativa, puede adelantar la producción de mailings que motiven la consulta del informe, entrevistas a actores clave de la organización para profundizar en algunos aspectos, prepare cápsulas audiovisuales del contenido, entre otras.

3. No olvide las relaciones públicas: se recomienda partir de la socialización del informe a los accionistas y partes interesadas; también, puede generar

espacios de presentación y conversación con otras organizaciones e instituciones con las que comparta propósitos en común; conviértalo en excusa para gestar reuniones de alto nivel con instituciones clave para la empresa. Y no olvide nunca la gestión de prensa; los periodistas pueden ser un aliado fundamental.

VIII. Gestionar el conocimiento. Este puede convertirse en uno de los errores comunes, puesto que es fundamental que la elaboración de este material trascienda. Si bien el reporte de sostenibilidad es una herramienta informativa y de gestión de reputación, también se constituye en un insumo de alto valor para identificar qué se hizo bien y qué no: es clave determinar buenas prácticas, recoger lecciones aprendidas, identificar oportunidades de mejora y permitir que esto se convierta en insumo para alimentar las estrategias y acciones futuras de la compañía.

Acorde con lo planteado, se plantea el siguiente decálogo que le dé a las empresas insumos para tener en cuenta en esta tarea de comunicar la sostenibilidad.

⁷ Entendido como el grupo de accionistas, inversores, interesados con participación en la compañía.

Decálogo de recomendaciones para comunicar la sostenibilidad

1. Claridad y sencillez. Evite términos técnicos que harán incomprensible la información. Recuerde que este es un reporte que se ofrece de manera voluntaria a la opinión pública, debe ser comprensible para todos.

2. Acote los temas e indicadores. Es claro que la empresa querrá dar el más amplio despliegue a las acciones empre-

didias, pero sea coherente con la audiencia; muchas veces, más es menos. Sea concreto y destaque lo más relevante a la luz de los objetivos corporativos.

3. Revise y valide varias veces los datos. Una cifra imprecisa o descontextualizada puede traer más crisis que beneficios.

4. Nunca mienta. Es más con-

veniente presentar un indicador no alcanzado o una oportunidad de mejora evidenciada. Eso demuestra transparencia de la compañía e interés por ejercer una cultura de mejora continua. Un informe de "perfecciones" puede ser percibido como falso.

5. Si bien existen modelos que estandarizan las formas de comunicar, como el GRI, esto no significa que tiene que ser necesariamente un "libro". El reporte puede ser tan práctico como una cartilla, una presentación o, incluso, un video o infografía.

6. Socialice la información. Este no es un informe para accionistas. De nada sirve realizar un informe detallado que quede archivado en un anaquel. Recuerde: el primer público es el grupo de colaboradores.

7. Recoja aprendizajes. Allí está el principal valor de realizarlo. Como herramienta de gestión de conocimiento, el Informe de Sostenibili-

dad se convierte en un compendio de buenas prácticas y experiencias a mejorar que sirve como evaluación y definición de mejores resultados.

8. Diseñe y ejecute una estrategia de comunicaciones integral.

Tome provecho de los mensajes de valor que se construyen para apalancar la estrategia de comunicación externa, posicionamiento y reputación de su compañía. Considere dentro de sus audiencias y, de manera relevante, las comunidades donde opera.

9. Periodistas, un aliado clave.

Al sostener relaciones de valor con los medios de comunicación, las empresas se pueden convertir en fuentes inagotables de información, máxime cuando las acciones redundan en impactos positivos.

10. Haga de este reporte una herramienta para fortalecer alianzas y articular acciones de trabajo interinstitucional con grupos de interés con los cuales comparta intereses comunes.



Referencias

Asociación Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES (2012). Informe sobre las necesidades y percepciones de los periodistas colombianos en el cubrimiento de las temáticas de Responsabilidad Social / Sostenibilidad.

Costa, Joan. (2014). Reputación corporativa. El DirCom en la era de los intangibles y la Reputación. http://reddircom.com/pdfs/art_joan_costa.pdf

Deloitte. (2018). Reporte de sostenibilidad: ¿qué están reportando las empresas? https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n_Estudio%20Deloitte%202018_Reportes%20de%20Sostenibilidad_GRI%20%20ODS.pdf

Diario Económico La República. (2016). ¿Cómo se debe hacer un informe de sostenibilidad? <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/como-se-debe-hacer-un-informe-de-sostenibilidad-2387216>

Granda, Germán (2017). Comunicar la sostenibilidad, clave para crear el cambio. <https://foretica.org/comunicar-la-sostenibilidad-clave-para-crear-el-cambio/#:~:text=Se%20trata%20de%20comunicar%20elementos,para%20la%20creaci%C3%B3n%20del%20cambio.>

ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Lipovetsky, Guilles. (2002). Metamorfosis de la cultura liberal. Ética, medios de comunicación, empresa. Anagrama, pág.64.

Orellana Nirian, Pablo. (2020). Sostenibilidad empresarial. **Economipedia.com**

Pacto Global Colombia. (2019). GRI, la sostenibilidad desde las PyMEs. <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/gri-la-sostenibilidad-desde-las-pymes.html>

Portafolio Verde. (2021). Todo sobre un informe de sostenibilidad. <https://www.portafolioverde.com/noticias/informe-de-sostenibilidad-corporativo-todo-lo-que-debes-saber/>

Real Academia Española. (n.d.). Reputación. <https://dle.rae.es/reputaci%C3%B3n>

Villafañe, Justo. (2006). Reputación corporativa. Expresión de una nueva racionalidad empresarial. Revista Mexicana de Comunicación, 98, 1-8. https://www.academia.edu/download/32479135/Justo_Villafane.pdf