



Co-funded by
the European Union

Manual de comunicación sobre
sostenibilidad organizativa digital

**Manual de
comunicación sobre
sostenibilidad
organizativa digital**



Descargo de responsabilidad: Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente los de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA se hacen responsables de los mismos.

ÍNDICE

Introducción	5
1. Posicionamiento institucional dentro del Plan de Comunicación sobre Sostenibilidad de la Organización.....	7
1.1 Situación política de la organización	7
1.1.1. El posicionamiento político como proceso de construcción de legitimidad	7
1.1.2. Teoría de los grupos de interés y claridad institucional	8
1.1.3. Teoría del valor público y contexto europeo	8
1.1.4. Neutralidad, inclusividad y posicionamiento no partidista	9
1.1.5. Confianza, coherencia y legitimidad a largo plazo.....	10
1.1.6. Implicaciones para la práctica de la comunicación sobre sostenibilidad	10
✂ Herramienta A.1 – Ficha de identidad institucional comunicable	12
2. Transparencia en el plan de comunicación de sostenibilidad de la organización	12
2.1. Transparencia	12
2.1.1. La transparencia como dimensión de la rendición de cuentas	13
2.1.2. Transparencia y asimetría de la información	13
2.1.3. Coherencia narrativa y construcción de sentido.....	14
2.1.4. Transparencia, limitaciones y aprendizaje organizativo	14
2.1.5. Transparencia, confianza y resiliencia reputacional	15
2.1.6. Implicaciones prácticas para la comunicación sobre sostenibilidad.....	15
✂ Herramienta B – Tabla «Del plan al mensaje».....	17
3. Objetividad en el plan de comunicación de sostenibilidad de la organización	17
3.1. Objetividad	17
3.1.1. Objetividad y comunicación ética	18
3.1.2. Objetividad y el problema del «greenwashing».....	18
3.1.3. Reputación, credibilidad y gestión de riesgos	19
3.1.4. Objetividad y aprendizaje organizativo	19
3.1.5. Distinción entre hechos, interpretaciones y aspiraciones.....	20
3.1.6. Objetividad, incertidumbre y complejidad	20
3.1.7. Objetividad y comunicación dialógica	21
3.1.8. Implicaciones para la práctica de la comunicación sobre sostenibilidad	21
✂ Herramienta C – Semáforo de mensajes	22
4. Métricas e indicadores dentro del plan de comunicación sobre sostenibilidad de la organización .	22
4.1. Métricas e indicadores	23
4.1.1. Los indicadores como instrumentos de medición del rendimiento	23
4.1.2. Los indicadores como dispositivos comunicativos.....	23

4.1.3. La rendición de cuentas y la función probatoria de los indicadores.....	24
4.1.4. Indicadores, materialidad y relevancia.....	24
4.1.5. Análisis longitudinal y aprendizaje a lo largo del tiempo	25
4.1.6. Indicadores cuantitativos y cualitativos.....	25
4.1.7. Indicadores, incertidumbre y limitaciones metodológicas.....	25
4.1.8. Indicadores y alineación estratégica.....	26
4.1.9. Los indicadores como herramientas para el diálogo y la participación	26
4.1.10. Implicaciones para la práctica de la comunicación sobre sostenibilidad	26
✂ Herramienta D – Hoja de indicadores comunicables	27
5. Comparación y evaluación comparativa dentro del plan de comunicación sobre sostenibilidad de la organización	28
5.1. Análisis comparativo y comunicación sobre sostenibilidad: marco conceptual.....	28
5.2. La evaluación comparativa como proceso de aprendizaje organizativo.....	29
5.3. Tipos de evaluación comparativa aplicables a la comunicación sobre sostenibilidad	30
✂ Herramienta D – Herramienta de evaluación comparativa – Sostenibilidad	33
6. Lecciones aprendidas y mejora continua en el plan de comunicación sobre sostenibilidad de la organización	33
6.1. Aprender de la experiencia para mejorar continuamente la comunicación sobre sostenibilidad	33
7. Responsabilidad de la alta dirección en el plan de comunicación de sostenibilidad de la organización	37
7.1. El papel de la alta dirección en una comunicación organizativa creíble sobre sostenibilidad	37
8. Destinatarios del plan de comunicación sobre sostenibilidad de la organización.....	40
8.1. Destinatarios.....	40
8.1.1. Destinatarios internos	41
8.1.2. Características distintivas de la comunicación interna sobre sostenibilidad en las microempresas y las pequeñas empresas	43
8.1.3. Por qué los destinatarios internos son tan importantes	43
8.1.4. Ejemplos prácticos de comunicación interna sobre sostenibilidad	44
8.2. Destinatarios externos	45
8.2.1. Clientes.....	45
8.2.2. Proveedores y socios comerciales	46
8.2.3. Comunidad local	46
8.2.4. Organismos reguladores y autoridades locales	47
8.2.5. Partes interesadas financieras	47
8.2.6. Públicos informales y digitales	47
9. Mensajes clave del plan de comunicación sobre sostenibilidad de la organización.....	48

9.1. Responsabilidad medioambiental.....	48
9.2. Responsabilidad social	48
9.3. Sostenibilidad económica y continuidad del negocio	49
9.4. Prácticas éticas y transparentes	49
9.5. Orientación práctica y orientada a la acción	49
9.6. Enfoque local y comunitario.....	49
10. Canales de comunicación dentro del plan de comunicación sobre sostenibilidad de la organización	53
10.1. Canales de comunicación en microempresas y pequeñas organizaciones	53
10.2. Canales de comunicación internos	53
10.3. Canales de comunicación externos.....	54
10.4. Características clave de los canales de comunicación	54
10.5. Ejemplos prácticos del uso de los canales de comunicación.....	58
11. Compromiso con las partes interesadas en el plan de comunicación sobre sostenibilidad de la organización	61
11.1. Compromiso con las partes interesadas	62
11.2. Ejemplos prácticos de compromiso con las partes interesadas	63
12. Conclusión	68
Referencias bibliográficas.....	71
Anexo: Plan de comunicación sobre sostenibilidad de la organización.....	76

Introducción

Este manual se ha elaborado para ayudar a las organizaciones en una tarea esencial: elaborar y poner en práctica un Plan de Comunicación sobre Sostenibilidad Organizacional que sea creíble, transparente y acorde con los valores europeos y los principios de sostenibilidad.

A menudo se confunde la comunicación sobre sostenibilidad con la simple elaboración de informes, la publicación de compromisos o la difusión de acciones aisladas. En realidad, comunicar la sostenibilidad requiere un enfoque estructurado que integre la identidad institucional, las prácticas operativas, los resultados cuantificables y la participación de las partes interesadas en una narrativa coherente y fiable.

Por este motivo, este Manual no se limita a explicar qué es la comunicación sobre sostenibilidad. Proporciona a las organizaciones los conocimientos conceptuales, las herramientas prácticas y la orientación operativa necesarios para elaborar paso a paso su propio Plan de Comunicación de Sostenibilidad.

A lo largo del documento, los lectores encontrarán:

- Los principios clave que garantizan una comunicación sobre sostenibilidad creíble (claridad institucional, transparencia, objetividad, indicadores, enfoque en las partes interesadas, mejora continua y responsabilidad del liderazgo);
- Herramientas prácticas diseñadas para traducir las acciones de sostenibilidad en mensajes claros y comprensibles;
- Listas de verificación, tablas, matrices y ejercicios que permiten a las organizaciones aplicar estos principios a su propio contexto.

Estos elementos se presentan intencionadamente en dos partes complementarias:

1. El cuerpo principal del Manual, que explica la lógica, los principios y la estructura de la comunicación sobre sostenibilidad;
2. El apéndice, que reúne todas las herramientas operativas necesarias para poner en práctica estos principios.

Por lo tanto, el Manual no debe leerse como un documento teórico, sino como una guía práctica para la acción. Su objetivo es permitir que cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector, utilice las herramientas proporcionadas para diseñar, implementar y mejorar continuamente su propio Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional.

Siguiendo las orientaciones presentadas en este Manual y aplicando las herramientas disponibles en el Apéndice, las organizaciones podrán:

- Definir una narrativa institucional clara sobre la sostenibilidad;
- Identificar los públicos con los que deben comunicarse;
- Traducir acciones reales de sostenibilidad en mensajes objetivos y transparentes;
- Utilizar indicadores y pruebas para evitar el «greenwashing»;
- Seleccionar los canales y formatos de comunicación adecuados;
- Establecer un ciclo de comunicación periódico basado en el aprendizaje y la mejora.

De este modo, la comunicación sobre sostenibilidad deja de ser una actividad aislada para convertirse en parte integral de la gobernanza de la organización, la rendición de cuentas y la confianza de las partes interesadas.

Por lo tanto, este Manual es tanto un marco de referencia como una herramienta práctica diseñada para ser utilizada directamente en la elaboración de un Plan de Comunicación de Sostenibilidad.

La sección final de este manual reúne todos los elementos presentados a lo largo del documento en un proceso claro y paso a paso que permite a las organizaciones elaborar su Plan de Comunicación de Sostenibilidad de forma estructurada y operativa.

1. Posicionamiento institucional dentro del Plan de Comunicación de Sostenibilidad de la Organización

El primer elemento de un Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional eficaz es la definición clara del posicionamiento político e institucional de la organización.

Antes de comunicar cualquier acción, resultado o indicador de sostenibilidad, la organización debe establecer desde qué perspectiva institucional habla, qué valores representa y qué límites definen su ámbito de actuación.

En esta sección se explica por qué el posicionamiento institucional es una condición previa estructural para una comunicación de sostenibilidad creíble y cómo constituye la base del Plan.

1.1 Situación política de la organización

La situación política e institucional de una organización constituye la base sobre la que se construye la comunicación sobre sostenibilidad. Lejos de ser un aspecto marginal o introductorio, el posicionamiento institucional determina la legitimidad, la credibilidad y el marco interpretativo a través del cual las partes interesadas comprenden todos los mensajes posteriores sobre sostenibilidad. En este sentido, el posicionamiento político no es un elemento accesorio de la comunicación sobre sostenibilidad, sino una de sus condiciones estructurales previas.

Desde la perspectiva de **la teoría institucional**, las organizaciones están integradas en entornos sociales, culturales, jurídicos y políticos más amplios que configuran las expectativas en cuanto a comportamiento aceptable, responsabilidad y rendición de cuentas. La legitimidad no es una característica inherente a las organizaciones; se construye socialmente y se negocia continuamente a través de la alineación entre las prácticas, los valores y las narrativas de la organización y las normas sociales imperantes. La comunicación sobre sostenibilidad desempeña un papel clave en este proceso al articular cómo entiende la organización su papel dentro de estos entornos.

La legitimidad institucional es especialmente relevante para las organizaciones que operan en el tercer sector o que participan en programas financiados por la Unión Europea. Dichas organizaciones no se evalúan únicamente en función de su eficiencia o resultados, sino también por su coherencia con los valores democráticos, los objetivos sociales y las consideraciones de interés público. Por lo tanto, comunicar la situación política e institucional de la organización sirve para situar sus acciones de sostenibilidad dentro de un marco normativo y social más amplio.

1.1.1. El posicionamiento político como proceso de construcción de legitimidad

El posicionamiento político, en el contexto de la comunicación sobre sostenibilidad, no debe entenderse como una alineación partidista o una defensa ideológica. Más bien, se refiere a la articulación explícita de **la identidad institucional, la misión, los valores y los límites de actuación** de la organización. Esta articulación permite a las partes interesadas comprender desde qué perspectiva habla la organización al abordar cuestiones relacionadas con la sostenibilidad.

Según la teoría de las partes interesadas, las organizaciones operan dentro de redes complejas de relaciones en las que intervienen diversos actores, como beneficiarios, autoridades públicas, socios, financiadores, empleados, voluntarios y la comunidad en general. Cada una de estas partes interesadas evalúa el comportamiento de la organización basándose en diferentes criterios y expectativas. La comunicación política e institucional ayuda a reducir la ambigüedad al aclarar prioridades, compromisos y límites, facilitando así el entendimiento mutuo y la confianza.

En contextos de sostenibilidad, la ambigüedad puede resultar especialmente problemática. Las afirmaciones vagas o genéricas sobre sostenibilidad pueden generar expectativas que la organización no puede cumplir de manera realista, lo que conduce a la decepción, al daño a la reputación o a acusaciones de incoherencia. Al definir claramente su posicionamiento institucional, la organización establece un marco realista dentro del cual pueden interpretarse sus compromisos de sostenibilidad.

El posicionamiento político funciona, por lo tanto, como un **mecanismo de establecimiento de límites**. Comunica no solo lo que la organización defiende, sino también lo que no hace, lo que queda fuera de su mandato y qué responsabilidades no asume. Este aspecto suele pasarse por alto en la comunicación sobre sostenibilidad, pero es crucial para la credibilidad y la legitimidad a largo plazo.

1.1.2. La teoría de las partes interesadas y la claridad institucional

La teoría de las partes interesadas proporciona una base conceptual clave para comprender por qué la claridad institucional es esencial en la comunicación sobre sostenibilidad. Las partes interesadas no se limitan a recibir información; la interpretan teniendo en cuenta sus propios intereses, experiencias y expectativas. Cuando una organización no articula claramente su posición institucional, las partes interesadas pueden proyectar sus propias suposiciones sobre la organización, creando malentendidos o expectativas contradictorias.

En los proyectos europeos, la diversidad de partes interesadas es especialmente pronunciada. Las organizaciones suelen interactuar simultáneamente con comunidades locales, autoridades nacionales, instituciones europeas, organizaciones asociadas de diferentes contextos culturales y grupos vulnerables con necesidades específicas. Un posicionamiento institucional claro y explícito ayuda a navegar por esta complejidad al proporcionar un punto de referencia estable para la comunicación.

La comunicación sobre sostenibilidad basada en un marco político e institucional bien definido permite a las partes interesadas contextualizar las acciones y los resultados. Por ejemplo, comprender si una organización opera principalmente a nivel local, regional o europeo influye en cómo se evalúa su impacto en la sostenibilidad. Del mismo modo, saber si una organización es una ONG orientada a la defensa de causas, un proveedor de servicios o una asociación comunitaria determina las expectativas respecto a su papel y sus responsabilidades.

Desde esta perspectiva, el posicionamiento político no es una declaración estática, sino una práctica comunicativa continua. Requiere coherencia a lo largo del tiempo, alineación entre el discurso y la acción, y una reflexión periódica para garantizar que el posicionamiento comunicado siga siendo preciso a medida que la organización evoluciona.

1.1.3. La teoría del valor público y el contexto europeo

La teoría del valor público añade una capa adicional y especialmente relevante al análisis del posicionamiento político en la comunicación sobre sostenibilidad. Según esta perspectiva, se espera que las organizaciones, especialmente las que operan en el sector público o en el tercer sector,

contribuyan a resultados sociales colectivos en lugar de perseguir únicamente objetivos internos u organizativos.

En el contexto de programas financiados por la Unión Europea, como Erasmus+ o CERV, esta expectativa es explícita. Las organizaciones reciben financiación no solo para llevar a cabo actividades, sino para contribuir a objetivos europeos más amplios, entre los que se incluyen la inclusión social, la igualdad, la participación democrática, la sostenibilidad medioambiental y la cohesión social. Por lo tanto, comunicar los compromisos de sostenibilidad es inseparable de comunicar cómo la organización contribuye al valor público.

Esto tiene importantes implicaciones para la comunicación sobre sostenibilidad. El posicionamiento político debe dejar claro cómo la misión y las actividades de la organización se alinean con los valores y las prioridades políticas europeas, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Pacto Verde Europeo o los marcos de derechos fundamentales. Hacerlo no constituye una defensa política, sino más bien transparencia respecto al contexto normativo en el que opera la organización.

Al mismo tiempo, la teoría del valor público hace hincapié en la importancia de la rendición de cuentas. Las organizaciones que afirman contribuir al valor público deben estar preparadas para justificar sus acciones y demostrar la coherencia entre los objetivos declarados y las prácticas reales. La comunicación sobre sostenibilidad se convierte así en un mecanismo a través del cual las afirmaciones sobre el valor público se hacen visibles y se someten a escrutinio.

1.1.4. Neutralidad, inclusividad y posicionamiento no partidista

Un reto fundamental a la hora de comunicar la posición política de una organización radica en mantener la neutralidad y la inclusividad al abordar cuestiones intrínsecamente normativas como la sostenibilidad, la justicia social o la responsabilidad medioambiental. En el contexto europeo, la neutralidad no implica la ausencia de valores, sino la adhesión a principios democráticos compartidos como el pluralismo, la no discriminación y el respeto a la diversidad.

Una comunicación eficaz sobre la sostenibilidad distingue claramente entre **los valores institucionales** y **las posiciones partidistas**. Los valores institucionales reflejan principios ampliamente aceptados, como la dignidad humana, la igualdad o la protección del medio ambiente, mientras que las posiciones partidistas se alinean con ideologías políticas o actores específicos. Confundir estos dos niveles puede socavar la credibilidad y alejar a las partes interesadas.

Para las organizaciones que participan en proyectos europeos, mantener esta distinción es especialmente importante. Los marcos de financiación europeos exigen el respeto de la neutralidad política y la inclusividad, especialmente cuando se trabaja con grupos diversos o vulnerables. Un posicionamiento institucional claro ayuda a garantizar que la comunicación sobre sostenibilidad siga siendo accesible y legítima en diferentes contextos sociales y culturales.

La inclusividad también implica reconocer la diversidad de perspectivas de las partes interesadas y evitar una comunicación excesivamente prescriptiva o moralizante. La comunicación sobre sostenibilidad basada en la claridad institucional invita al diálogo en lugar de imponer interpretaciones. Enmarca la sostenibilidad como un reto compartido y un proceso de aprendizaje colectivo, en lugar de una postura ideológica fija.

1.1.5. Confianza, coherencia y legitimidad a largo plazo

La confianza es un resultado fundamental de un posicionamiento político e institucional eficaz. La confianza no surge de mensajes aislados, sino de una comunicación coherente a lo largo del tiempo. Cuando las organizaciones comunican claramente su posición institucional y actúan de acuerdo con ella, las partes interesadas desarrollan expectativas que se refuerzan a través de interacciones repetidas.

Desde un punto de vista teórico, la confianza puede entenderse como un activo relacional que reduce la incertidumbre y facilita la cooperación. En la comunicación sobre sostenibilidad, la confianza permite a las partes interesadas interpretar los mensajes de forma benévola, incluso cuando los resultados son parciales o persisten los retos. Por el contrario, un posicionamiento incoherente o ambiguo erosiona la confianza y aumenta el escepticismo hacia las afirmaciones sobre sostenibilidad.

La legitimidad a largo plazo depende de la alineación entre el posicionamiento comunicado y el comportamiento de la organización. La comunicación sobre sostenibilidad que exagera la ambición u oculta las limitaciones puede generar visibilidad a corto plazo, pero socava la credibilidad a largo plazo. Por el contrario, la comunicación que reconoce las limitaciones y enmarca la sostenibilidad como un proceso gradual y continuo respalda una legitimidad duradera.

En los proyectos europeos, la legitimidad a largo plazo es especialmente relevante debido al énfasis en la sostenibilidad de los resultados y la transferibilidad. Las organizaciones que comunican claramente su posicionamiento institucional están mejor situadas para mantener el compromiso de las partes interesadas más allá del ciclo de vida del proyecto y para contribuir de manera significativa a procesos de aprendizaje más amplios a nivel europeo.

1.1.6. Implicaciones para la práctica de la comunicación sobre sostenibilidad

La integración de una sólida comprensión del posicionamiento político e institucional en la comunicación sobre sostenibilidad tiene varias implicaciones prácticas. En primer lugar, las organizaciones deben dedicar tiempo a articular su identidad institucional, su misión y sus valores de manera concisa y accesible. Esta articulación debe compartirse internamente para garantizar la coherencia entre los diferentes canales de comunicación y actores.

En segundo lugar, la comunicación sobre sostenibilidad debe hacer referencia explícita al ámbito de actuación y a las limitaciones de la organización. Hacerlo mejora la credibilidad y evita expectativas poco realistas. En tercer lugar, la comunicación debe situar las acciones de sostenibilidad en el contexto europeo y social más amplio, destacando la alineación con los valores compartidos y los objetivos públicos sin caer en un discurso partidista.

Por último, las organizaciones deben revisar periódicamente su posicionamiento institucional como parte de su estrategia de comunicación sobre sostenibilidad. Los cambios en el contexto, las colaboraciones o las actividades pueden requerir ajustes para garantizar que el posicionamiento comunicado siga siendo preciso y creíble.

A continuación, para resumir este marco teórico desde una perspectiva más práctica e informativa, les ofreceré algunas ideas clave.

Cómo comunicar quiénes son, dónde operan y por qué es importante

La siguiente herramienta pone en práctica este primer elemento del Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional y debe utilizarse a la hora de definir la base institucional de la comunicación de sostenibilidad.

Antes de comunicar cualquier acción, indicador o resultado, una organización debe responder claramente a una pregunta esencial: **¿quién soy y desde qué posición hablo cuando comunico sobre sostenibilidad?**

Esta sección del Manual A.6 ayuda a las organizaciones a **explicar su identidad institucional** de una manera comprensible, honesta y alineada con los valores europeos, evitando la confusión, la ambigüedad o la mala interpretación de sus mensajes.

¿Por qué es clave esta sección?

En el contexto europeo actual, la sostenibilidad no es solo una cuestión técnica, sino también **una cuestión de coherencia institucional y legitimidad pública**. Cuando una organización comunica su plan y sus resultados, el público necesita comprender:

- ¿Qué tipo de entidad es?
- ¿Qué papel desempeña en la sociedad?
- ¿Qué valores y principios la guían?
- ¿Qué compromisos asume voluntariamente?

Qué hay que explicar (lenguaje claro e informativo)

La comunicación del estatus político e institucional debe incluir:

- **Naturaleza de la organización:** asociación, ONG, fundación, entidad sin ánimo de lucro.
- **Misión social:** qué problema aborda y para quién trabaja.
- **Ámbito de actuación:** local, regional, nacional o europeo.
- **Relación con las políticas europeas:** Agenda 2030, ODS, sostenibilidad, inclusión, transición ecológica y digital.
- **Posición institucional clara:** compromiso con los valores democráticos, los derechos humanos, la igualdad y la sostenibilidad.

No se trata de un discurso político partidista, sino de **una declaración de principios y responsabilidad pública**.

Cómo comunicarse bien

- Utilizar un lenguaje **comprensible para todos**, no solo para los expertos.
- Diferenciar claramente entre:
 - **La posición institucional** de la organización.
 - Las opiniones de los miembros o colaboradores.
- Mostrar coherencia entre lo que **dice** la organización y lo que **hace**.

Resultado esperado de la comunicación

Una narrativa institucional clara que sirva de **marco de referencia para todo el plan de comunicación de sostenibilidad**, facilitando a los públicos la comprensión del significado de las acciones y los resultados que se comunicarán posteriormente.

✂ Herramienta A.1 – Ficha de identidad institucional comunicable

Objetivo: disponer de una base común para toda la comunicación del plan y los resultados.

Elemento	Contenido
Naturaleza de la organización	ONG, Asociación, Fundación
Misión	
Ámbito de actuación	Local, regional, europeo
Valores clave	
Compromisos con la sostenibilidad	ODS, inclusión, transición ecológica
Límites y enfoque realista	Lo que la organización no hace



ENLACE:

https://drive.google.com/file/d/12GtcOWWbZMoJGo_HBNluuD-N33Rzvfso/view

La siguiente herramienta pone en práctica este primer elemento del Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional y debe utilizarse a la hora de definir la base institucional de la comunicación de sostenibilidad.

Uso práctico:

- Sitio web institucional
- Informes de sostenibilidad
- Presentaciones de proyectos europeos

2. Transparencia en el Plan de Comunicación sobre Sostenibilidad de la Organización

El segundo elemento de un Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional eficaz es la transparencia.

Una vez que la organización ha definido claramente su posicionamiento institucional, debe garantizar que toda la comunicación sobre sostenibilidad se lleve a cabo de manera transparente, comprensible y responsable.

En esta sección se explica por qué la transparencia es un pilar estructural del Plan y cómo permite a las partes interesadas comprender, confiar y comprometerse con los compromisos de sostenibilidad de la organización

2.1. Transparencia

La transparencia constituye uno de los pilares fundamentales de la comunicación sobre sostenibilidad y es ampliamente reconocida como un principio básico de la gobernanza democrática, la rendición de cuentas y la legitimidad organizativa. En el contexto de la sostenibilidad, la transparencia no se limita a la divulgación de información, sino que abarca la calidad, la relevancia y la inteligibilidad del contenido comunicado. Como tal, la transparencia es tanto una expectativa normativa como un requisito funcional para una comunicación creíble sobre sostenibilidad.

Desde una perspectiva teórica, la transparencia está estrechamente vinculada a **la teoría de la rendición de cuentas**, que conceptualiza la obligación de las organizaciones de explicar, justificar y hacer visibles sus decisiones, acciones y uso de los recursos ante quienes se ven afectados por ellas. La rendición de cuentas es de naturaleza relacional: presupone una audiencia a la que se le deben explicaciones y que tiene derecho a evaluar la conducta de la organización. La comunicación sobre sostenibilidad pone en práctica esta relación al traducir las prácticas organizativas en narrativas accesibles al público.

2.1.1. La transparencia como dimensión de la rendición de cuentas

La teoría de la rendición de cuentas distingue entre mecanismos formales de rendición de cuentas —como auditorías, informes y cumplimiento legal— y mecanismos informales o sociales de rendición de cuentas, que se basan en la comunicación, el diálogo y el escrutinio público. La transparencia desempeña un papel central en ambas dimensiones, pero es particularmente significativa en los procesos informales de rendición de cuentas, donde la confianza y la legitimidad se negocian a través de la comunicación en lugar de imponerse mediante sanciones.

En contextos de sostenibilidad, la rendición de cuentas va más allá del rendimiento financiero para abarcar dimensiones sociales, medioambientales y éticas. Las partes interesadas esperan cada vez más que las organizaciones expliquen no solo qué hacen, sino por qué lo hacen, cómo se toman las decisiones y cómo se gestionan las compensaciones. Por lo tanto, la transparencia implica hacer visibles los fundamentos de la toma de decisiones, en lugar de limitarse a informar de los resultados.

Esta función explicativa de la transparencia es especialmente relevante para las microempresas y las pequeñas organizaciones, que pueden carecer de los recursos necesarios para elaborar informes formales exhaustivos. Para este tipo de organizaciones, la comunicación transparente no requiere sistemas de información sofisticados, sino más bien un compromiso e e con la claridad, la honestidad y la coherencia a la hora de explicar las acciones y los resultados relacionados con la sostenibilidad.

2.1.2. Transparencia y asimetría de la información

La teoría de la gobernanza destaca la transparencia como un mecanismo para reducir las asimetrías de información entre las organizaciones y las partes interesadas. La asimetría de información surge cuando una de las partes posee más o mejor información que la otra, lo que puede dar lugar a desconfianza, interpretaciones erróneas o comportamientos oportunistas. En la comunicación sobre sostenibilidad, la asimetría de información puede socavar la confianza de las partes interesadas, especialmente cuando las organizaciones se comunican de forma selectiva o ambigua.

Al compartir de forma proactiva la información relevante y contextualizarla adecuadamente, las organizaciones reducen la incertidumbre y permiten a las partes interesadas formarse juicios fundamentados. La transparencia contribuye así a unas relaciones de poder más equilibradas entre las organizaciones y las partes interesadas, favoreciendo la participación, el diálogo y el entendimiento común.

Sin embargo, la transparencia no debe equipararse con la sobrecarga de información. Una información excesiva o mal estructurada puede aumentar, en lugar de reducir, la asimetría al abrumar a las partes interesadas u ocultar mensajes clave. La investigación teórica destaca que una transparencia eficaz requiere **selectividad y priorización**, centrándose en información que sea relevante, significativa y comprensible para los destinatarios previstos.

En la comunicación sobre sostenibilidad, la materialidad desempeña un papel crucial a la hora de determinar qué debe comunicarse de forma transparente. Las cuestiones materiales son aquellas que afectan significativamente a las partes interesadas o a la capacidad de la organización para crear valores sociales y medioambientales. La comunicación transparente da prioridad a estas cuestiones, en lugar de presentar datos exhaustivos pero difusos.

2.1.3. Coherencia narrativa y construcción de sentido

La teoría de la comunicación subraya la importancia de la coherencia narrativa en la comunicación transparente. La transparencia no se logra únicamente revelando hechos o cifras; requiere organizar la información en narrativas coherentes que permitan a las partes interesadas dar sentido a realidades complejas. La construcción de sentido implica conectar objetivos, acciones, resultados e impactos de una manera que explique la causalidad y la intención.

En contextos de sostenibilidad, esta dimensión narrativa es especialmente importante debido a la naturaleza a largo plazo, sistémica y a menudo incierta de los retos sociales y medioambientales. Las partes interesadas pueden tener dificultades para interpretar indicadores aislados o mensajes fragmentados sin una narrativa global que los sitúe dentro de una estrategia o visión más amplia.

Por lo tanto, una comunicación transparente sobre sostenibilidad implica contar historias creíbles de cambio, basadas en pruebas pero accesibles a un público no experto. Dichas narrativas explican lo que la organización pretende lograr, qué medidas se han tomado, qué se ha conseguido hasta ahora y qué retos quedan por delante. Al hacerlo, la transparencia favorece la comprensión más allá de la mera visibilidad.

Para las microempresas y las pequeñas organizaciones, la coherencia narrativa ofrece una forma eficaz de comunicar el impacto sin depender de marcos de información complejos. Una narración clara mejora la accesibilidad y fomenta el compromiso tanto emocional como cognitivo, lo que refuerza las relaciones con las partes interesadas.

2.1.4. Transparencia, limitaciones y aprendizaje organizativo

Un aspecto crítico, pero a menudo descuidado, de la transparencia es la comunicación de las limitaciones, los retos y los fracasos. La comunicación organizativa tradicional ha tendido a enfatizar el éxito y a restar importancia a las deficiencias, impulsada por la preocupación por la reputación. Sin embargo, la investigación teórica destaca cada vez más que la transparencia respecto a las limitaciones puede mejorar, en lugar de socavar, la credibilidad.

Desde la perspectiva del aprendizaje organizativo, reconocer las limitaciones es un requisito previo para la reflexión y la mejora. La transparencia crea oportunidades para la retroalimentación, el diálogo y la resolución colectiva de problemas. Al comunicar abiertamente los retos, las organizaciones demuestran una mentalidad orientada al aprendizaje e invitan a las partes interesadas a participar en los procesos de mejora.

Esta dimensión de aprendizaje de la transparencia es especialmente relevante en los proyectos financiados por la Unión Europea, donde a menudo se fomenta la experimentación, la innovación y la adaptación. Se espera que los proyectos generen no solo éxitos, sino también lecciones aprendidas que puedan servir de base para futuras iniciativas. La comunicación transparente tanto de los logros

como de las dificultades contribuye a la transferencia de conocimientos y al aprendizaje en materia de políticas a nivel europeo.

Además, la transparencia respecto a las limitaciones ayuda a gestionar las expectativas de las partes interesadas. Las transiciones hacia la sostenibilidad son complejas y graduales, y exagerar los avances puede provocar desilusión. Una comunicación honesta sobre lo que aún no se ha logrado fomenta expectativas realistas y un compromiso a largo plazo.

2.1.5. Transparencia, confianza y resiliencia reputacional

La confianza es un resultado clave de la comunicación transparente sobre sostenibilidad. La confianza surge cuando las partes interesadas perciben que una organización se comunica de forma honesta, coherente y de buena fe. La transparencia contribuye a la confianza al reducir la incertidumbre y demostrar respeto por el derecho de las partes interesadas a la información.

La investigación teórica sobre la confianza sugiere que la transparencia mejora **la resiliencia reputacional**, lo que permite a las organizaciones resistir las críticas o los reveses. Las organizaciones que han establecido un historial de comunicación transparente tienen más probabilidades de que se les conceda el beneficio de la duda cuando surgen desafíos. Por el contrario, las organizaciones percibidas como opacas o selectivas en su comunicación pueden enfrentarse a un mayor escepticismo.

En contextos de sostenibilidad, donde el rendimiento suele ser difícil de medir y los impactos pueden tardar en materializarse, la confianza desempeña un papel especialmente importante. La comunicación transparente ayuda a salvar la brecha temporal entre la acción y el impacto al explicar los procesos, los resultados intermedios y las intenciones futuras.

Para las organizaciones que participan en proyectos europeos, la resiliencia reputacional es especialmente valiosa debido a la visibilidad y el escrutinio asociados a la financiación pública. La comunicación transparente favorece el cumplimiento de los requisitos de información, al tiempo que refuerza la legitimidad pública.

2.1.6. Implicaciones prácticas para la comunicación sobre sostenibilidad

La integración de la transparencia como principio fundamental de la comunicación sobre sostenibilidad tiene varias implicaciones prácticas. En primer lugar, las organizaciones deben identificar a sus principales partes interesadas y considerar qué información es más relevante para cada grupo. La transparencia debe ser sensible al público, adaptando el lenguaje y los formatos a los diferentes niveles de experiencia e interés.

En segundo lugar, la comunicación sobre sostenibilidad debe priorizar la explicación frente a la promoción. En lugar de centrarse únicamente en los logros, la comunicación debe explicar los procesos de toma de decisiones, las compensaciones y los resultados del aprendizaje. En tercer lugar, las organizaciones deben establecer procesos internos para garantizar la coherencia y la precisión de la información comunicada en todos los canales.

Por último, la transparencia debe entenderse como una práctica continua y no como una actividad puntual. La comunicación regular, la reflexión y la actualización de la información refuerzan la confianza y favorecen la mejora continua. En este sentido, la transparencia se convierte en un componente dinámico de la gobernanza organizativa, en lugar de una obligación de información estática.

A continuación, para resumir este marco teórico desde una perspectiva más práctica e informativa, les ofreceré algunas ideas clave.

Cómo comunicar con claridad, abrir la organización y generar confianza

La transparencia es uno de los pilares más importantes de la comunicación sobre sostenibilidad. No significa «contarlo todo», **sino comunicar lo que es relevante** de una manera accesible y comprensible.

Esta sección del Manual A.6 orienta a las organizaciones sobre **cómo comunicar su plan de sostenibilidad y sus resultados de manera abierta, honesta y ordenada**, reforzando la confianza de las partes interesadas, los financiadores y el público.

¿Qué significa la transparencia en la práctica?

Ser transparente significa:

- Explicar **qué objetivos se ha fijado la organización**.
- Mostrar **qué medidas se han tomado**.
- Comunicar **qué resultados se han logrado**.
- Reconocer **qué dificultades o limitaciones han existido**.

La transparencia no debilita a la organización: **la hace más creíble**.

Qué comunicar (y cómo)

En cuanto a la difusión, la comunicación transparente debe incluir:

- Objetivos de sostenibilidad explicados en términos sencillos.
- Las medidas adoptadas descritas en términos concretos.
- Resultados acompañados de datos comprensibles.
- Un uso responsable de los fondos y los recursos.
- Conexión con los ODS y las prioridades locales.

Canales y formatos recomendados

Para llegar a públicos diversos:

- Sitio web institucional (sección específica sobre sostenibilidad).
- Informes digitales breves y visuales.
- Infografías y resúmenes gráficos.
- Redes sociales con mensajes claros y coherentes.
- Boletines informativos y presentaciones públicas.

Clave para la difusión

No basta con publicar documentos: **hay que explicar qué significan los datos y por qué son importantes**.

Resultado esperado de la comunicación

Un sistema de comunicación que permita a cualquiera comprender:

- Qué está haciendo la organización en materia de sostenibilidad.
- Qué repercusiones está teniendo.
- ¿Por qué es una entidad fiable y responsable?

✂ Herramienta B – Tabla «Del plan al mensaje»

La siguiente herramienta pone en práctica este elemento del Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional y debe utilizarse para traducir las acciones de sostenibilidad en mensajes claros y transparentes.

Elemento	Cómo lo explicamos
Objetivo	Qué queremos mejorar y por qué
Acción	Qué hemos hecho concretamente
Resultado	Qué ha cambiado
Repercusión	Por qué es importante



ENLACE:
https://drive.google.com/file/d/12GtcOwwbZMoJG_o_HBNluuD-N33RzvfsO/view

- **Uso:** informes, sitio web, redes sociales, presentaciones públicas

3. Objetividad en el Plan de Comunicación de Sostenibilidad de la Organización

El tercer elemento de un Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional eficaz es la objetividad.

Una vez garantizada la transparencia, la comunicación sobre sostenibilidad también debe asegurar que los mensajes representen fielmente la realidad de la organización, evitando la exageración, la ambigüedad o el «greenwashing», **como parte del Plan de Comunicación sobre Sostenibilidad de la Organización.**

En esta sección se explica por qué la objetividad es un requisito estructural del Plan y cómo sustenta la credibilidad y la confianza a largo plazo.

3.1. Objetividad

La objetividad representa una piedra angular de la comunicación sobre sostenibilidad y constituye uno de los principios más exigentes tanto en términos teóricos como prácticos. En el contexto de la sostenibilidad, la objetividad no se refiere meramente a la exactitud de los hechos, sino a la construcción disciplinada y éticamente responsable de mensajes que reflejen fielmente la realidad de la organización, incluyendo logros, limitaciones, incertidumbres e intenciones futuras. La comunicación objetiva es, por lo tanto, inseparable de la credibilidad, la legitimidad y la confianza a largo plazo.

Desde una perspectiva teórica, la objetividad en la comunicación sobre sostenibilidad surge en la intersección entre **la teoría de la comunicación ética, la investigación sobre el «greenwashing», la**

gestión de la reputación y la teoría del aprendizaje organizativo. En conjunto, estos marcos ponen de relieve que la objetividad no es una elección estilística, sino un requisito estructural para una comunicación responsable en contextos sociales y medioambientales complejos.

3.1.1. Objetividad y comunicación ética

La teoría de la comunicación ética hace hincapié en que las organizaciones tienen una responsabilidad moral hacia sus públicos, especialmente cuando abordan cuestiones que afectan al interés público, al bienestar colectivo y a los resultados sociales a largo plazo. La comunicación sobre sostenibilidad suele versar sobre temas como la protección del medio ambiente, la inclusión social, la igualdad o los derechos humanos, en los que las afirmaciones engañosas o exageradas pueden tener consecuencias significativas.

La objetividad, en este sentido ético, requiere precisión, imparcialidad y contextualización. La precisión implica garantizar que la información comunicada se corresponda con hechos y pruebas verificables. La imparcialidad exige evitar la divulgación selectiva o el encuadre que privilegie los aspectos positivos mientras se ocultan las deficiencias relevantes. La contextualización implica situar las afirmaciones dentro de su ámbito, escala y limitaciones apropiados.

La teoría de la comunicación ética rechaza la idea de que la comunicación deba servir principalmente a objetivos persuasivos o promocionales cuando se aborda la sostenibilidad. En su lugar, enmarca la comunicación como una práctica relacional basada en el respeto al derecho de las partes interesadas a una información veraz y comprensible. La objetividad se convierte así en un requisito previo para un compromiso ético con las partes interesadas.

En los proyectos financiados por la Unión Europea, la comunicación ética no es meramente una aspiración normativa, sino un requisito implícito. Se espera que las organizaciones comuniquen los resultados de manera que permitan el escrutinio público, la evaluación informada y la rendición de cuentas democrática. La objetividad respalda estas expectativas al garantizar que las afirmaciones comunicadas puedan resistir un examen crítico.

3.1.2. La objetividad y el problema del «greenwashing»

La investigación sobre el «greenwashing» proporciona una justificación teórica fundamental para el énfasis en la objetividad en la comunicación sobre sostenibilidad. El «greenwashing» se refiere a situaciones en las que las organizaciones comunican afirmaciones sobre sostenibilidad que son engañosas, exageradas o desconectadas de las prácticas reales. Es importante destacar que el «greenwashing» no siempre implica un engaño deliberado. Puede surgir de forma involuntaria a partir de un enfoque excesivamente optimista, una falta de alineación interna o la presión para demostrar impacto.

La literatura distingue entre diferentes formas de «greenwashing», entre las que se incluyen la divulgación selectiva, las afirmaciones vagas o ambiguas, el énfasis desproporcionado en logros menores y la confusión de las intenciones e es con los resultados. Cada una de estas prácticas socava la objetividad al difuminar la distinción entre lo que se ha logrado y lo que simplemente se ha planificado o deseado.

La objetividad actúa como antídoto contra el «greenwashing» al imponer una disciplina analítica a las prácticas de comunicación. Al distinguir claramente entre **resultados logrados**, **procesos en curso** y **objetivos futuros**, las organizaciones reducen el riesgo de inducir a error a las partes interesadas. Esta

distinción es especialmente importante en contextos de sostenibilidad, donde los impactos suelen materializarse gradualmente y donde el progreso puede ser desigual.

En el contexto político europeo, la preocupación por el «greenwashing» se ha intensificado en los últimos años, lo que ha dado lugar a marcos normativos más estrictos y a un mayor escrutinio de las declaraciones de sostenibilidad. Por lo tanto, la comunicación objetiva no solo tiene fines éticos, sino que también cumple funciones de cumplimiento normativo y gestión de riesgos.

3.1.3. Reputación, credibilidad y gestión de riesgos

La teoría de la reputación destaca que la credibilidad es un activo acumulativo que se construye a través de un comportamiento y una comunicación coherentes a lo largo del tiempo. La objetividad desempeña un papel central en este proceso al garantizar que las afirmaciones comunicadas se ajusten a la realidad observable. Una vez que la credibilidad se ve dañada por una percepción de exageración o incoherencia, es difícil de restaurar, incluso si la comunicación posterior se vuelve más precisa.

Desde el punto de vista de la gestión de riesgos, la comunicación objetiva actúa como estrategia preventiva. Las afirmaciones exageradas sobre sostenibilidad pueden generar visibilidad o reconocimiento a corto plazo, pero exponen a las organizaciones a riesgos reputacionales, críticas públicas y pérdida de confianza. Por el contrario, una comunicación prudente y equilibrada puede parecer menos impactante en un primer momento, pero refuerza la legitimidad a largo plazo.

Esta dinámica es especialmente relevante para las organizaciones que participan en proyectos financiados por la Unión Europea, en los que los resultados están sujetos a seguimiento, evaluación y posibles auditorías. La comunicación objetiva facilita la evaluación externa al garantizar que las afirmaciones puedan remontarse a pruebas y procesos documentados. También respalda la gestión interna de riesgos al alinear la comunicación con el rendimiento real.

La resiliencia reputacional —la capacidad de resistir las críticas o los reveses— se ve reforzada cuando las partes interesadas perciben que una organización se comunica de forma honesta y transparente. La comunicación objetiva fomenta esta resiliencia al establecer expectativas realistas y demostrar integridad.

3.1.4. Objetividad y aprendizaje organizativo

La teoría del aprendizaje organizativo ofrece otra perspectiva importante para comprender el papel de la objetividad en la comunicación sobre sostenibilidad. Según esta perspectiva, las organizaciones aprenden reflexionando sobre las discrepancias entre los resultados previstos y los resultados reales. La comunicación desempeña un papel crucial en este proceso, ya que determina cómo se interpretan y debaten los resultados tanto a nivel interno como externo.

La comunicación objetiva favorece **el aprendizaje de bucle simple**, en el que las organizaciones ajustan sus acciones para mejorar el rendimiento, así como **el aprendizaje de bucle doble**, en el que se cuestionan los supuestos, las estrategias y los objetivos subyacentes. Al articular claramente lo que se ha logrado y lo que no, las organizaciones crean oportunidades para la reflexión y la adaptación.

Por el contrario, la comunicación que exagera el éxito u oculta los retos inhibe el aprendizaje. Si no se reconocen los fracasos o las limitaciones, las organizaciones pueden repetir prácticas ineficaces o no abordar los problemas estructurales. La objetividad se convierte así en una condición para un aprendizaje y una mejora significativos.

En los proyectos europeos, el aprendizaje no se limita a las organizaciones individuales. Se espera que los proyectos generen conocimientos transferibles y lecciones aprendidas que puedan servir de base para políticas y prácticas más amplias. La comunicación objetiva contribuye a este proceso de aprendizaje colectivo al proporcionar información fiable sobre qué funciona, en qué condiciones y con qué limitaciones.

3.1.5. Distinguir entre hechos, interpretaciones y aspiraciones

Una implicación práctica clave de la objetividad en la comunicación sobre sostenibilidad es la necesidad de distinguir claramente entre diferentes tipos de afirmaciones. La investigación teórica destaca la importancia de separar **hechos, interpretaciones y aspiraciones**, ya que cada uno cumple una función comunicativa diferente y conlleva implicaciones distintas.

Los hechos se refieren a información verificable, como acciones completadas, resultados medidos o cambios documentados. Las interpretaciones implican la evaluación por parte de las organizaciones de lo que significan estos hechos, a menudo en relación con objetivos o valores más amplios. Las aspiraciones se refieren a intenciones, metas o compromisos orientados al futuro.

La comunicación objetiva no prohíbe las interpretaciones ni las aspiraciones, pero exige que se identifiquen claramente como tales. Los problemas surgen cuando las aspiraciones se comunican como si fueran hechos, o cuando las interpretaciones se presentan sin reconocer su naturaleza subjetiva o provisional.

El uso de herramientas como la categorización de mensajes (por ejemplo, distinguir entre resultados, procesos y objetivos) favorece la objetividad al proporcionar un marco estructurado para la comunicación. Dichas herramientas ayudan a garantizar que las partes interesadas puedan comprender con precisión el estado de las iniciativas de sostenibilidad y evitar malinterpretaciones.

3.1.6. Objetividad, incertidumbre y complejidad

Los retos de la sostenibilidad se caracterizan por la complejidad, la incertidumbre y los horizontes a largo plazo. El conocimiento científico puede estar en evolución, los datos pueden ser incompletos y los resultados pueden depender de factores externos que escapan al control de la organización. Por lo tanto, la objetividad en la comunicación sobre sostenibilidad requiere reconocer la incertidumbre en lugar de ocultarla.

Las perspectivas teóricas sobre la innovación responsable y el principio de precaución hacen hincapié en la importancia de comunicar la incertidumbre con honestidad. Reconocer la incertidumbre no socava la credibilidad; al contrario, denota realismo e integridad. Las partes interesadas suelen ser capaces de comprender que las transiciones hacia la sostenibilidad implican experimentación y aprendizaje.

La comunicación objetiva sobre la incertidumbre también favorece la toma de decisiones informadas y la participación de las partes interesadas. Al articular claramente lo que se sabe, lo que es incierto y qué supuestos sustentan las estrategias actuales, las organizaciones permiten a las partes interesadas participar de forma crítica y constructiva en las iniciativas de sostenibilidad.

En los proyectos europeos, donde a menudo se fomenta la innovación y la experimentación, comunicar la incertidumbre de forma responsable se ajusta a las expectativas de transparencia, aprendizaje y adaptabilidad.

3.1.7. Objetividad y comunicación dialógica

La teoría de la comunicación dialógica destaca que la comunicación no es meramente un proceso de transmisión de información, sino una práctica relacional que implica escuchar, responder y adaptarse. La objetividad facilita el diálogo al crear una base factual compartida sobre la que puede tener lugar el debate.

Cuando las organizaciones se comunican de forma objetiva, es más probable que las partes interesadas participen en un diálogo constructivo, aporten comentarios y contribuyan a la resolución de problemas. Por el contrario, la comunicación percibida como exagerada o manipuladora socava el diálogo y fomenta el escepticismo o la desmotivación.

La comunicación objetiva apoya, por tanto, la gobernanza participativa y la cocreación, aspectos que se enfatizan cada vez más en las políticas europeas de sostenibilidad. Al basar el diálogo en información creíble, las organizaciones permiten una participación más significativa de las partes interesadas.

3.1.8. Implicaciones para la práctica de la comunicación sobre sostenibilidad

La integración de la objetividad en la comunicación sobre sostenibilidad requiere prácticas organizativas deliberadas. En primer lugar, las organizaciones deben establecer procesos internos para verificar los datos y las afirmaciones antes de la comunicación. En segundo lugar, los equipos de comunicación deben colaborar estrechamente con el personal operativo para garantizar la coherencia entre el discurso y la práctica.

En tercer lugar, las organizaciones deben adoptar marcos claros para categorizar los mensajes, distinguiendo entre resultados, procesos y aspiraciones. En cuarto lugar, las estrategias de comunicación deben abordar explícitamente la incertidumbre y las limitaciones, en lugar de evitarlas.

Por último, la objetividad debe integrarse como un valor fundamental de la cultura organizativa. El liderazgo desempeña un papel fundamental a la hora de establecer expectativas y modelar una comunicación objetiva. Cuando se da prioridad a la objetividad a nivel estratégico, esta impregna las prácticas de comunicación en toda la organización.

A continuación, para resumir este marco teórico desde una perspectiva más práctica e informativa, les ofreceré algunas ideas clave.

Cómo comunicar sin exagerar, adornar ni perder credibilidad

La objetividad es el antídoto contra el «greenwashing» y la comunicación excesiva y vacía. En esta sección se explica cómo comunicar la sostenibilidad **con rigor, equilibrio y honestidad**, incluso cuando los resultados no son perfectos.

Por qué la objetividad es esencial

Las audiencias (financieras, administraciones, ciudadanos) valoran cada vez más:

- Datos reales.
- Mensajes equilibrados.
- Reconocimiento de las limitaciones y los retos.

Una comunicación excesivamente triunfalista puede generar **desconfianza**, mientras que una comunicación honesta refuerza la reputación.

Principios básicos de la comunicación objetiva

- Basar los mensajes en **datos y pruebas reales**.
- Evitar las promesas grandilocuentes.
- Diferenciar claramente entre:
 - Resultados alcanzados.
 - Los objetivos en curso.
 - Retos que aún quedan por superar.
- Reconozca los errores o desviaciones cuando existan.

Cómo explicarlo de forma informativa

Ejemplo:

«No hemos alcanzado el objetivo previsto, pero hemos avanzado en esta dirección y hemos aprendido qué debemos mejorar el año que viene».

Este tipo de mensaje **humaniza a la organización** y refuerza su compromiso genuino con la mejora continua.

Resultado esperado de la comunicación

Una comunicación creíble, sólida y respetada, alineada con las normas europeas de información no financiera y la lógica del aprendizaje organizativo.

✂ Herramienta C – Semáforo de mensajes

La siguiente herramienta pone en práctica este tercer elemento del Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional y ayuda a las organizaciones a distinguir claramente entre los resultados alcanzados, las acciones en curso y los objetivos futuros, evitando la ambigüedad y el «greenwashing» en la comunicación sobre sostenibilidad.

Mensaje	Estado
Resultado demostrado	Establecido en verde
Acción en curso	Establecido en amarillo
Objetivo futuro	Establecido en rojo



ENLACE:
https://drive.google.com/file/d/12GtcOWWbZMoJGo_HBNIuuD-N33RzvfsO/view

4. Métricas e indicadores dentro del Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional

El cuarto elemento de un Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional eficaz es el uso de métricas e indicadores.

Una vez garantizados el posicionamiento institucional, la transparencia y la objetividad, la comunicación sobre sostenibilidad debe estar respaldada por indicadores claros, comprensibles y basados en datos.

En esta sección se explica por qué los indicadores son esenciales para dotar de credibilidad y sustancia a la comunicación sobre sostenibilidad y cómo deben seleccionarse y comunicarse dentro del Plan.

4.1. Métricas e indicadores

Las métricas y los indicadores constituyen un componente central de la comunicación sobre sostenibilidad, ya que actúan como el principal puente entre las intenciones de la organización, las acciones operativas y el juicio evaluativo. En contextos de sostenibilidad, los indicadores no son instrumentos técnicos neutros; son construcciones sociales y comunicativas que determinan cómo las partes interesadas entienden el desempeño, el impacto y la responsabilidad. Como tales, la selección, interpretación y comunicación de los indicadores tienen profundas implicaciones para la credibilidad, la rendición de cuentas y el aprendizaje organizacional.

Desde una perspectiva teórica, el papel de las métricas y los indicadores en la comunicación sobre sostenibilidad puede entenderse a través de la combinación de **la teoría de la medición del rendimiento, la gestión estratégica, la teoría de la rendición de cuentas y la teoría de la comunicación**. Estos marcos coinciden en reconocer que los indicadores no se limitan a medir la realidad, sino que participan activamente en la construcción del significado organizativo y en la orientación del comportamiento.

4.1.1. Los indicadores como instrumentos de medición del rendimiento

La teoría de la medición del rendimiento conceptualiza los indicadores como herramientas diseñadas para traducir objetivos estratégicos abstractos en señales observables y evaluables. En contextos de sostenibilidad, objetivos como la inclusión social, la responsabilidad medioambiental o la resiliencia organizativa son intrínsecamente complejos y multidimensionales. Los indicadores proporcionan un medio para hacer que estos objetivos sean visibles y manejables.

Sin embargo, la literatura teórica advierte contra una comprensión puramente tecnocrática de los indicadores. Los indicadores son selectivos por naturaleza: destacan ciertos aspectos de la realidad mientras dejan otros sin medir. Esta selectividad refleja valores, prioridades y supuestos subyacentes. La comunicación sobre sostenibilidad debe, por lo tanto, reconocer que los indicadores no son representaciones exhaustivas del impacto, sino medidas parciales y situadas.

En los proyectos financiados por la Unión Europea, los marcos de medición del rendimiento suelen exigir la definición de indicadores al inicio de las actividades. Estos indicadores cumplen funciones tanto de seguimiento como de presentación de informes. Comunicarlos de forma transparente ayuda a las partes interesadas a comprender cómo se define y evalúa el éxito, lo que refuerza la rendición de cuentas y la legitimidad.

4.1.2. Los indicadores como herramientas de comunicación

Más allá de su función de medición, los indicadores actúan como herramientas de comunicación que transmiten significado a públicos internos y externos. La teoría de la comunicación destaca que los datos numéricos solo adquieren significado a través de la interpretación y el marco narrativo. Sin una explicación, los indicadores corren el riesgo de ser malinterpretados, utilizados incorrectamente o ignorados.

Los indicadores de sostenibilidad suelen incluir terminología técnica, supuestos metodológicos o complejidad estadística que pueden resultar inaccesibles para un público no experto. Traducir los indicadores a un lenguaje claro y comprensible es, por lo tanto, una tarea comunicativa fundamental. Este proceso de traducción no resta rigor; al contrario, permite un acceso democrático a la información y una participación informada.

Los indicadores comunicados de manera eficaz pueden señalar las prioridades de la organización, demostrar el progreso y aportar pruebas del aprendizaje. Por el contrario, los indicadores mal comunicados pueden generar confusión o escepticismo, lo que socava la confianza. La dimensión comunicativa de los indicadores es, por tanto, inseparable de su diseño técnico.

4.1.3. La rendición de cuentas y la función probatoria de los indicadores

La teoría de la rendición de cuentas destaca que los indicadores desempeñan un papel clave a la hora de permitir que las organizaciones justifiquen sus acciones y resultados ante las partes interesadas. En la comunicación sobre sostenibilidad, los indicadores proporcionan la base probatoria sobre la que se evalúan las afirmaciones de impacto o responsabilidad. Apoyan la transición de un discurso aspiracional a una comunicación basada en la evidencia.

En los proyectos europeos, los requisitos de rendición de cuentas son especialmente relevantes debido al uso de fondos públicos. Los indicadores facilitan el seguimiento por parte de los organismos financiadores, los evaluadores y los auditores, garantizando que los resultados comunicados puedan rastrearse hasta actividades y datos documentados. Unos indicadores objetivos y bien explicados reducen el riesgo de interpretaciones erróneas y refuerzan el cumplimiento.

Sin embargo, la rendición de cuentas no se limita a la presentación de informes ascendentes a los financiadores. La rendición de cuentas horizontal y descendente —ante socios, beneficiarios y comunidades— es igualmente importante. La comunicación de los indicadores en formatos accesibles permite a estas partes interesadas evaluar el desempeño de la organización y abordar de forma crítica las afirmaciones sobre sostenibilidad.

4.1.4. Indicadores, materialidad y relevancia

Los debates teóricos sobre la información de sostenibilidad hacen hincapié en el principio de materialidad en la selección y comunicación de indicadores. Los indicadores materiales son aquellos que reflejan cuestiones de importancia significativa para las partes interesadas o para la capacidad de la organización de crear valor social y medioambiental. La comunicación de indicadores materiales mejora la relevancia y evita la sobrecarga de información.

La materialidad depende del contexto y es dinámica. Lo que es material para una organización o un proyecto puede no serlo para otra. Por lo tanto, la comunicación sobre sostenibilidad debe explicar por qué se han seleccionado determinados indicadores y cómo se relacionan con las prioridades de la organización y las preocupaciones de las partes interesadas.

En los proyectos europeos, la materialidad suele reflejar la alineación con las prioridades políticas, los objetivos de los programas y los retos sociales. Comunicar esta alineación a través de indicadores ayuda a situar el desempeño de la organización dentro de un marco europeo más amplio y refuerza las reivindicaciones de valor público.

4.1.5. Análisis longitudinal y aprendizaje a lo largo del tiempo

Una característica distintiva de los indicadores de sostenibilidad es su dimensión temporal. Los impactos de la sostenibilidad a menudo se desarrollan a lo largo de períodos prolongados, y el progreso puede ser gradual en lugar de inmediato. El análisis longitudinal —el seguimiento de los indicadores a lo largo del tiempo— permite a las organizaciones demostrar tendencias, aprendizaje y adaptación.

Desde una perspectiva de aprendizaje organizativo, los indicadores proporcionan bucles de retroalimentación que sirven de base para el ajuste estratégico y la mejora operativa. Comunicar los cambios a lo largo del tiempo fomenta la transparencia y permite a las partes interesadas comprender si los esfuerzos de sostenibilidad están evolucionando y de qué manera.

En los proyectos financiados por la Unión Europea, el análisis longitudinal de los indicadores se alinea con los marcos de seguimiento y evaluación que hacen hincapié en el progreso, los resultados y la sostenibilidad de los mismos. Comunicar la evolución de los indicadores refuerza la credibilidad al demostrar el compromiso con la mejora continua, en lugar de con logros puntuales.

4.1.6. Indicadores cuantitativos y cualitativos

La literatura teórica reconoce las funciones complementarias de los indicadores cuantitativos y cualitativos en la comunicación sobre sostenibilidad. Los indicadores cuantitativos ofrecen comparabilidad, precisión y una aparente objetividad, mientras que los indicadores cualitativos captan las dimensiones contextuales, experienciales y relacionales del impacto que pueden resistirse a la cuantificación.

Una comunicación eficaz sobre la sostenibilidad integra ambos tipos de indicadores. Los datos cuantitativos pueden mostrar a cuántos participantes se llegó o cómo cambió el uso de los recursos, mientras que los conocimientos cualitativos explican cómo y por qué estos cambios fueron importantes. La comunicación de los indicadores cualitativos a través de narrativas, testimonios o ejemplos de casos enriquece la comprensión y humaniza el impacto.

En los proyectos europeos, los indicadores cualitativos son especialmente valiosos para captar los procesos de aprendizaje, innovación y cambio social. La comunicación de estos indicadores junto con los datos cuantitativos ofrece una visión más holística del desempeño en materia de sostenibilidad.

4.1.7. Indicadores, incertidumbre y limitaciones metodológicas

Los indicadores están sujetos a incertidumbre, limitaciones metodológicas y restricciones de datos. Los errores de medición, los datos incompletos o las influencias externas pueden afectar a los valores de los indicadores. Una comunicación responsable sobre la sostenibilidad requiere reconocer estas limitaciones en lugar de presentar los indicadores como definitivos o infalibles.

Las perspectivas teóricas sobre la innovación y la evaluación responsables hacen hincapié en la importancia de la transparencia metodológica. Explicar cómo se miden los indicadores, qué supuestos los sustentan y qué limitaciones existen favorece una interpretación informada y la confianza.

Reconocer la incertidumbre no debilita la rendición de cuentas; la refuerza al demostrar honestidad y rigor metodológico. En el contexto europeo, la comunicación transparente de las limitaciones de los indicadores se ajusta a las expectativas de integridad científica y de una evaluación orientada al aprendizaje.

4.1.8. Indicadores y alineación estratégica

La teoría de la gestión estratégica destaca que los indicadores influyen en el comportamiento organizativo al señalar lo que se valora y se prioriza. Los indicadores comunicados externamente también configuran las percepciones y expectativas de las partes interesadas. La falta de alineación entre los indicadores, la estrategia y la comunicación puede dar lugar a confusión o a brechas de credibilidad.

Por lo tanto, la comunicación sobre sostenibilidad debe garantizar la coherencia entre los objetivos estratégicos, las acciones operativas y los indicadores comunicados. Los indicadores deben reflejar lo que la organización realmente pretende lograr, en lugar de lo que es más fácil de medir o más atractivo de comunicar.

En los proyectos europeos, la alineación estratégica es fundamental para demostrar la coherencia entre los objetivos, las actividades y los resultados del proyecto. Los indicadores sirven de tejido conectivo que une la planificación, la ejecución y la comunicación.

4.1.9. Los indicadores como herramientas para el diálogo y la participación

La teoría de la comunicación dialógica sugiere que los indicadores pueden apoyar el diálogo en lugar de limitarse a informar. Cuando se comunican de forma transparente y accesible, los indicadores invitan a plantear preguntas, a recibir comentarios y a debatir. Las partes interesadas pueden cuestionar las interpretaciones, proponer indicadores alternativos o aportar conocimientos contextuales.

El uso de indicadores como herramientas dialógicas mejora la gobernanza participativa y la cocreación, aspectos que se enfatizan cada vez más en las políticas europeas de sostenibilidad. La comunicación de los indicadores en formatos interactivos —como talleres, paneles de control o resúmenes visuales— puede fomentar el compromiso y el aprendizaje compartido.

4.1.10. Implicaciones para la práctica de la comunicación sobre sostenibilidad

La integración de una sólida comprensión teórica de las métricas y los indicadores en la comunicación sobre sostenibilidad tiene varias implicaciones prácticas. Las organizaciones deben seleccionar cuidadosamente los indicadores en función de su materialidad y relevancia estratégica, explicar su significado y sus limitaciones, y comunicarlos de manera coherente a lo largo del tiempo.

Los equipos de comunicación deben colaborar con el personal técnico y operativo para garantizar la precisión y la coherencia. Los indicadores deben integrarse en narrativas que expliquen los avances, los retos y el aprendizaje. Por último, las organizaciones deben revisar periódicamente los indicadores para garantizar su continua relevancia y alineación con los objetivos de sostenibilidad en constante evolución.

A continuación, para resumir este marco teórico desde una perspectiva más práctica e informativa, les presentaré algunas ideas clave.

Cómo convertir las cifras en mensajes que la gente entienda

Los indicadores son esenciales, pero **los números por sí solos no comunican nada**. Esta sección ayuda a transformar las métricas y los indicadores en mensajes claros, comprensibles y útiles para los ciudadanos.

El principal reto

Muchas organizaciones miden bien... pero comunican mal.

El objetivo aquí es **traducir los datos del plan de sostenibilidad en historias comprensibles**.

Qué comunicar sobre los indicadores

- Qué se mide y por qué.
- ¿Qué significa este indicador en la vida real?
- ¿Cómo ha evolucionado en comparación con el año anterior?
- ¿Qué impacto tiene en las personas, la comunidad o el medio ambiente?

Cómo presentar los datos

- Gráficos sencillos.
- Comparaciones antes/después.
- Indicadores de progreso (alcanzado/en curso/pendiente).
- Breves notas explicativas.

Enfoque informativo clave

No te limites a decir:

«Hemos reducido el consumo de energía en un 15 %»

Sino que explica:

«Esto se traduce en menores emisiones, menores costes y un uso más responsable de los recursos».

Relación con el plan y los resultados

Los indicadores deben:

- Estar vinculados a los objetivos del plan.
- Mostrar coherencia entre lo que se planificó y lo que se ejecutó.
- Facilitar la rendición de cuentas y el aprendizaje.

Resultado esperado en materia de comunicación

Un lenguaje común de indicadores que permita a cualquier parte interesada comprender **qué se ha logrado, qué impacto ha tenido y qué queda por hacer**.

🔗 Herramienta D – Hoja de indicadores comunicables

La siguiente herramienta pone en práctica este cuarto elemento del Plan de Comunicación sobre Sostenibilidad Organizacional y ayuda a las organizaciones a traducir los indicadores en mensajes de sostenibilidad claros, comprensibles y basados en datos

Elemento	Contenido
Indicador	



Medidas	
Evolución	Antes, Ahora
Impacto real	¿Qué cambia en la práctica?

5. Comparación y análisis comparativo dentro del Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional

El quinto elemento de un Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional eficaz es la comparación y el benchmarking. Una vez definidos y comunicados los indicadores, las organizaciones necesitan una forma sencilla de comparar las prácticas a lo largo del tiempo y con respecto a referencias relevantes, de modo que la comunicación sobre sostenibilidad se vuelva progresivamente más clara, más creíble y orientada al aprendizaje.

En esta sección se explica cómo la evaluación comparativa favorece una mejora realista y refuerza la confianza al vincular la comunicación sobre sostenibilidad con el progreso observable y las buenas prácticas.

Nota introductoria

Comunicar la sostenibilidad organizativa requiere algo más que buena voluntad o intenciones declarativas. Para que resulte comprensible, creíble y útil para las partes interesadas, dicha comunicación debe basarse en prácticas observables, procesos de aprendizaje y la capacidad de la organización para reconocer cuál es su situación actual, hacia dónde pretende evolucionar y cómo puede mejorar de manera realista. Es en este marco donde **la comparación y la evaluación comparativa** desempeñan un papel estructurante.

En el contexto de las microempresas y las pequeñas organizaciones, la comparación no debe percibirse como un ejercicio competitivo ni como un intento de replicar modelos complejos utilizados por las grandes corporaciones. Por el contrario, el benchmarking e e debe entenderse como una **herramienta de aprendizaje práctica**, que permite a las organizaciones observar sus propias prácticas y las de otras, reflexionar críticamente sobre ellas y adaptar las soluciones a su contexto organizativo específico. Camp (1989) define el benchmarking como un proceso de aprendizaje continuo basado en la identificación y adaptación de buenas prácticas, haciendo hincapié en que su verdadero valor reside en la mejora progresiva y sostenida del rendimiento.

En esta sección, **la comparación y el benchmarking** se presentan como herramientas accesibles y aplicables para la comunicación de la sostenibilidad organizativa, que permiten a las organizaciones aprender de la experiencia, reforzar la coherencia entre el discurso y la práctica, y mejorar la forma en que comunican su compromiso con la sostenibilidad.

5.1. Análisis comparativo y comunicación sobre sostenibilidad: marco conceptual

La comunicación sobre sostenibilidad ha adquirido una importancia creciente, impulsada por las políticas europeas, las crecientes demandas de los ciudadanos y el riesgo cada vez mayor de prácticas de «greenwashing». En este contexto, comunicar la sostenibilidad sin la capacidad de comparar y

evaluar puede dar lugar a mensajes vagos, afirmaciones poco fundamentadas o una comunicación desconectada de la realidad de la organización.

Schaltegger, Bennett y Burritt (2006) sostienen que la sostenibilidad solo puede comunicarse de forma creíble cuando es posible demostrar el progreso a lo largo del tiempo y cuando la información presentada es comparable, aunque sea de forma simplificada. La evaluación comparativa contribuye precisamente a esta comparabilidad, permitiendo a las organizaciones observar su propio desarrollo y posicionarse en relación con las prácticas consideradas adecuadas dentro de su contexto específico.

Para las organizaciones y las empresas, este enfoque tiene una fuerte dimensión pedagógica: aprender a comunicar la sostenibilidad implica aprender a observar, comparar, reflexionar y ajustar. El benchmarking deja así de ser un concepto abstracto y se convierte en una **práctica cotidiana para mejorar la comunicación organizativa**.

5.2. El benchmarking como proceso de aprendizaje organizativo

El benchmarking aplicado a la comunicación de la sostenibilidad debe considerarse un **proceso continuo**, más que una acción puntual. Este proceso comienza con la observación de las propias prácticas de comunicación de la organización, continúa con la comparación con referencias relevantes y culmina en la identificación de mejoras concretas que deben implementarse.

Este ciclo de aprendizaje organizativo es especialmente importante para las microorganizaciones, que a menudo se comunican de manera intuitiva o reactiva. La comparación estructurada permite que las prácticas de comunicación sean más conscientes, estratégicas y alineadas con los valores y prácticas reales de la organización.

Ejemplo 1

Una **microempresa que presta servicios de limpieza sostenible**, con menos de 10 empleados, comunica ocasionalmente en las redes sociales que utiliza productos ecológicos. Al comparar su comunicación con la de otra pequeña empresa que opera en el mismo sector, se da cuenta de que esta última explica de forma sencilla qué productos utiliza, por qué son menos contaminantes y qué beneficios aportan a los clientes. Esta comparación lleva a la microempresa a reformular sus mensajes, sustituyendo las afirmaciones genéricas por explicaciones breves y concretas, lo que aumenta la confianza de los clientes.

¿Qué significa la comparación en la práctica de la comunicación?

Comparar la comunicación sobre sostenibilidad no significa evaluar «quién comunica mejor», sino analizar cómo las decisiones de comunicación específicas influyen en la comprensión, la confianza y el compromiso de las partes interesadas. Esta comparación puede centrarse en varios aspectos, tales como:

- el tipo de lenguaje utilizado;
- el nivel de concreción de los mensajes;
- la presencia de ejemplos y datos sencillos;
- la periodicidad de la comunicación;
- la apertura al diálogo y a la retroalimentación.

Morsing y Schultz (2006) sostienen que una comunicación eficaz sobre sostenibilidad debe evolucionar desde modelos unidireccionales hacia enfoques dialógicos, en los que las organizaciones

aprendan de sus públicos. El benchmarking ayuda a identificar si esta dimensión dialógica está presente o ausente.

Ejemplo 2

Un **pequeño restaurante local** publica en su sitio web un texto técnico sobre prácticas alimentarias sostenibles, utilizando conceptos que no son fácilmente accesibles para el público en general. Al comparar este texto con el de otro pequeño restaurante, que utiliza ejemplos cotidianos (como la reducción del desperdicio de alimentos y la elección de proveedores locales), la empresa se da cuenta de que una comunicación más sencilla genera mayor comprensión y compromiso. Como resultado, la empresa decide adaptar su lenguaje, haciéndolo más cercano y accesible para los clientes.

5.3. Tipos de benchmarking aplicables a la comunicación sobre sostenibilidad

Evaluación comparativa interna

La evaluación comparativa interna consiste en comparar la propia comunicación sobre sostenibilidad de la organización a lo largo del tiempo. Este enfoque resulta especialmente útil para evaluar el impacto de cambios estratégicos, proyectos o nuevos planes de sostenibilidad.

Una **microempresa del sector de la formación profesional** analiza cómo comunicaba la sostenibilidad antes y después de participar en un proyecto europeo. La comparación revela que, inicialmente, la empresa solo mencionaba compromisos genéricos, mientras que tras el proyecto comenzó a comunicar acciones concretas, como la reducción del consumo de papel y la adopción de herramientas digitales. La evaluación comparativa interna ayuda a la empresa a reconocer los avances logrados e identificar aspectos que aún no se comunican lo suficiente.

Evaluación comparativa con organizaciones similares

Comparar la comunicación con organizaciones similares en tamaño, misión o territorio permite identificar prácticas transferibles. Esta comparación debe ser selectiva y crítica, evitando modelos que no se adapten al contexto real de la organización.

Ejemplo 4

Una **pequeña empresa social que presta servicios comunitarios** observa que otra organización similar utiliza breves testimonios de clientes y socios para comunicar el impacto de sus prácticas sostenibles. Tras analizar este enfoque, decide introducir breves historias de clientes en su sitio web, destacando los beneficios de los cambios implementados, adaptando la práctica a su propio contexto y reforzando la credibilidad de su comunicación.

Benchmarking funcional

La evaluación comparativa funcional se centra en una función o canal de comunicación específico, como un sitio web, informes o redes sociales. Este enfoque es eficaz para lograr mejoras rápidas y específicas.

Ejemplo 5

Una **pequeña consultora local** decide analizar únicamente la sección «Sostenibilidad» de su sitio web. Al compararla con la de otra pequeña consultora, se da cuenta de que no presenta datos sencillos sobre los resultados de sus acciones. En respuesta, la empresa crea una pequeña tabla anual en la que se enumeran las acciones llevadas a cabo (por ejemplo, reuniones en línea en lugar de reuniones

presenciales, reducción de los desplazamientos) y sus efectos, lo que hace que la comunicación sea más clara para los clientes y socios.

Aprender haciendo: ejercicios prácticos de benchmarking

Ejercicio 1: comparación externa guiada

Ejemplo: Una organización compara su comunicación digital con la de una entidad similar.

Criterios	Organización A	Organización B
Lenguaje sencillo	No	Sí
Ejemplos prácticos	Pocos	Muchos
Datos de impacto	No	Sí
Espacio para comentarios	Sí	Sí

Conclusión del ejemplo: La organización A decide revisar sus textos e introducir ejemplos prácticos y datos sencillos.

Ahora hazlo tú mismo

Elige un canal de comunicación de tu organización y compáralo con el de una organización similar.

Criterios	Nuestra organización	Organización de referencia
Lenguaje claro y accesible	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Uso de ejemplos concretos	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Información sobre el impacto	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Espacio para la interacción	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

Reflexión: ¿Qué mejora concreta se podría aplicar a nuestra comunicación?

Ejercicio 2 – Benchmarking interno (comparación a lo largo del tiempo)

Ejemplo: Una organización compara su comunicación sobre sostenibilidad en 2023 y en 2025.

Aspecto analizado	2023	2025
Frecuencia de la comunicación	Baja	Media
Claridad de los mensajes	Media	Alta
Uso de ejemplos prácticos	Poco	Frecuente

Conclusión del ejemplo: La organización identifica una clara mejora en la claridad del mensaje, pero decide mejorar aún más la regularidad de sus comunicaciones.

Ahora hazlo tú mismo

Compara cómo comunicaba tu organización la sostenibilidad hace dos años con cómo lo hace hoy.

Aspecto analizado	Antes	Ahora
Frecuencia de la comunicación	<input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Alta

Claridad de los mensajes	<input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Alta
Uso de datos sencillos	<input type="checkbox"/> Poco frecuente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Frecuente	<input type="checkbox"/> Poco frecuente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Frecuente

Reflexión: ¿En qué dimensión se ha producido la mayor mejora? ¿Qué se puede seguir ajustando?

Ejercicio 3: Análisis comparativo funcional específico

Ejemplo:

Una organización analiza únicamente la sección «Sostenibilidad» de su sitio web e identifica la ausencia de indicadores sencillos. Introduce una tabla anual con acciones y resultados.

Ahora hazlo tú mismo

Identifica un canal de comunicación específico y completa la tabla siguiente:

Pregunta	Respuesta
¿Qué información falta?	
¿Qué ejemplo sencillo se podría incluir?	
¿Qué datos mínimos ayudarían a aclarar el impacto?	

Ejercicio 4: Definición de un compromiso de mejora

Ejemplo: «Revisaremos nuestra comunicación sobre sostenibilidad cada trimestre, comparándola con al menos una organización similar».

Ahora hazlo tú mismo

«Nos comprometemos a mejorar nuestra comunicación sobre sostenibilidad a través de

_____».

Idea clave de la sección

La comparación y el análisis comparativo permiten a las organizaciones aprender de la práctica, comunicarse con mayor claridad y reforzar la confianza de las partes interesadas. Para las microorganizaciones, este enfoque sencillo y progresivo transforma la comunicación sobre sostenibilidad en un proceso continuo de aprendizaje, adaptación y mejora realista.



✂ Herramienta D – Herramienta de evaluación comparativa – Sostenibilidad

Para su comodidad y con el fin de apoyar un enfoque «práctico», los lectores pueden acceder a la **Herramienta de evaluación comparativa – Comunicación sobre sostenibilidad** a través del siguiente código QR: (<https://drive.google.com/file/d/19xXKPDWTXnym82-TyIgm8SwPjm2IxiWP/view>)

6. Lecciones aprendidas y mejora continua dentro del Plan de Comunicación de Sostenibilidad de la Organización

El sexto elemento de un Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional eficaz es el uso sistemático de las lecciones aprendidas y la mejora continua.

Una vez implementada la comunicación sobre sostenibilidad, las organizaciones necesitan una forma sencilla de reflexionar sobre lo que ha funcionado, lo que no ha funcionado y lo que debe mejorarse, de modo que la comunicación se vuelva progresivamente más clara, coherente y creíble con el tiempo.

En esta sección se explica cómo las lecciones aprendidas favorecen la mejora continua y refuerzan la confianza al alinear la comunicación sobre sostenibilidad con la práctica real y el aprendizaje continuo.

6.1. Aprender de la experiencia para mejorar continuamente la comunicación sobre sostenibilidad

Nota introductoria

En la comunicación sobre sostenibilidad de las organizaciones, cometer errores, adaptarse y mejorar forman parte del proceso. Para las microempresas y las pequeñas organizaciones, que a menudo operan con recursos limitados y equipos reducidos, la capacidad de aprender de la experiencia es un factor decisivo para garantizar una comunicación más clara, coherente y creíble con el paso del tiempo. Es en este contexto donde el concepto de **lecciones aprendidas** desempeña un papel central, directamente vinculado a la lógica de la mejora continua.

Las lecciones aprendidas permiten transformar las experiencias pasadas —ya sean exitosas o problemáticas— en conocimientos útiles para futuras decisiones. Cuando se integran en un proceso sencillo de mejora continua, ayudan a las organizaciones a evitar repetir errores, consolidar buenas prácticas y reforzar progresivamente la calidad de su comunicación sobre sostenibilidad.

Según Argyris y Schön (1978), las organizaciones aprenden cuando son capaces de reflexionar críticamente sobre sus acciones y ajustar sus comportamientos futuros. En el caso de la comunicación sobre sostenibilidad, este aprendizaje se refleja en la capacidad de mejorar los mensajes, los formatos y los procesos basándose en la experiencia real.

¿Qué son las «lecciones aprendidas» en el contexto de la sostenibilidad?

En el ámbito de la comunicación sobre sostenibilidad, **las lecciones aprendidas** se refieren a reflexiones estructuradas sobre lo que funcionó bien, lo que no funcionó y lo que se puede mejorar en futuras acciones de comunicación. Estas lecciones no deben adoptar la forma de informes extensos o excesivamente técnicos, sino más bien de registros sencillos y prácticos orientados a la acción.

Kerzner (2017) destaca que las lecciones aprendidas solo generan valor cuando se utilizan realmente para mejorar las prácticas futuras. Para las microorganizaciones, esto significa plasmar el aprendizaje de una manera sencilla y clara que se integre en las actividades cotidianas de la organización.

Ejemplo 1

Una microempresa que presta servicios de mantenimiento urbano lanzó una pequeña campaña en línea para comunicar una reducción del consumo de agua en sus operaciones. Tras la campaña, la empresa se dio cuenta de que muchos clientes no entendían el impacto real de la medida. La lección aprendida fue clara: el mensaje era demasiado técnico. En la siguiente comunicación, la empresa optó por ejemplos cotidianos y comparaciones sencillas, lo que mejoró significativamente la comprensión de los clientes.

De las lecciones aprendidas a la mejora continua

La mejora continua es un proceso progresivo de pequeños ajustes sucesivos basados en la experiencia y la reflexión. Deming (1986) describe este proceso a través del ciclo **Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA)**, que puede adaptarse fácilmente a la comunicación sobre sostenibilidad en microempresas y pequeñas organizaciones.

En términos de comunicación, este ciclo se traduce en:

- planificar el mensaje y el canal;
- comunicar;
- evaluar las reacciones y el impacto;
- ajustar la comunicación futura en función de lo aprendido.

Schaltegger, Bennett y Burritt (2006) sostienen que la mejora continua es esencial para garantizar la coherencia y la credibilidad en la comunicación sobre sostenibilidad, especialmente cuando los recursos disponibles son limitados.

Ejemplo 2

Una pequeña empresa minorista local comunicaba inicialmente sus prácticas sostenibles en las redes sociales solo en fechas conmemorativas. Al evaluar el impacto, se dio cuenta de que la comunicación esporádica no generaba compromiso. La lección aprendida llevó a la creación de publicaciones breves y periódicas, integradas en la comunicación habitual de la empresa, mejorando así la visibilidad de sus acciones sostenibles.

Aprender de los éxitos y las dificultades

Un error común en las organizaciones es asociar las lecciones aprendidas únicamente con los fracasos. Sin embargo, aprender de lo que ha funcionado bien es igualmente importante. Según Kolb (1984), el aprendizaje experiencial es el resultado de la reflexión sobre las experiencias tanto positivas como negativas.

En el contexto de la comunicación sobre sostenibilidad, esto implica analizar:

- qué mensajes se entendieron mejor;
- qué formatos generaron mayor interacción;
- qué canales resultaron más eficaces.

Ejemplo 3

Una microempresa que ofrece servicios de catering sostenible se dio cuenta de que las publicaciones con fotografías reales del equipo y de los proveedores locales generaban más interacción que los largos textos explicativos. La lección aprendida fue integrar sistemáticamente imágenes reales en la comunicación futura, reforzando así la autenticidad del mensaje.

Evitar errores recurrentes mediante el aprendizaje

La ausencia de un proceso mínimo de reflexión lleva a muchas microempresas y pymes a repetir errores comunes, tales como:

- comunicar intenciones en lugar de acciones;
- utilizar un lenguaje excesivamente técnico;
- no recabar opiniones de las partes interesadas.

Morsing y Schultz (2006) hacen hincapié en que la comunicación responsable debe ser bidireccional, permitiendo a las organizaciones aprender de los comentarios de la audiencia. Las lecciones aprendidas ayudan precisamente a identificar cuándo este diálogo está ausente.

Ejemplo 4

Una pequeña empresa de servicios digitales comunicaba sus compromisos medioambientales en su sitio web, pero nunca actualizaba la información. Tras recibir comentarios de un socio, registró como lección aprendida la importancia de actualizar regularmente el contenido. A partir de ese momento, la empresa introdujo una revisión semestral de la información publicada.

Aprender haciendo: ejercicios prácticos de lecciones aprendidas

Ejercicio 1: Identificar las lecciones aprendidas tras una acción de comunicación

Ejemplo: Una microempresa publicó una entrada sobre la reducción de residuos.

Pregunta	Respuesta
¿Qué funcionó bien?	Lenguaje sencillo y ejemplos claros
¿Qué no funcionó bien?	Escasa interacción con los clientes
¿Qué hemos aprendido?	Tenemos que solicitar activamente comentarios
¿Qué haremos de forma diferente?	Incluir preguntas directas en futuras publicaciones

Ahora hazlo tú mismo

Piensa en una acción de comunicación sobre sostenibilidad llevada a cabo recientemente por tu organización.

Pregunta	Respuesta
¿Qué funcionó bien?	
¿Qué no funcionó bien?	

¿Qué hemos aprendido?	
¿Qué haremos de otra manera?	

Ejercicio 2: Aprender de una dificultad

Ejemplo. Una pequeña empresa intentó comunicar datos medioambientales complejos. Los clientes tuvieron dificultades para comprender la información.

Lección aprendida: simplificar los datos y utilizar comparaciones cotidianas.

Ahora hazlo tú mismo

Identifica una dificultad reciente en tu comunicación sobre sostenibilidad:

Dificultad identificada:	
Lección aprendida:	
Ajuste que se va a implementar:	

Ejercicio 3 – Compromiso con la mejora continua

Ejemplo

«Nuestra empresa se compromete a revisar su comunicación sobre sostenibilidad cada trimestre, identificando al menos una lección aprendida y una mejora concreta que se debe implementar».

Ahora hazlo tú mismo

Completa la frase:

«Nuestra organización se compromete a mejorar continuamente su comunicación sobre sostenibilidad a través de “ _____

_____».

Idea clave de la sección

Las lecciones aprendidas permiten transformar la experiencia cotidiana en conocimiento útil. Para las microempresas y las pequeñas organizaciones, aprender tanto de los éxitos como de las dificultades es esencial para mejorar progresivamente la comunicación sobre sostenibilidad, reforzar la credibilidad y alinear el discurso con la práctica real. La mejora continua no requiere recursos significativos, sino más bien atención, reflexión y voluntad de adaptarse.

7. Responsabilidad de la dirección ejecutiva en el plan de comunicación sobre sostenibilidad de la organización

El séptimo elemento de un Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional eficaz es la responsabilidad de la dirección ejecutiva.

Incluso cuando se delegan las tareas de comunicación, la credibilidad depende de la capacidad del liderazgo para garantizar la coherencia entre los valores, las decisiones, las prácticas y los mensajes, y para evitar la ambigüedad o las afirmaciones sobre sostenibilidad sin fundamento.

En esta sección se explica por qué la responsabilidad del liderazgo es fundamental para una comunicación creíble sobre sostenibilidad y cómo refuerza la confianza y la legitimidad a largo plazo.

7.1. El papel de la alta dirección en la comunicación organizativa creíble sobre sostenibilidad

Nota introductoria

La comunicación sobre sostenibilidad de la organización no es meramente una cuestión técnica u operativa. En las microempresas y las pequeñas organizaciones, está estrechamente vinculada a las decisiones, actitudes y prioridades de la alta dirección. Incluso cuando hay miembros del personal responsables de la comunicación o la sostenibilidad, es el liderazgo ejecutivo el que define el nivel de compromiso, la coherencia entre el discurso y la práctica, y la credibilidad del mensaje transmitido a las partes interesadas.

La responsabilidad de la alta dirección en la comunicación sobre sostenibilidad no se limita a aprobar textos o autorizar publicaciones. Implica asumir un papel activo en la definición de valores, prioridades y mensajes clave, garantizando que lo que se comunica refleje prácticas reales y decisiones concretas. Tal y como sostienen Maak y Pless (2006), el liderazgo responsable integra los valores éticos y de sostenibilidad en la toma de decisiones estratégicas y en la forma en que la organización se relaciona con sus partes interesadas.

Por qué el liderazgo es fundamental para la comunicación sobre sostenibilidad

En las microempresas y las pequeñas organizaciones, la alta dirección suele acumular múltiples funciones: dirección estratégica, gestión operativa y representación externa. Esta proximidad a las operaciones diarias hace que el liderazgo sea especialmente visible e influyente a la hora de configurar cómo se percibe la sostenibilidad, tanto a nivel interno como externo.

Cuando la comunicación sobre sostenibilidad se delega sin una orientación clara por parte del liderazgo, los mensajes suelen volverse incoherentes, poco fundamentados o desalineados con la práctica real. Por el contrario, cuando la dirección ejecutiva asume la responsabilidad directa, la comunicación tiende a ser más coherente, más sencilla y más creíble.

Según Mintzberg (2009), los líderes se comunican no solo a través de las palabras, sino sobre todo a través de las decisiones que toman y los comportamientos que adoptan. En el contexto de la sostenibilidad, esto significa que el liderazgo se comunica tanto a través de lo que hace como de lo que dice —o deja de hacer—.

Ejemplo 1

Una **microempresa que presta servicios técnicos**, con menos de 15 empleados, comunicaba compromisos medioambientales genéricos en su página web. Tras una reflexión interna liderada por la dirección, la empresa decidió alinear su comunicación únicamente con acciones ya implementadas,

como la reducción de los desplazamientos y la digitalización de los procesos. El mensaje se hizo más breve, pero también más creíble, lo que reforzó la confianza de los clientes.

Responsabilidad estratégica de la alta dirección

La responsabilidad de la alta dirección comienza con la definición de **la dirección estratégica** de la organización en relación con la sostenibilidad. Esto incluye decidir qué temas son prioritarios, qué compromisos son realistas y cómo deben comunicarse dichos compromisos.

Epstein y Buhovac (2014) sostienen que la sostenibilidad solo resulta efectiva cuando se integra en los procesos de toma de decisiones estratégicas. Desde una perspectiva de comunicación, esto se traduce en la capacidad del liderazgo para garantizar que la comunicación refleje elecciones estratégicas reales en lugar de intenciones abstractas.

Ejemplo 2

Una **pequeña empresa minorista local** decidió centrar su comunicación sobre sostenibilidad en solo dos temas: los proveedores locales y la reducción de residuos. Esta decisión estratégica, tomada por la dirección, permitió una comunicación más centrada, clara y coherente a lo largo del tiempo.

La responsabilidad del liderazgo en la prevención del «greenwashing»

Uno de los mayores riesgos en la comunicación sobre sostenibilidad es **el «greenwashing»**, que a menudo es involuntario. En las microorganizaciones, este riesgo surge con frecuencia cuando la comunicación es más ambiciosa que la práctica real.

La dirección ejecutiva desempeña un papel central en este sentido: garantizar que lo que se comunica pueda corroborarse mediante acciones concretas. Lyon y Montgomery (2015) destacan que el «greenwashing» debilita la confianza de las partes interesadas y daña la reputación de la organización a medio y largo plazo.

Ejemplo 3

Una microempresa de consultoría tenía previsto comunicar que era «neutra en carbono». La dirección decidió revisar esta afirmación y optó por comunicar únicamente las medidas ya implementadas para reducir las emisiones, evitando así un mensaje potencialmente engañoso y protegiendo la credibilidad de la empresa.

Predicar con el ejemplo y coherencia interna

La comunicación sobre sostenibilidad comienza dentro de la organización. La forma de actuar del liderazgo influye directamente en el comportamiento de los empleados y en la coherencia de la comunicación externa. Cuando la dirección ejecutiva adopta prácticas sostenibles en las operaciones cotidianas, estas prácticas resultan más fáciles de comunicar y más creíbles.

Schein (2010) sostiene que la cultura organizativa está determinada principalmente por el comportamiento de los líderes. Por lo tanto, la dirección ejecutiva comunica la sostenibilidad no solo a través de campañas externas, sino también mediante decisiones y prácticas internas.

Ejemplo 4

En una **pequeña empresa de servicios administrativos**, la dirección decidió eliminar las impresiones innecesarias y promover las reuniones en línea. Posteriormente, estas decisiones se comunicaron

como ejemplos concretos de sostenibilidad, reforzando la coherencia entre la práctica interna y la comunicación externa.

Aprender haciendo: ejercicios prácticos para la dirección ejecutiva

Ejercicio 1: Identificar las responsabilidades de liderazgo

Ejemplo:

En una microempresa, la dirección identifica las siguientes responsabilidades en la comunicación sobre sostenibilidad:

Responsabilidad	Quién es responsable
Definir los mensajes clave	La dirección
Validar el contenido	Gestión
Puesta en práctica de las acciones	Equipo
Comunicación externa	Gestión / Comunicación

Ahora hazlo tú mismo

Identifica las responsabilidades en tu organización:

Responsabilidad	¿Quién es responsable?
Definición de las prioridades de sostenibilidad	
Validar los mensajes	
Poner en práctica las acciones	
Comunicación externa	

Ejercicio 2: Evaluar la coherencia entre el discurso y la práctica

Ejemplo: Una pequeña empresa comunicó que «reduciría su impacto medioambiental», pero no fue capaz de identificar medidas concretas.

Decisión de la dirección: ajustar la comunicación para reflejar únicamente las prácticas existentes.

Ahora hazlo tú mismo

Rellena lo siguiente:

Mensaje que comunicamos actualmente:	
Acciones concretas que lo respaldan:	
Ajustes necesarios (si los hay):	

Ejercicio 3: Compromiso de la dirección ejecutiva

Ejemplo:

«La dirección se compromete a validar todos los mensajes de sostenibilidad y a garantizar que reflejen las prácticas reales de la empresa».

Ahora hazlo tú mismo

Complete la frase:

«La dirección ejecutiva de nuestra organización se compromete a asumir la responsabilidad de la comunicación sobre sostenibilidad a través de
“ _____
_____».

Idea clave de la sección

Una comunicación creíble sobre sostenibilidad comienza con el liderazgo. Para las microempresas y las pequeñas organizaciones, la responsabilidad de la dirección ejecutiva es crucial para garantizar la coherencia, evitar el greenwashing y convertir la sostenibilidad en un compromiso real y comunicable. Liderar la sostenibilidad consiste, ante todo, en alinear decisiones, prácticas y mensajes.

8. Destinatarios del Plan de Comunicación de Sostenibilidad de la Organización

El octavo elemento de un Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional eficaz es la identificación clara de los destinatarios (públicos objetivo).

Una vez que la organización ha definido lo que comunica (posicionamiento, transparencia, objetividad, indicadores, aprendizaje y gobernanza), debe definir a quién va dirigida la comunicación sobre sostenibilidad y cómo deben adaptarse los mensajes a las diferentes partes interesadas.

En esta sección se explica cómo identificar y agrupar a los destinatarios de forma realista, especialmente en el caso de las microempresas y las pequeñas organizaciones, donde la comunicación suele ser directa, informal y basada en las relaciones.

8.1. Destinatarios

Nota introductoria

En las micro y pequeñas organizaciones, la comunicación sobre sostenibilidad se caracteriza por recursos limitados, relaciones interpersonales estrechas y un fuerte arraigo local. A diferencia de las grandes empresas, estas organizaciones rara vez elaboran informes formales de sostenibilidad; en su lugar, los mensajes relacionados con la sostenibilidad se transmiten a través de interacciones cotidianas, prácticas informales y la participación directa de las partes interesadas. Por lo tanto, los destinatarios de la comunicación sobre sostenibilidad en las micro y pequeñas organizaciones suelen ser menos numerosos, estar más vinculados personalmente a la organización y, a menudo, desempeñar múltiples funciones simultáneamente (por ejemplo, propietario-gerente, empleado y miembro de la comunidad).

Es esencial comprender quiénes son estos destinatarios, ya que la comunicación sobre sostenibilidad en este contexto tiene menos que ver con la legitimidad externa a través de la divulgación formal y más con generar confianza, garantizar el cumplimiento, reforzar los valores compartidos y respaldar la viabilidad organizativa a largo plazo. En consecuencia, identificar a los destinatarios clave proporciona una base para analizar cómo se interpretan, comunican y aplican los principios de sostenibilidad en el contexto de las micro y pequeñas organizaciones.

En esta sección, se presentan los destinatarios en el contexto de las microempresas y las pequeñas organizaciones, para las que la comunicación sobre sostenibilidad suele dirigirse a un grupo de destinatarios más reducido y personal que en las grandes empresas. Estos destinatarios pueden agruparse en públicos internos y externos.

8.1.1. Destinatarios internos

Los destinatarios internos son las personas dentro de la organización que reciben, interpretan y actúan en función de los mensajes relacionados con la sostenibilidad. En las micro y pequeñas organizaciones, este grupo es reducido, está estrechamente conectado a nivel e , y a menudo sus funciones se solapan, lo que hace que la comunicación sobre sostenibilidad sea más directa, informal y orientada a la práctica que en las grandes empresas.

En lugar de recibir información sobre sostenibilidad a través de políticas o informes formales, los destinatarios internos suelen aprender sobre sostenibilidad a través de decisiones, conversaciones y rutinas cotidianas.

Destinatarios internos clave y sus funciones

a) Propietarios / Propietarios-gerentes / Fundadores

En las microempresas y pequeñas organizaciones, el propietario o el propietario-gerente es **el principal destinatario interno y comunicador de la sostenibilidad**.

- Ellos definen lo que significa «sostenibilidad» para la empresa (por ejemplo, ahorro de costes, comportamiento ético, supervivencia a largo plazo).
- La comunicación sobre sostenibilidad suele ser implícita y se refleja en:
 - Las decisiones de inversión
 - La selección de proveedores
 - Las prácticas de empleo
- Dado que la toma de decisiones está centralizada, los valores de sostenibilidad están fuertemente influenciados por las creencias personales, la ética y la experiencia del propietario.

En la práctica, la comunicación sobre sostenibilidad en este caso suele ser **autorreflexiva** y estratégica, más que formalmente articulada.

b) Empleados

Los empleados de las microempresas y las pequeñas organizaciones suelen ser **pocos**, lo que hace que la comunicación sea muy personal.

- Los mensajes sobre sostenibilidad se transmiten a través de:
 - Instrucciones directas
 - Conversaciones informales
 - El ejemplo del propietario o del gerente
- Los mensajes sobre sostenibilidad se centran en:
 - Prácticas laborales responsables
 - Eficiencia en el uso de los recursos (energía, residuos, materiales)
 - Comportamiento ético y valores de la empresa
- Se espera que los empleados:
 - Seguir prácticas eficientes en el uso de los recursos
 - Cumplir con las normas éticas y sociales
 - Aporten ideas para mejorar la sostenibilidad

Debido a las estrechas relaciones laborales, los empleados suelen **interiorizar los valores de sostenibilidad**, en lugar de limitarse a cumplir las normas escritas.

c) Miembros de la familia (en microempresas familiares)

En las microempresas y pequeñas empresas familiares, los miembros de la familia suelen actuar como **receptores internos informales**.

- Pueden participar en:
 - La toma de decisiones
 - Las operaciones diarias
 - Funciones de asesoramiento
- La comunicación sobre sostenibilidad suele centrarse en:
 - La continuidad del negocio
 - La reputación familiar
 - Responsabilidad intergeneracional

En este contexto, la sostenibilidad está estrechamente ligada al **legado y a la supervivencia a largo plazo**, no solo al rendimiento.

d) Líderes informales y personas clave

Incluso en organizaciones muy pequeñas, ciertas personas (por ejemplo, empleados de alto rango o personal de confianza) actúan como **líderes de opinión internos**.

- Ayudan a traducir las intenciones de sostenibilidad en prácticas cotidianas.
- Su comprensión y aceptación de la sostenibilidad influyen considerablemente en la implementación.

La comunicación con estas personas es fundamental, ya que **sirven de puente entre las intenciones y la acción**.

8.1.2. Características distintivas de la comunicación interna sobre sostenibilidad en microempresas y pequeñas organizaciones

En las microempresas y pequeñas organizaciones, la comunicación interna sobre sostenibilidad presenta una serie de características distintivas que la diferencian claramente de las prácticas de comunicación en empresas más grandes. Debido al tamaño y los recursos limitados de la organización, la comunicación relacionada con la sostenibilidad rara vez se formaliza o documenta en políticas escritas, informes o programas estructurados. En cambio, es predominantemente informal y está integrada en las interacciones cotidianas de la organización. Los mensajes de sostenibilidad se transmiten a través de conversaciones directas, instrucciones rutinarias y las decisiones cotidianas de los propietarios-gerentes, más que a través de canales de comunicación específicos.

En este contexto, la comunicación interna sobre sostenibilidad es también muy personal y relacional. Las estrechas relaciones de trabajo entre propietarios y empleados permiten que los valores y expectativas de sostenibilidad se transmitan a través de la interacción cara a cara y el ejemplo. Los empleados suelen aprender sobre las prácticas ambientales y sociales aceptables observando el comportamiento de la dirección, como el uso de los recursos, el trato al personal y la relación con los proveedores, en lugar de consultar directrices formales.

Otra característica definitoria es el papel central del propietario o del propietario-gerente. La autoridad en la toma de decisiones suele concentrarse en una o unas pocas personas, lo que significa que la comunicación sobre sostenibilidad refleja valores personales, orientaciones éticas y prioridades prácticas. Como resultado, la sostenibilidad se enmarca a menudo en términos pragmáticos, como la eficiencia de costes, el cumplimiento normativo, la continuidad del negocio y la reputación, más que como un ejercicio estratégico o de presentación de informes abstracto.

Además, la comunicación interna sobre sostenibilidad en las microempresas y pequeñas organizaciones está orientada a la acción y es experiencial. Los mensajes están estrechamente vinculados a prácticas operativas inmediatas, como la reducción de residuos, el uso de la energía o el trato justo a los empleados, y se refuerzan a través de las rutinas diarias en lugar de mediante sistemas de evaluación formales. Este enfoque práctico permite integrar la sostenibilidad en las actividades principales, pero también implica que la comunicación puede permanecer implícita y depender de la interpretación individual.

En general, la comunicación interna sobre sostenibilidad en las microempresas y las pequeñas organizaciones se caracteriza por la informalidad, la personalización, la influencia centralizada y la orientación práctica. Estas características reflejan las realidades estructurales de las pequeñas empresas y determinan cómo se entienden, se comunican y se aplican los principios de sostenibilidad dentro de la organización.

8.1.3. Por qué los destinatarios internos son tan importantes

Los destinatarios internos desempeñan un papel fundamental en la eficacia de la comunicación sobre sostenibilidad dentro de las microempresas y pequeñas organizaciones debido a las características estructurales y operativas únicas de estas empresas. En tales organizaciones, el número de empleados suele ser reducido, la toma de decisiones está muy centralizada y los canales de comunicación formales son limitados o inexistentes. Como resultado, los destinatarios internos —

principalmente propietarios, empleados y familiares clave— actúan tanto como público principal como principales ejecutores de las iniciativas de sostenibilidad.

La importancia de los destinatarios internos radica en su capacidad para traducir las intenciones de sostenibilidad en prácticas concretas. Por ejemplo, aunque un propietario valore las operaciones respetuosas con el medio ambiente, estos valores solo pueden materializarse si los empleados los comprenden y los adoptan en sus actividades diarias. Los empleados suelen basarse en la observación del comportamiento de la dirección y en recibir orientación informal para determinar cómo actuar de forma sostenible, lo que los convierte en participantes esenciales a la hora de integrar la sostenibilidad en las rutinas operativas.

Además, en las microempresas y pequeñas organizaciones, los destinatarios internos suelen desempeñar múltiples funciones, como responsables de la toma de decisiones, ejecutores y defensores. Este solapamiento de responsabilidades significa que cada individuo tiene una influencia desproporcionada en el desempeño de la organización en materia de sostenibilidad. Su comprensión, compromiso y alineación personal con los principios de sostenibilidad determinan directamente si las iniciativas se adoptan con éxito o se ignoran.

Por último, los destinatarios internos son fundamentales porque la comunicación sobre sostenibilidad en las pequeñas organizaciones suele ser informal, basada en valores y empírica, en lugar de codificada en informes o políticas formales. Sin la implicación de los destinatarios internos, los objetivos de sostenibilidad siguen siendo intenciones abstractas en lugar de resultados tangibles. Por lo tanto, garantizar que los propietarios, los empleados y las personas clave comprendan y adopten la sostenibilidad es fundamental para lograr un impacto organizativo significativo y duradero.

8.1.4. Ejemplos prácticos de comunicación interna sobre sostenibilidad

Ejemplo 1: Interacción entre el propietario y los empleados

El propietario de una pequeña cafetería le dice al personal durante una reunión matutina:

«Asegurémonos de apagar la cafetera y las luces cuando no haya gente; la factura de la luz es elevada y estamos intentando reducir el gasto».

Esto transmite **la sostenibilidad medioambiental** (eficiencia energética) de una **manera informal y directa**.

Ejemplo 2: El propietario como modelo a seguir

En una microempresa de fabricación, el propietario:

- Separa personalmente los materiales reciclables
- Reutiliza los envases siempre que es posible
- Anima al personal a minimizar el desperdicio de materiales

La sostenibilidad se transmite **a través del comportamiento**, no mediante normas escritas.

Ejemplo 3: Comunicación informal de políticas

En una pequeña empresa de servicios, el propietario dice:

«Intentamos trabajar con proveedores locales aunque sean un poco más caros: es mejor para la comunidad y mantiene nuestra reputación sólida».

Esto transmite a los empleados **los valores de sostenibilidad social y económica**.

Ejemplo 4: Debate en una empresa familiar

En una microempresa familiar, la sostenibilidad se debate de manera informal en casa:

«No debemos escatimar en el salario del personal; este negocio tiene que perdurar para la próxima generación».

La comunicación sobre la sostenibilidad está ligada al **legado y a la supervivencia a largo plazo**.

Ejemplo 5: Instrucciones cotidianas

El gerente de una pequeña empresa de construcción les dice a los trabajadores:

«Utilicen solo los materiales que necesiten: los residuos se traducen directamente en gastos y afectan al medio ambiente».

La sostenibilidad se plantea como **algo práctico y relacionado con los costes**, lo que refuerza el comportamiento diario.

En las microempresas y las pequeñas organizaciones, la comunicación interna sobre sostenibilidad suele producirse a través de interacciones informales y cotidianas, más que mediante políticas formalizadas. Por ejemplo, los propietarios-gerentes pueden transmitir la responsabilidad medioambiental animando a los empleados a reducir el consumo de energía o el desperdicio de materiales durante las reuniones informativas rutinarias o las instrucciones in situ. Los valores de sostenibilidad también se transmiten a través del ejemplo de los directivos, como la elección de proveedores locales o la demostración de un uso responsable de los recursos. En las microempresas familiares, la comunicación sobre sostenibilidad puede extenderse más allá del lugar de trabajo a las conversaciones familiares informales, donde se hace hincapié en la continuidad a largo plazo y la responsabilidad ética. **Estos ejemplos** ilustran cómo la comunicación interna sobre sostenibilidad en las pequeñas organizaciones está integrada en **las prácticas cotidianas y las relaciones personales**.

8.2. Destinatarios externos

Los destinatarios externos son partes interesadas ajenas a la organización que reciben mensajes relacionados con la sostenibilidad. A diferencia de los destinatarios internos, no implementan directamente las prácticas, pero sus percepciones, confianza y compromiso pueden influir en la supervivencia, la reputación y el acceso a los recursos de la organización.

En las microempresas y pequeñas organizaciones, los destinatarios externos suelen ser menos numerosos, tener vínculos locales y ser conocidos personalmente. La comunicación tiende a ser informal, directa y basada en las relaciones, en lugar de realizarse a través de informes formales de sostenibilidad o divulgaciones corporativas.

8.2.1. Clientes

Los clientes son el público principal de la comunicación sobre sostenibilidad, ya que influyen directamente en las ventas, la reputación y el éxito a largo plazo de la organización. En las

microempresas y pequeñas organizaciones, los clientes suelen ser locales y conocidos personalmente, lo que hace que la comunicación sea más relacional y directa.

Las organizaciones transmiten sus esfuerzos en materia de sostenibilidad a través de etiquetas de productos, mensajes en las tiendas, redes sociales o conversaciones cara a cara, destacando prácticas ecológicas, abastecimiento ético o servicios socialmente responsables. Una comunicación eficaz fomenta la confianza, la lealtad y la diferenciación en mercados competitivos.

Los clientes son cada vez más sensibles a:

- El abastecimiento ético
- La responsabilidad medioambiental
- Impacto social

La comunicación sobre sostenibilidad con los clientes genera confianza, fidelidad y diferenciación de marca.

8.2.2. Proveedores y socios comerciales

Los proveedores y socios comerciales son destinatarios fundamentales, ya que ayudan a implementar prácticas de sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de suministro.

Las microempresas y las pequeñas organizaciones comunican sus expectativas en materia de abastecimiento responsable, conducta ética y normas medioambientales para garantizar la coherencia en las operaciones. Esta comunicación suele ser informal, basada en relaciones directas o en un diálogo continuo, y ayuda a alinear a los socios con los valores de sostenibilidad de la organización, reduciendo el riesgo y mejorando la fiabilidad operativa.

La comunicación puede incluir:

- Abastecimiento responsable
- Prácticas de comercio justo
- Normas medioambientales

Incluso a pequeña escala, esto es esencial para mantener una cadena de suministro coherente y sostenible.

8.2.3. Comunidad local

La comunidad local es un público externo importante para las microempresas y las pequeñas organizaciones, que a menudo están integradas en su contexto social y geográfico inmediato.

La comunicación sobre sostenibilidad dirigida a la comunidad hace hincapié en contribuciones como el apoyo al empleo local, la gestión medioambiental y las iniciativas sociales. Al comprometerse con la comunidad, las organizaciones refuerzan su legitimidad social, generan buena voluntad y mantienen una reputación positiva que respalda su supervivencia a largo plazo.

Esto incluye:

- Vecinos, residentes locales, grupos comunitarios
- Comunicación sobre el cuidado del medio ambiente, el empleo local y las contribuciones sociales

Esto ayuda a mantener la licencia social para operar.

8.2.4. Organismos reguladores y autoridades locales

Los organismos reguladores y las autoridades locales reciben la comunicación sobre sostenibilidad principalmente para garantizar el cumplimiento de las normas legales y medioambientales.

En las microempresas y pequeñas organizaciones, esta comunicación tiende a ser formal pero limitada, centrándose en demostrar el cumplimiento de la normativa medioambiental, las leyes de salud y seguridad y las normas laborales. Mantener una comunicación transparente con las autoridades reduce los riesgos normativos y respalda la legitimidad de la organización.

La comunicación sobre sostenibilidad en este contexto se centra en:

- Cumplimiento legal
- Normas medioambientales y laborales

En las microempresas, esta comunicación suele ser reactiva más que estratégica.

8.2.5. Partes interesadas financieras

Las partes interesadas financieras, como bancos, inversores o instituciones de microfinanzas, son destinatarias de la comunicación sobre sostenibilidad porque su apoyo suele depender de la gestión responsable y la viabilidad a largo plazo de la organización.

La comunicación puede incluir pruebas de prácticas éticas, mitigación de riesgos y operaciones sostenibles, lo que garantiza a las partes interesadas que su participación financiera es segura y socialmente responsable. En el caso de las organizaciones pequeñas, esta comunicación suele ser personal, relacional y centrada en demostrar credibilidad y fiabilidad.

Esto incluye:

- Bancos, instituciones de microfinanzas, pequeños inversores
- Comunicación sobre la reducción de riesgos, la viabilidad a largo plazo y las prácticas de gestión responsable

8.2.6. Públicos informales y digitales

En las microempresas y pequeñas organizaciones, las audiencias informales y digitales desempeñan un papel cada vez más importante en la comunicación sobre sostenibilidad.

Estas audiencias incluyen seguidores en redes sociales, comunidades en línea y compañeros del sector que interactúan con la organización a través de plataformas digitales o redes informales. La comunicación suele estar basada en historias, ser visual y centrarse en los valores, destacando iniciativas medioambientales, responsabilidad social o prácticas empresariales éticas.

A diferencia de los clientes tradicionales o de los organismos reguladores, el público digital puede amplificar los mensajes de sostenibilidad de la organización a través de comparticiones, reseñas y

debates en línea, lo que contribuye a forjar una buena reputación, atraer a clientes potenciales y fomentar el apoyo de la comunidad.

Para las organizaciones pequeñas con recursos limitados, los canales digitales ofrecen una forma accesible y rentable de comunicar la sostenibilidad y llegar a un público más amplio más allá de su entorno inmediato.

La comunicación en este contexto suele ser:

- Basada en historias
- Impulsada por valores
- Menos formal que los informes de sostenibilidad corporativos

Idea clave

En las microempresas y las pequeñas organizaciones, la comunicación externa sobre sostenibilidad se basa principalmente en las relaciones. La confianza, la cercanía y la credibilidad no se construyen a través de informes formales, sino mediante mensajes coherentes y comprensibles adaptados a los clientes, socios, la comunidad, las autoridades, los actores financieros y las audiencias digitales.

9. Mensajes clave dentro del plan de comunicación de sostenibilidad de la organización

Una vez que la organización ha identificado a sus destinatarios, debe definir claramente **qué mensajes de sostenibilidad comunica**.

En las microempresas y pequeñas organizaciones, la comunicación sobre sostenibilidad se articula en torno a mensajes prácticos, comprensibles y orientados a los valores, directamente vinculados a las prácticas cotidianas. Estos mensajes traducen los principios de sostenibilidad en información concreta que guía el comportamiento, fortalece las relaciones y mejora la credibilidad.

Los mensajes clave suelen abarcar las dimensiones medioambiental, social, económica, ética y comunitaria.

9.1. Responsabilidad medioambiental

Estos mensajes transmiten el compromiso de la organización con la reducción de su impacto ambiental a través de prácticas operativas cotidianas, tales como:

- Uso eficiente de la energía y el agua
- Reducción, reciclaje y reutilización de residuos
- Abastecimiento y envasado respetuosos con el medio ambiente

Estos mensajes son especialmente relevantes para los clientes, la comunidad y las autoridades reguladoras.

9.2. Responsabilidad social

Estos mensajes hacen hincapié en el comportamiento ético y el compromiso social de la organización:

- Trato justo y bienestar de los empleados
- Apoyo a las comunidades locales a través del empleo o de iniciativas
- Participación en actividades sociales, benéficas o educativas

Refuerzan el papel de la organización como entidad socialmente responsable.

9.3. Sostenibilidad económica y continuidad empresarial

- Estos mensajes transmiten responsabilidad financiera y viabilidad a largo plazo:
- Uso eficiente de los recursos y prácticas de control de costes
- Gestión estable y planificación para la continuidad
- Equilibrio entre la rentabilidad y las prácticas éticas
- Estos mensajes tranquilizan a los destinatarios internos y a las partes interesadas financieras.

9.4. Prácticas éticas y transparentes

Estos mensajes reflejan la integridad y la responsabilidad en las operaciones:

- Abastecimiento y fijación de precios transparentes
- Cumplimiento de las normativas y estándares
- Toma de decisiones ética

Son esenciales para generar confianza entre los empleados, los clientes, los organismos reguladores y los socios.

9.5. Orientación práctica y orientada a la acción

Los mensajes de sostenibilidad suelen traducirse en acciones cotidianas concretas para los empleados:

- Apagar los equipos cuando no se utilicen
- Reducir el desperdicio de materiales y energía
- Denunciar prácticas inseguras o perjudiciales para el medio ambiente

Esto garantiza que la sostenibilidad se integre en las rutinas cotidianas.

9.6. Enfoque local y comunitario

Estos mensajes hacen hincapié en la conexión de la organización con su contexto local:

- Apoyo a los proveedores y empresas locales
- Contratación de residentes locales
- Contribuciones positivas al bienestar de la comunidad

Fortalecen la legitimidad social y las relaciones con la comunidad.

Al adaptar los mensajes a las necesidades y expectativas de las diferentes partes interesadas — incluidos los destinatarios internos, como empleados y propietarios, y los externos, como clientes, proveedores, miembros de la comunidad, reguladores y audiencias digitales—, las organizaciones pueden integrar la sostenibilidad en su cultura, prácticas y relaciones, lo que favorece tanto la eficiencia operativa como la supervivencia a largo plazo.

Tabla que resume los mensajes clave de la comunicación sobre sostenibilidad en microempresas y pequeñas organizaciones, vinculados a la audiencia y **con ejemplos**:

Público / Destinatario	Mensaje clave	Ejemplo de comunicación
Interna: Propietarios / Empleados / Familia	Responsabilidad medioambiental, responsabilidad social, medidas prácticas	Reuniones matutinas sobre prácticas de ahorro energético; dar ejemplo en el reciclaje; conversaciones informales sobre el trato justo a los empleados

Interno: personas clave / líderes informales	Prácticas éticas y transparentes, orientación orientada a la acción	Demostrar el manejo correcto de los materiales; orientar al personal sobre el abastecimiento ético y la notificación de prácticas inseguras
Externo: Clientes	Responsabilidad medioambiental y social, productos y servicios éticos	Destacar los envases ecológicos, los productos de origen local y los servicios éticos a través de las redes sociales, la señalización en la tienda o las interacciones personales
Externo: Proveedores / Socios comerciales	Abastecimiento responsable, alineación con los estándares de sostenibilidad	Debates directos sobre materiales sostenibles, expectativas en materia de comercio justo y colaboración para reducir el impacto medioambiental
Externo: Comunidad local	Responsabilidad social, compromiso local	Compartir contribuciones a proyectos comunitarios, apoyar el empleo local, iniciativas medioambientales visibles para la comunidad
Externo: Organismos reguladores / Autoridades locales	Cumplimiento normativo, estándares legales y éticos	Presentación de informes o pruebas de cumplimiento de las normas medioambientales, de salud y seguridad, y de la normativa laboral
Externo: Partes interesadas financieras	Sostenibilidad económica, viabilidad a largo plazo, confianza	Compartir información sobre la eficiencia en el uso de los recursos, la responsabilidad financiera y la gestión de riesgos para tranquilizar a los inversores o a los bancos
Externo: Público informal/digital	Sostenibilidad basada en valores, compromiso social, responsabilidad medioambiental	Publicaciones en redes sociales, narración de historias, campañas en línea y participación de la comunidad para demostrar prácticas de sostenibilidad y construir reputación

Matriz de comunicación sobre sostenibilidad en microempresas y pequeñas organizaciones

Ejes:

- **Eje vertical (Y):** Tipo de destinatario – Interno frente a externo
- **Eje horizontal (X):** Categorías de mensajes clave: medioambiental, social, económico, ético/transparente, práctico/orientado a la acción, local/comunitario

Tipo de destinatario	Medioambiental	Social	Económicas	Ético/Transparente	Práctico / Orientado a la acción	Local / Comunitario
Interno: Propietarios / Empleados / Familia	Ahorro de energía y agua, reciclaje	Trato justo, bienestar del personal	Eficiencia en el uso de recursos, continuidad del negocio	Abastecimiento ético, prácticas honestas	Rutinas diarias: apagar los equipos, reducción de residuos	El enfoque local suele solaparse con la responsabilidad comunitaria
Interno: personas clave / líderes informales	Liderar con el ejemplo en el uso de los recursos	Orientar al personal sobre las responsabilidades sociales	Apoyar la sostenibilidad operativa	Promover la transparencia en los procesos	Orientar las prácticas diarias	Apoyar las iniciativas locales a nivel interno
Externo: Clientes	Productos y envases ecológicos	Productos y servicios éticos	Destacar las prácticas empresariales sostenibles	Marketing honesto, transparencia en el abastecimiento	Mostrar prácticas sostenibles	N/A (el enfoque suele ser local, pero externo)
Externo: Proveedores / Socios comerciales	Materiales sostenibles, impacto medioambiental mínimo	Trato justo en las colaboraciones	Prácticas eficientes en la cadena de suministro	Transparencia en los acuerdos y las normas	Colaboración en materia de sostenibilidad operativa	N/A

Externo: Comunidad local	Gestión medioambiental	Participación de la comunidad, iniciativas sociales	Apoyo a la economía local	Comportamiento ético a nivel local	Voluntariado, proyectos comunitarios	Participación directa en el desarrollo comunitario
Externo: Organismos reguladores / Autoridades	Cumplimiento de las normas medioambientales	Cumplimiento de la legislación social y laboral	Garantía de viabilidad operativa	Informes transparentes	Documentación y presentación de informes	N/A
Externo: Partes interesadas financieras	N/A	N/A	Responsabilidad financiera, sostenibilidad a largo plazo	Prácticas financieras transparentes	Pruebas de operaciones sostenibles	N/A
Externo: Audiencias informales / digitales	Narrativa sobre sostenibilidad en línea	Destacar iniciativas de responsabilidad social	Demostración de prácticas responsables	Comunicación ética	Campañas en redes sociales basadas en la acción	Interacción en línea orientada a la comunidad

Para ver la infografía que muestra las audiencias internas y externas con flechas que las vinculan a los mensajes clave, escanea el siguiente código QR.



ENLACE: https://drive.google.com/file/d/1HtppUH_kAPbjiZ1gAeptHRdnk--v7m/view

10. Canales de comunicación dentro del plan de comunicación sobre sostenibilidad de la organización

El décimo elemento de un plan de comunicación sobre sostenibilidad de la organización eficaz es la selección de los canales de comunicación adecuados.

Una vez que la organización ha definido su posicionamiento, garantizado la transparencia y la objetividad, identificado los indicadores, aclarado quiénes son los destinatarios y estructurado los mensajes clave, debe determinar **a través de qué canales** se comunicarán estos mensajes.

En esta sección se explica cómo las microempresas y las pequeñas organizaciones seleccionan canales prácticos, eficientes en cuanto a recursos y relacionales que permiten que los mensajes de sostenibilidad lleguen a las partes interesadas de manera eficaz y se traduzcan en acciones.

10.1. Canales de comunicación en micro y pequeñas organizaciones

Nota introductoria

Los canales de comunicación son los medios a través de los cuales las micro y pequeñas organizaciones transmiten sus valores, prácticas y objetivos de sostenibilidad a las partes interesadas internas y externas.

A diferencia de las grandes organizaciones, que a menudo recurren a informes formales, departamentos especializados o campañas de gran envergadura, las micro y pequeñas organizaciones suelen comunicar la sostenibilidad a través de canales informales, directos y eficientes en el uso de recursos. Estos canales vienen determinados por el pequeño tamaño de la organización, la estrecha relación entre los equipos, los recursos limitados y el fuerte arraigo local.

Es fundamental comprender los canales utilizados, ya que determinan la eficacia con la que los mensajes de sostenibilidad llegan a los empleados, clientes, proveedores, miembros de la comunidad, reguladores, partes interesadas financieras y audiencias digitales, así como la forma en que estos mensajes se traducen en comportamientos concretos.

10.2. Canales de comunicación interna

Estos canales se centran en involucrar a los empleados, propietarios, familiares y líderes informales clave para integrar las prácticas de sostenibilidad en las operaciones diarias:

- **Reuniones y sesiones informativas presenciales:** debates breves, reuniones matutinas o instrucciones operativas sobre ahorro energético, reducción de residuos o procedimientos éticos.
- **Ejemplo y observación:** los propietarios o directivos demuestran prácticas sostenibles (por ejemplo, reciclaje, uso eficiente de los recursos) que los empleados imitan.
- **Debates informales y tutoría:** Se comparten conocimientos sobre sostenibilidad durante interacciones informales, formaciones o orientación en el puesto de trabajo.
- **Herramientas digitales internas:** aplicaciones de mensajería, correos electrónicos o documentos digitales compartidos para recordatorios, actualizaciones o el seguimiento de los objetivos de sostenibilidad dentro de equipos pequeños.

Estos canales son **muy personales, basados en la experiencia y orientados a la acción**, lo que garantiza que la sostenibilidad se integre en la cultura y las rutinas de la organización en lugar de quedarse en algo abstracto.

10.3. Canales de comunicación externos

Los canales externos se dirigen a partes interesadas como clientes, proveedores, comunidades locales, organismos reguladores, partes interesadas financieras y públicos informales o digitales:

- **Interacciones directas:** Comunicación cara a cara durante la venta, la entrega o el establecimiento de contactos con clientes, proveedores y miembros de la comunidad.
- **Redes sociales y sitios web:** Compartir iniciativas de sostenibilidad, prácticas ecológicas, abastecimiento ético y compromiso social para llegar a audiencias digitales e informales.
- **Etiquetado y embalaje de productos:** comunicar directamente a los clientes el uso de materiales respetuosos con el medio ambiente, el abastecimiento local o las certificaciones éticas.
- **Medios de comunicación locales y eventos comunitarios:** los comunicados de prensa, los artículos en periódicos locales, los talleres y la participación en iniciativas comunitarias ponen de relieve la responsabilidad social y medioambiental.
- **Documentación formal e informes:** uso limitado para reguladores, autoridades y partes interesadas financieras, centrándose en el cumplimiento normativo, las prácticas ESG y la transparencia de las operaciones.

Estos canales son **flexibles, de bajo coste y relacionales**, lo que permite a las pequeñas organizaciones involucrar a las partes interesadas de manera eficaz a pesar de los presupuestos de comunicación limitados.

10.4. Características clave de los canales de comunicación

- **Informales y relacionales:** los canales se basan en la confianza personal, las redes cercanas y la interacción cara a cara.
- **Eficientes en el uso de recursos:** se da preferencia a métodos de comunicación de bajo coste, como las redes sociales, el boca a boca y la interacción directa.
- **Orientados a la acción:** los canales fomentan comportamientos específicos y cambios operativos, no solo el intercambio de información.
- **Localizados y centrados en la comunidad:** se hace hincapié en las partes interesadas locales y las audiencias digitales, en lugar de en la información a nivel global o de lugares lejanos.

En las microempresas y las pequeñas organizaciones, los canales de comunicación sobre sostenibilidad se eligen por su **practicidad, personalización y capacidad para traducir los valores en acciones tangibles**. Al utilizar eficazmente tanto los canales internos como los externos, estas organizaciones se aseguran de que los mensajes de sostenibilidad sean comprendidos, generen confianza y den lugar a acciones por parte de empleados, clientes, proveedores, miembros de la comunidad, reguladores, partes interesadas financieras y audiencias digitales.

Al combinar canales internos y externos, las organizaciones se aseguran de que los mensajes de sostenibilidad sean comprendidos, generen confianza y se pongan en práctica.

Tabla que relaciona los tipos de público, los canales de comunicación y ejemplos de mensajes de sostenibilidad para microempresas y pequeñas organizaciones:

Público / Destinatario	Canales de comunicación	Ejemplos de mensajes de sostenibilidad
Interno: Propietarios / Empleados / Familia	Reuniones presenciales, sesiones informativas matutinas, conversaciones informales, dar ejemplo, aplicaciones de mensajería interna o documentos compartidos	Prácticas diarias de ahorro energético, reciclaje, trato justo a los empleados, abastecimiento ético, orientación operativa práctica
Interno: personas clave / líderes informales	Tutoría, orientación en el puesto de trabajo, dar ejemplo, debates en equipo	Liderar con el ejemplo en prácticas sostenibles, orientar a los compañeros sobre el comportamiento ético y medioambiental
Externo: Clientes	Interacciones cara a cara, etiquetado de productos, redes sociales, sitios web, mensajes en tienda	Productos ecológicos, abastecimiento ético, iniciativas de responsabilidad social, compromiso con la comunidad local
Externo: Proveedores / Socios comerciales	Reuniones presenciales, correo electrónico, planificación conjunta, acuerdos de suministro	Abastecimiento responsable, cumplimiento de las normas de sostenibilidad, prácticas medioambientales y éticas en la cadena de suministro
Externo: Comunidad local	Eventos locales, talleres, proyectos comunitarios, medios de comunicación locales, comunicados de prensa	Apoyo a la comunidad, iniciativas sociales y medioambientales, oportunidades de empleo locales
Externo: Organismos reguladores / Autoridades	Documentación formal, informes de cumplimiento, presentaciones reglamentarias	Cumplimiento de las normas medioambientales, cumplimiento de las normas de salud y seguridad, cumplimiento de la legislación laboral, transparencia en las operaciones
Externo: Partes interesadas financieras	Reuniones, estados financieros, informes, correos electrónicos	Gestión responsable, sostenibilidad económica, eficiencia en el uso de recursos, mitigación de riesgos, viabilidad a largo plazo

Externo: Audiencias informales/digitales	Redes sociales, blogs, boletines informativos, comunidades en línea	Narración de historias sobre prácticas de sostenibilidad, iniciativas medioambientales y sociales, compromiso basado en valores
---	---	---

Para ver la infografía: «Cómo comunican la sostenibilidad las microempresas y las pequeñas organizaciones», escanea el siguiente código QR



ENLACE:

<https://drive.google.com/file/d/16fz8WHe1A6egbHJ6lfHECSZRPAUmrDgH/view>

10.5. Ejemplos prácticos del uso de canales de comunicación

Comunicación cara a cara

1. El propietario de una pequeña tienda explica las características ecológicas de los productos directamente a los clientes en el punto de venta.
2. Se recuerda verbalmente a los empleados que reduzcan el consumo de energía durante las reuniones informativas diarias o semanales.
3. Las expectativas de sostenibilidad se discuten de manera informal con los proveedores durante las entregas o las reuniones.

Comunicación interna informal

1. Las prácticas de sostenibilidad se comparten durante conversaciones informales o en la formación en el puesto de trabajo.
2. Los empleados aprenden rutinas sostenibles observando el comportamiento del propietario en lugar de leer directrices formales.

Comunicación digital (herramientas de bajo coste)

1. Una microempresa utiliza WhatsApp o aplicaciones de mensajería interna para recordar al personal la separación de residuos.
2. Las publicaciones en redes sociales destacan el abastecimiento sostenible o las iniciativas comunitarias.
3. Una sencilla página web resume los compromisos medioambientales y sociales.

Comunicación sobre los productos y en la tienda

1. Las etiquetas de los productos indican el abastecimiento local o el uso de materiales respetuosos con el medio ambiente.
2. Carteles o pequeños letreros explican las medidas de sostenibilidad, como el uso de envases reutilizables o la reducción del uso de plástico.

Canales comunitarios

1. Las iniciativas de sostenibilidad se difunden a través de la participación en eventos o mercados locales.
2. Se utilizan periódicos locales o tablones comunitarios para compartir actividades medioambientales o sociales.

Canales formales y semiformales

1. Se prepara documentación básica para el cumplimiento normativo o las inspecciones.
2. Las partes interesadas financieras reciben información relacionada con la sostenibilidad durante las reuniones o en los resúmenes financieros.

✂ Herramienta E – Plantilla de canales de comunicación sobre sostenibilidad (microempresas y pequeñas organizaciones)

Para ayudar a las organizaciones a seleccionar y planificar sus canales de comunicación, se puede utilizar la siguiente plantilla práctica.

(ENLACE: <https://drive.google.com/drive/folders/1Q9e34E-ZiqytLOunqmICGsQ6u4itIBLG>).



a) Identificación del público

Tipo de público	Parte interesada específica
<input type="checkbox"/> Interna	<input type="checkbox"/> Propietarios <input type="checkbox"/> Empleados <input type="checkbox"/> Familia <input type="checkbox"/> Personas clave
<input type="checkbox"/> Externo	<input type="checkbox"/> Clientes <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Comunidad <input type="checkbox"/> Organismos reguladores <input type="checkbox"/> Partes interesadas financieras <input type="checkbox"/> Audiencias digitales

b) Objetivo de sostenibilidad

¿Cuál es el propósito de la comunicación?

- Sensibilizar
- Orientar el comportamiento diario
- Generar confianza y reputación
- Garantizar el cumplimiento
- Fortalecer las relaciones
- Demostrar responsabilidad

Declaración de objetivos:

c) Mensaje clave sobre sostenibilidad

¿Qué tema de sostenibilidad se está comunicando?

- Medioambiental (energía, residuos, recursos)

- Social (empleados, comunidad, equidad)
- Económica (eficiencia, viabilidad a largo plazo)
- Ética / Transparencia
- Práctica / Orientada a la acción
- Enfoque local / comunitario

Contenido del mensaje:

d) Selección del canal de comunicación

Tipo de canal	Canal utilizado	¿Por qué este canal?
Presencial	<input type="checkbox"/> Reuniones <input type="checkbox"/> Sesiones informativas <input type="checkbox"/> Interacción comercial	_____
Informal	<input type="checkbox"/> Conversaciones <input type="checkbox"/> Ejemplo a seguir	_____
Digital	<input type="checkbox"/> Redes sociales <input type="checkbox"/> Sitio web <input type="checkbox"/> Aplicaciones de mensajería	_____
Producto / In situ	<input type="checkbox"/> Etiquetas <input type="checkbox"/> Carteles <input type="checkbox"/> Señalización	_____
Comunidad	<input type="checkbox"/> Eventos <input type="checkbox"/> Medios locales <input type="checkbox"/> Redes	_____
Formal	<input type="checkbox"/> Informes <input type="checkbox"/> Documentos de cumplimiento	_____

e) Frecuencia y responsabilidad

¿Con qué frecuencia?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Ocasionalmente
- Según sea necesario

¿Quién se encarga de la comunicación?

- Propietario
- Gerente
- Empleado
- Familiar

f) Resultado esperado

¿Qué debería cambiar como resultado de esta comunicación?

- Mejora del comportamiento

- Mayor concienciación
- Mayor confianza
- Mejor cumplimiento
- Mejora de la reputación

Resultado esperado:

g) Evaluación sencilla (opcional)

¿Cómo sabrás si ha funcionado?

- Observación del comportamiento
- Comentarios de las partes interesadas
- Reducción de residuos y consumo energético
- Respuesta positiva de los clientes
- Cumplimiento de la normativa

Ejemplo (plantilla rellena)

Destinatarios: Clientes

Objetivo: Generar confianza y diferenciar la marca

Mensaje clave: Uso de envases ecológicos

Canal: Carteles en tienda + redes sociales

Frecuencia: Continua

Responsable: Propietario

Resultado esperado: Mayor fidelidad de los clientes

11. Compromiso con las partes interesadas dentro del Plan de Comunicación de Sostenibilidad de la Organización

El undécimo elemento de un Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional eficaz es el compromiso de la organización con sus partes interesadas.

Una vez definidos claramente los destinatarios, los mensajes clave y los canales de comunicación, la comunicación sobre sostenibilidad debe basarse en un compromiso claro de involucrar, informar y responder a las partes interesadas de manera coherente y creíble.

En esta sección se explica cómo las microempresas y las pequeñas organizaciones demuestran este compromiso a través de prácticas de comunicación prácticas, relacionales y orientadas a la acción.

11.1. Compromiso con las partes interesadas

Nota introductoria

En las micro y pequeñas organizaciones, el compromiso con las partes interesadas se refiere a la dedicación de la organización a involucrar, informar y responder a las necesidades de las audiencias tanto internas como externas en materia de sostenibilidad. Este compromiso no es solo una obligación moral o ética, sino también una necesidad práctica, ya que las partes interesadas — incluidos empleados, propietarios, familiares, clientes, proveedores, comunidades locales, reguladores, socios financieros y audiencias digitales— influyen directamente en las operaciones, la reputación y la viabilidad a largo plazo de la organización.

Entre los aspectos clave de este compromiso se incluyen:

A. Participación activa

- Las microempresas y las pequeñas organizaciones mantienen relaciones estrechas y personales con las partes interesadas.
- La comunicación sobre sostenibilidad se utiliza para **involucrar activamente a las partes interesadas**, sensibilizándolas sobre las prácticas medioambientales, sociales y éticas.

B. Transparencia y fomento de la confianza

- Una comunicación abierta y honesta garantiza que las partes interesadas comprendan los objetivos y prácticas de sostenibilidad de la organización.
- Para las partes interesadas internas, esto incluye orientación sobre acciones sostenibles en el día a día; para las partes interesadas externas, puede incluir información sobre productos ecológicos, abastecimiento ético e iniciativas comunitarias.

C. Integración en las operaciones

- Las expectativas de las partes interesadas se tienen en cuenta en la toma de decisiones, lo que garantiza que las prácticas de sostenibilidad estén **en consonancia con los intereses de las partes interesadas**.
- Ejemplo: Una pequeña empresa se abastece localmente para apoyar el empleo en la comunidad y minimizar el impacto ambiental.

D. Comunicación orientada a la acción

- El compromiso se demuestra a través de acciones concretas en lugar de declaraciones abstractas.
- Se eligen canales de comunicación para **transmitir eficazmente las prácticas**, fomentar la participación de las partes interesadas y promover comportamientos sostenibles.

E. Enfoque en las relaciones a largo plazo

- La comunicación sobre sostenibilidad fomenta la confianza, la lealtad y la colaboración continuas con las partes interesadas.

- En las microempresas y pequeñas organizaciones, estas relaciones suelen ser personales y fundamentales para la continuidad del negocio.

Los siguientes ejemplos ilustran cómo las microempresas y las pequeñas empresas demuestran su compromiso con las partes interesadas a través de prácticas cotidianas de comunicación sobre sostenibilidad.

11.2. Ejemplos prácticos de compromiso con las partes interesadas

En las microempresas y pequeñas organizaciones, el compromiso con las partes interesadas en la comunicación sobre sostenibilidad es **práctico, relacional y orientado a la acción**. Garantiza que todos los mensajes —internos o externos— sean significativos, creíbles y estén en consonancia con las expectativas de las partes interesadas, lo que fomenta la confianza, el compromiso y la sostenibilidad organizativa a largo plazo.

Ejemplos prácticos de compromiso con las partes interesadas

Ejemplos prácticos y reales de cómo las microempresas y las pequeñas organizaciones pueden demostrar su compromiso con las partes interesadas a través de la comunicación sobre sostenibilidad. Estos ejemplos se centran en **acciones y canales** relevantes para su escala y recursos:

A. Partes interesadas internas (propietarios, empleados, familiares, personas clave)

- **Reuniones informativas o breves de mañana:** el propietario recuerda a los empleados que apaguen los equipos que no se utilicen y que separen los residuos para su reciclaje.
- **Tutoría en el puesto de trabajo:** los empleados o directivos con experiencia orientan a sus compañeros sobre el abastecimiento ético, la manipulación segura de los materiales o las prácticas respetuosas con el medio ambiente.
- **Recordatorios digitales compartidos:** Un pequeño taller utiliza WhatsApp o una aplicación de mensajería para enviar consejos diarios sobre ahorro energético o prácticas sostenibles.

B. Clientes

- **Etiquetas de productos y mensajes en la tienda:** Destacar los envases ecológicos, el abastecimiento ético o el impacto social de los productos.
- **Historias en redes sociales:** Una pequeña cafetería publica fotos de ingredientes de origen local o prácticas sostenibles para demostrar transparencia.
- **Interacción directa:** El personal explica las prácticas de sostenibilidad durante las interacciones con los clientes, reforzando la confianza y la fidelidad.

C. Proveedores / Socios comerciales

- **Reuniones de colaboración:** debatir opciones de abastecimiento sostenible y normas medioambientales para materiales o servicios.
- **Acuerdos sencillos o actualizaciones por correo electrónico:** Comunicar las expectativas en cuanto a prácticas éticas y respetuosas con el medio ambiente en las operaciones de la cadena de suministro.

- **Iniciativas conjuntas:** Colaborar con los proveedores en proyectos de reducción de residuos, procesos energéticamente eficientes o participación comunitaria.

D. Comunidad local

- **Participación en proyectos comunitarios:** Las pequeñas empresas participan en campañas de limpieza, plantación de árboles o eventos benéficos locales.
- **Medios de comunicación locales o consejos comunitarios:** Compartir iniciativas de sostenibilidad y contribuciones sociales para aumentar la concienciación y la legitimidad.
- **Patrocinio o apoyo:** Contribuir con escuelas, clubes deportivos locales o programas sociales para demostrar responsabilidad social.

E. Organismos reguladores / Autoridades

- **Documentación de cumplimiento:** Presentar informes medioambientales, de salud y de seguridad según sea necesario.
- **Transparencia en las inspecciones:** Demostrar activamente las prácticas sostenibles durante las visitas de las autoridades locales.
- **Comunicación clara:** Explique las políticas o iniciativas de sostenibilidad durante las auditorías o reuniones.

F. Partes interesadas financieras

- **Informar sobre una gestión responsable:** Compartir resúmenes financieros y operativos concisos que destaquen las prácticas sostenibles.
- **Mostrar eficiencia:** Mostrar el ahorro de recursos, la mitigación de riesgos y la viabilidad a largo plazo en las comunicaciones con inversores o bancos.
- **Actualizaciones periódicas:** Mantener a las partes interesadas informadas sobre el progreso de las iniciativas de sostenibilidad, reforzando la confianza.

G. Audiencias digitales e informales

- **Publicaciones en redes sociales:** Mostrar iniciativas medioambientales y sociales, como la reducción de residuos o el apoyo a la comunidad.
- **Blogs o boletines informativos:** Explica los valores, las prácticas y los logros en materia de sostenibilidad a comunidades digitales más amplias.
- **Campañas de participación:** animar a los seguidores a participar en retos de sostenibilidad o iniciativas locales.

Las microempresas y las pequeñas organizaciones demuestran su compromiso con las partes interesadas **combinando la participación personal directa, la comunicación informal, las herramientas digitales y las acciones visibles.**

Estas prácticas demuestran que la sostenibilidad no es solo una declaración, sino una **parte viva y observable de las operaciones**, que genera **confianza, lealtad y apoyo a largo plazo** por parte de todos los grupos de partes interesadas.

Tabla que relaciona los grupos de partes interesadas con los canales de comunicación y ejemplos prácticos de compromiso con las partes interesadas en micro y pequeñas organizaciones.

Público / Destinatario	Canales de comunicación	Ejemplos prácticos de compromiso
Interno: Propietarios / Empleados / Familia	Reuniones presenciales, conversaciones informales, tutoría, aplicaciones de mensajería	Reuniones matutinas sobre ahorro energético y reciclaje; orientación en el puesto de trabajo sobre abastecimiento ético; recordatorios digitales sobre prácticas sostenibles
Clientes	Etiquetas de productos, mensajes en la tienda, redes sociales, interacción presencial	Destacar los envases ecológicos; el personal explica el abastecimiento ético durante las ventas; publicaciones en redes sociales que muestran iniciativas de sostenibilidad
Proveedores / Socios comerciales	Reuniones presenciales, correo electrónico, planificación colaborativa	Debatir opciones de abastecimiento sostenible; enviar actualizaciones sobre prácticas éticas; desarrollar conjuntamente proyectos de reducción de residuos o eficiencia energética
Comunidad local	Eventos locales, talleres, consejos comunitarios, medios de comunicación locales	Participar en campañas de limpieza, plantación de árboles o eventos benéficos; compartir iniciativas de sostenibilidad a través de los periódicos locales; patrocinar colegios o clubes
Organismos reguladores / Autoridades	Informes de cumplimiento, documentación formal, inspecciones	Presentar informes medioambientales, de salud y de seguridad; demostrar prácticas sostenibles durante las inspecciones; explicar las iniciativas durante las reuniones con las autoridades reguladoras
Partes interesadas financieras	Reuniones, estados financieros, actualizaciones por correo electrónico	Informar sobre la gestión responsable, la eficiencia de los recursos y la sostenibilidad a largo plazo; proporcionar actualizaciones sobre los avances en materia de sostenibilidad
Público informal/digital	Redes sociales, blogs, boletines informativos, comunidades en línea	Compartir historias de sostenibilidad e iniciativas comunitarias; involucrar a las audiencias en retos ecológicos; mostrar los valores y prácticas de la empresa en línea

Para ayudar a las organizaciones a visualizar cómo funciona el compromiso con las partes interesadas en diferentes públicos y canales, se puede utilizar la siguiente infografía.

Para ver la infografía «*Compromiso con las partes interesadas*», escanea el siguiente código QR



ENLACE: https://drive.google.com/file/d/1_SwJiTZgxVBqfclBe3_6tw5Wp8vL9Zl-/view

12. Conclusión

Este manual ha presentado la comunicación sobre sostenibilidad a través de un conjunto de conceptos, herramientas y orientaciones prácticas que, al analizarlos en su conjunto, revelan una estructura metodológica coherente más que una recopilación de recomendaciones aisladas.

Lo que se desprende de las secciones anteriores es una **lógica organizativa continua** que refleja fielmente el ciclo **Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA)** aplicado a la comunicación sobre sostenibilidad en microempresas y pequeñas organizaciones.

La comunicación sobre sostenibilidad, tal y como se propone en este Manual, no es una tarea adicional que se realiza al final de las actividades. Es la expresión visible de un proceso organizativo interno que comienza con la claridad de la identidad, se sustenta en la evidencia, se fortalece a través de la reflexión y el aprendizaje, y se mantiene gracias a un liderazgo responsable y a la participación de las partes interesadas.

En este sentido, el Manual ha seguido una progresión clara de preguntas fundamentales que toda organización debería responder implícitamente antes de comunicar sobre sostenibilidad:

- **¿Quiénes somos y desde qué posición institucional hablamos?**
(Posicionamiento institucional)
- **¿Cómo garantizamos que nuestra comunicación sea transparente?**
(Transparencia)
- **¿Cómo evitamos la exageración y el «greenwashing»?**
(Objetividad)
- **¿Cómo demostramos lo que decimos con pruebas?**
(Indicadores)
- **¿Cómo podemos mejorar observando y aprendiendo de los demás?**
(Comparación con otros)
- **¿Cómo aprendemos de nuestra propia experiencia?**
(Lecciones aprendidas)
- **¿Quién garantiza la coherencia entre el discurso y la práctica?**
(Responsabilidad ejecutiva)
- **¿A quién nos dirigimos?**
(Destinatarios)
- **¿Qué estamos comunicando exactamente?**
(Mensajes clave)
- **¿A través de qué canales nos comunicamos?**
(Canales de comunicación)

- **¿Cómo demostramos un compromiso real con las partes interesadas?**

(Compromiso con las partes interesadas)

En conjunto, estos elementos forman un ciclo estructurado:

- **Planificar:** definir la identidad, los principios y los fundamentos éticos de la comunicación;
- **Actuar:** traducir los principios en acciones y resultados medibles;
- **Verificar:** reflexionar sobre las prácticas y aprender de la experiencia;
- **Actuar:** ajustar las responsabilidades, los mensajes, los canales y la participación de las partes interesadas para mejorar la coherencia y la credibilidad.

Este enfoque resulta especialmente adecuado para las microempresas y las pequeñas organizaciones.

Estas organizaciones rara vez se basan en informes formales de sostenibilidad o en estrategias de comunicación complejas. En su lugar, la sostenibilidad se transmite a través de prácticas cotidianas, relaciones estrechas, interacciones informales y una adaptación continua.

Este manual reconoce esa realidad y proporciona un marco que la transforma en un proceso estructurado, repetible y gestionable.

La comunicación de la sostenibilidad deja de ser, por tanto, un esfuerzo promocional para convertirse en la consecuencia natural de la claridad organizativa, el comportamiento ético, las prácticas basadas en la evidencia, el aprendizaje, la responsabilidad del liderazgo y la participación genuina de las partes interesadas.

En última instancia, el Plan de Comunicación de Sostenibilidad Organizacional que aquí se propone no es meramente un modelo de comunicación. Se trata de un **ciclo continuo de aprendizaje organizacional que se hace visible a través de la comunicación**, lo que permite a las micro y pequeñas organizaciones comunicar la sostenibilidad de una manera creíble, realista y sostenible a lo largo del tiempo.

Referencias bibliográficas

Referencias bibliográficas

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Aprendizaje organizativo: una perspectiva de la teoría de la acción*. Addison-Wesley.

Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). La doble cara de la legitimación organizativa. *Organization Science*, 1(2), 177–194. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>

Baccaro, L., y Mele, V. (2012). ¿A falta de algo mejor? Organizaciones internacionales y códigos corporativos globales. *Public Administration*, 90(2), 451–470. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01978.x>

Banerjee, S. B. (2008). Responsabilidad social corporativa: lo bueno, lo malo y lo feo. *Sociología Crítica*, 34(1), 51–79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>

Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Informes sociales corporativos y gestión del riesgo de reputación. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337–361. <https://doi.org/10.1108/09513570810863932>

Bellucci, E., Fraunholz, B., Parker, C. M., Torlina, L., & Zutshi, A. (2015). Descripciones de las relaciones con las partes interesadas de las pymes en las comunicaciones de RSE en sitios web.

Benoit, W. L. (1995). *Explicaciones, excusas y disculpas: una teoría de las estrategias de restauración de la imagen*. State University of New York Press.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). Una revisión de la literatura y la práctica para desarrollar arquetipos de modelos de negocio sostenibles. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Borges, E., Campos, S., Teixeira, M. S., Lucas, M. R., Ferreira-Oliveira, A. T., Rodrigues, A. S., & Vaz-Velho, M. (2023). ¿Cómo comunican las empresas la sostenibilidad? Una revisión sistemática de la literatura. *Sustainability*, 15(10), 8263.

Brown, H. S., de Jong, M. y Levy, D. L. (2009). La creación de instituciones basadas en la divulgación de información. *Organization Studies*, 30(2–3), 151–176. <https://doi.org/10.1177/0170840608101476>

Comisión Brundtland. (1987). *Nuestro futuro común*. Oxford University Press.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas del sector que conducen a un rendimiento superior*. ASQC Quality Press.

Carroll, A. B., y Buchholtz, A. K. (2014). *Empresa y sociedad: Ética, sostenibilidad y gestión de las partes interesadas* (9.ª ed.). Cengage Learning.

- Christensen, L. T., Morsing, M. y Thyssen, O. (2013). La RSE como discurso aspiracional. *Organization*, 20(3), 372–393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- Cornelissen, J. (2017). *Comunicación corporativa: Una guía de teoría y práctica* (5.ª ed.). Sage.
- Deming, W. E. (1986). *Salir de la crisis*. MIT Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). La jaula de hierro revisitada: Isomorfismo institucional y racionalidad colectiva. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Donaldson, T., y Preston, L. E. (1995). La teoría de las partes interesadas de la empresa. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Epstein, M. J., y Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts* (2.ª ed.). Berrett-Koehler.
- Comisión Europea. (2019). *El Pacto Verde Europeo*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Comisión Europea. (2021). *Directrices para una mejor regulación*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Comisión Europea. (2022). *Directiva sobre la información de las empresas en materia de sostenibilidad (CSRD)*. Diario Oficial de la Unión Europea.
- Floridi, L., et al. (2018). AI4People: un marco ético para una buena sociedad de la IA. *Minds and Machines*, 28, 689-707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Freeman, R. E. (1984). *Gestión estratégica: un enfoque de las partes interesadas*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. y Zyglidopoulos, S. (2018). *Teoría de las partes interesadas: conceptos y estrategias*. Cambridge University Press.
- Gadenne, D., Kennedy, J. y McKeiver, C. (2009). Un estudio empírico sobre la conciencia y las prácticas medioambientales en las pymes. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9672-9>
- Gray, R., Owen, D. y Adams, C. (2014). *Contabilidad y rendición de cuentas: Cambios y retos en la información social y medioambiental de las empresas*. Pearson.
- Guidi, M., Vitali, S., Giuliani, M. y Chiucchi, M. S. (2024). Comprender la interacción entre la estrategia de sostenibilidad y la información sobre sostenibilidad en las pymes. *Journal of Management & Organization*.
- Habermas, J. (1984). *La teoría de la acción comunicativa* (Vol. 1). Beacon Press.
- ISO. (2010). *ISO 26000: Directrices sobre responsabilidad social*. Organización Internacional de Normalización.
- Jenkins, H. (2006). Pequeñas empresas abanderadas de la responsabilidad social corporativa. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>

Kalogiannidis, S., Kagioglou, F., & Kalfas, D., et al. (2025). Estrategias de comunicación empresarial como eje interno de la sostenibilidad en las pymes: un estudio de caso de Grecia. *Discover Sustainability*, 6, 91.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral*. Harvard Business School Press.

Kerzner, H. (2017). *Gestión de proyectos: un enfoque sistémico de la planificación, la programación y el control* (12.ª ed.). Wiley.

Kolb, D. A. (1984). *Aprendizaje experiencial: la experiencia como fuente de aprendizaje y desarrollo*. Prentice Hall.

Lozano, R. (2015). Una perspectiva holística sobre los impulsores de la sostenibilidad corporativa. *Responsabilidad Social Corporativa y Gestión Ambiental*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>

Lyon, T. P., y Montgomery, A. W. (2015). Los medios y los fines del «greenwashing». *Organización y Medio Ambiente*, 28(2), 223–249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>

Maak, T., y Pless, N. M. (2006). Liderazgo responsable en una sociedad de partes interesadas: una perspectiva relacional. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). «Organizaciones institucionalizadas». *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>

Mihalache, S., y Mihalache, O. R. (2020). La participación de las partes interesadas en las pequeñas y medianas empresas: una perspectiva de desarrollo sostenible. *Sustainability*, 12(15), 6001. <https://doi.org/10.3390/su12156001>

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.

Moore, M. H. (1995). *Creación de valor público*. Harvard University Press.

Morsing, M., y Schultz, M. (2006). Comunicación sobre la responsabilidad social corporativa: estrategias de información, respuesta y participación de las partes interesadas. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>

OCDE. (2015). *Gobernanza pública y transparencia*. Publicaciones de la OCDE.

Perrini, F., y Tencati, A. (2006). Sostenibilidad y gestión de las partes interesadas. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 296–308. <https://doi.org/10.1002/bse.538>

Rawlins, B. (2008). Medición de la relación entre la transparencia organizativa y la confianza de los empleados. *Public Relations Journal*, 2(2), 1–21.

Schaltegger, S., Bennett, M. y Burritt, R. (2006). *Contabilidad y presentación de informes de sostenibilidad*. Springer.

Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4.ª ed.). Jossey-Bass.

- Schnackenberg, A. K., y Tomlinson, E. C. (2016). Transparencia organizacional. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
- Shalhoob, H., y Hussainey, K. (2023). Divulgación de información ESG y desempeño de sostenibilidad de las pymes. *Sustainability*, 15(1), 200.
- Suchek, N., y Franco, M. (2023). Cooperación interorganizacional orientada a la sostenibilidad en la que participan las pymes. *Journal of the Knowledge Economy*.
- Suchman, M. C. (1995). La gestión de la legitimidad. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas.
- Van de Ven, A. H., y Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Waddock, S., y Bodwell, C. (2004). La gestión de la responsabilidad. *California Management Review*, 47(1), 25–54.
- Walker, H., y Jones, N. (2012). Gestión sostenible de la cadena de suministro en el sector privado del Reino Unido. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 15–28. <https://doi.org/10.1108/13598541211212177>

Apéndice

Apéndice: Plan de comunicación sobre sostenibilidad organizativa

Este Plan traduce los principios, conceptos y herramientas presentados a lo largo de este Manual en un instrumento práctico, estructurado y operativo.

Al completar este plan, la organización podrá:

- Estructurar su narrativa de sostenibilidad
- Comunicarse con transparencia y objetividad
- Evitar el «greenwashing»
- Alinear los mensajes con las partes interesadas
- Utilizar los canales de comunicación adecuados
- Demostrar un compromiso real
- Establecer un ciclo de mejora continua (lógica PDCA)

1. Posicionamiento institucional

¿Quiénes somos y desde qué posición institucional comunicamos la sostenibilidad?

Esta sección aclara la identidad organizativa que enmarca toda la comunicación sobre sostenibilidad.

Elemento	Tu contenido
Nombre de la organización	
Tipo de organización	PYME / ONG / Asociación / Otro
Misión	
Dónde operamos	Local / Regional / Nacional / Europeo
Nuestros valores fundamentales	
Nuestro compromiso con la sostenibilidad	
Lo que NO hacemos (límites, restricciones, mandato)	

Nota: Este contenido puede utilizarse directamente en el sitio web, informes o presentaciones.

2. Transparencia

¿Qué hemos hecho realmente en materia de sostenibilidad?

Enumera las acciones concretas derivadas de tu Plan Operativo/de Sostenibilidad.

Objetivo de sostenibilidad	de	Medida aplicada	Resultado obtenido	Pruebas (fotografías, datos, documentos)

Nota: Solo deben comunicarse las acciones que cuenten con pruebas.

3. Objetividad: evitar el «greenwashing»

Clasifica los mensajes según su estado real

Acción / Resultado	Estado
	<input type="checkbox"/> Resultado alcanzado
	<input type="checkbox"/> En curso
	<input checked="" type="checkbox"/> Objetivo futuro

Nota: Nunca comunique «» como si fuera

4. Destinatarios: ¿Con quién nos comunicamos?

Público interno	Público externo
Personal	Clientes / Beneficiarios
Dirección	Colaboradores
Voluntarios	Comunidad local
Formadores	Autoridades públicas
	Proveedores
	Partes interesadas financieras
	Público digital

5. Mensajes clave: ¿qué tipo de mensaje de sostenibilidad es?

Marca la categoría correspondiente a cada acción/resultados.

Acción / Resultado	Medio ambiente	Social	Econ.	Ético	Práctico	Impacto local
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nota: Esto garantiza el equilibrio y la coherencia del mensaje.

6. Canales de comunicación: ¿cómo lo comunicaremos?

Público	Mensaje	Canal	Formato	Cuándo
		Sitio web / Redes sociales / Correo electrónico / Reunión	Publicación / Artículo / Informe / Presentación	

7. Comprobación de transparencia (antes de publicar)

Antes de comunicar, confirma:

- Hemos explicado lo que queríamos mejorar
- Hemos explicado lo que hemos hecho
- Hemos mostrado qué ha cambiado
- Hemos mencionado las dificultades (si las hubo)
- Hemos incluido pruebas

Si no puedes marcar todas las casillas → no lo publiques todavía.

8. Indicadores y pruebas: ¿cómo demostramos lo que decimos?

Mensaje	Indicador / Datos	Fuente de la prueba

9. Matriz de comunicación sobre sostenibilidad

Asegúrate de no comunicar siempre lo mismo a las mismas personas.

Destinatario \ Tipo de mensaje	Medioambiental	Social	Ético	Práctico	Local
Personal					
Comunidad					
Socios					

10. Mejora continua — Calendario anual de comunicación (PDCA)

Período	Lo que comunicamos	Objetivo
Inicio del año	Objetivos y compromisos	PLAN
A mitad de año	Acciones en curso	HACER
Fin de año	Resultados y lecciones aprendidas	VERIFICAR Y ACTUAR

11. Compromiso con las partes interesadas — Verificación de la coherencia

- Los mensajes reflejan las prácticas reales
- El liderazgo valida la comunicación

- Los mensajes se adaptan a cada público
- Se utilizan los canales adecuados
- La comunicación se revisa anualmente

Validación final del plan

Al final de este Plan, la organización debería tener:

- Una narrativa clara sobre la sostenibilidad
- Mensajes basados en datos
- Una comunicación adaptada al público
- Sin riesgo de «greenwashing»
- Contenido listo para usar para la página web, los informes y las redes sociales
- Un sistema estructurado para la mejora continua