

SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA: DESAFÍOS PARA COMBATIR EL *GREENWASHING*

Eugenia Suárez Serrano

*Profesora Titular de Organización de Empresas. Universidad de Oviedo
Vicepresidenta de CAXXI*

RESUMEN

En el presente artículo se delimita conceptualmente el fenómeno de *greenwashing* y se analiza cómo la sostenibilidad corporativa puede contribuir a cerrar la brecha entre la retórica y la acción en esta materia. En un intento por conciliar teorías y tendencias, se presentan nueve desafíos que permitan a las empresas transformar su sostenibilidad de forma sistémica, desde los inﬂujos a los impactos, pasando por los procesos y los resultados. Los objetivos ﬁnales de la sostenibilidad corporativa parecen claros: minimizar los impactos negativos y maximizar el valor; sin embargo, el camino que cada empresa elija para perseguirlos marcará su aprendizaje, resiliencia y competitividad, y determinará, en definitiva, su excelencia empresarial y reputación.

1. INTRODUCCIÓN

Durante décadas, las empresas que operaban en economías de mercado se centraban en maximizar los resultados ﬁnancieros dentro de los límites marcados por la regulación. Desde que en 1987 el informe Brundtland abogara, en aras de un desarrollo sostenible, por la integración de las distintas dimensiones de la sostenibilidad -económica, ambiental y social-, las empresas han venido trabajando paulatinamente en pro de una visión de triple resultado de sus modelos de negocio; a menudo impulsadas por presiones sociales e institucionales (Directrices OCDE, Pacto Mundial, Agenda 2030, Pacto Verde Europeo). Así, el foco del debate sobre la sostenibilidad corporativa se ha ido desplazando de la apariencia y las relaciones públicas a la gobernanza empresarial y la competitividad.

De acuerdo con el informe *Approaching the Future 2024*, elaborado por Corporate Excellence (2024), la sostenibilidad se encuentra en el top 3 de las prioridades empresariales y es también la tercera tendencia a la que más recursos dedican, en especial, las empresas de gran tamaño. Por áreas geográficas, el estudio destaca asimismo que ha sido la prioridad más importante entre las empresas españolas por segundo año consecutivo. En esta misma línea, el informe de Capgemini (2024) muestra que en tan solo un año se triplica el porcentaje de directivos que ven claras las oportunidades empresariales derivadas de la sostenibilidad, y casi se duplican los que manifiestan que su empresa está en proceso de transición hacia un modelo de negocio más sostenible. Este informe refleja, no obstante, una brecha importante de percepción sobre el *greenwashing* entre los directivos y los consumidores, sobre todo los pertenecientes a la Generación Z. En un periodo de fuertes incertidumbres y desafíos ambientales, políticos y tecnológicos, las nuevas generaciones de consumidores, inversores y empleados plantean diferentes expectativas en relación con el papel que deben jugar las empresas en la sociedad, la sostenibilidad, la tecnología y la ética (EY, 2021).

En este contexto, el objetivo del presente artículo es delimitar conceptualmente el fenómeno de *greenwashing* y analizar, desde una perspectiva teórico-práctica, cómo la sostenibilidad corporativa puede contribuir a alinear la retórica y la acción en esta materia, destacando las principales tendencias y

desafíos que permitan a las empresas transformar, de forma sistémica, la manera en que abordan su sostenibilidad y generan mayor confianza entre sus grupos de interés.

2. CONCEPTO DE *GREENWASHING*

El fenómeno *greenwashing* o “lavado verde” ha sido analizado desde áreas muy distintas: la gestión ambiental, la dirección de empresas, la comunicación, la producción, las ciencias sociales, la contabilidad, el derecho o la economía; por lo que su multidisciplinariedad no ha hecho posible consensuar una definición general del término (De Freitas et al., 2020). En este sentido, autores como Lyon y Montgomery (2015) aluden al *greenwashing* como un amplio paraguas conceptual bajo el que se engloban diversas formas específicas de comunicación medioambiental engañosa. Así pues, en una primera aproximación del concepto, el “lavado verde” puede definirse como la difusión de información falsa o engañosa sobre las estrategias, objetivos, motivaciones y acciones medioambientales de una organización, empleando en muchas ocasiones más recursos en promocionar a la empresa como ecológica que en llevar a cabo prácticas respetuosas con el medio ambiente (Becker-Olsen y Potucek, 2013).

Desde que el término fuera originalmente acuñado en un ensayo del ambientalista Jay Westerveld de 1986, muchos autores siguen vinculando el “lavado verde” con aspectos ambientales, empleando incluso un término específico para las cuestiones sociales, el “*bluewashing*” (Macellari et al., 2021). Sin embargo, otros investigadores no hacen esta distinción y consideran el *greenwashing* como un fenómeno social y medioambiental al mismo tiempo (De Freitas et al., 2020).

Desde esta visión amplia del concepto, y siguiendo a autores como Guo et al. (2018), entenderemos, por un lado, que el “lavado verde” se produce cuando una organización comunica información positiva sobre su conducta medioambiental y/o social, a pesar de que su comportamiento real sea deficiente. Por otro lado, el *greenwashing* puede ser percibido de diferentes maneras: desde las reclamaciones a “nivel de producto” relativas al etiquetado medioambiental, por ejemplo, hasta los elementos de cumplimiento a “nivel de empresa” evocados en los informes de sostenibilidad (De Freitas et al., 2020). En relación con estas memorias, Lyon y Maxwell (2011) consideran que la “divulgación selectiva” es una forma de “lavado verde” y describen el fenómeno como la difusión de información positiva sobre el comportamiento medioambiental o social de una empresa, sin revelar la información negativa pareja, con el fin de crear una mejor imagen de la empresa.

Para concluir con este análisis, más allá de la divulgación selectiva, también se puede vincular el *greenwashing* con acciones “simbólicas” que generan discurso ecológico y retórica sin concretar actividades (Siano et al., 2017). En tal sentido, el “lavado verde” se entendería como la brecha entre las acciones “simbólicas” y “sustanciales” de las empresas en materia de sostenibilidad (Walker y Wan, 2011; García-Meca y Martínez-Ferrero, 2021), concebida esta, cada vez más, de forma holística: en sus dimensiones medioambiental, social y de gobernanza (Liu et al., 2024).

3. SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

La sostenibilidad corporativa es el campo de investigación que trata de trasladar el desarrollo sostenible al ámbito empresarial, permitiendo comprender mejor cómo contribuyen las empresas a la sostenibilidad y a la sociedad (Meuer et al., 2020). Ahora bien, el análisis de la sostenibilidad en el ámbito empresarial se ha desarrollado desde diversos marcos conceptuales, que se resumen en la Figura 1.

Figura 1: Teorías vinculadas a la sostenibilidad corporativa

Teoría	Vinculación con la sostenibilidad
Institucional	Las diferencias institucionales entre países (leyes, normas, valores y creencias compartidas) pueden condicionar la sostenibilidad empresarial
Contingencia	Los factores de contingencia (orientación a largo plazo, competitividad, incertidumbre...) condicionan la relación entre prácticas sostenibles y desempeño empresarial
Grupos de interés	La gestión de los grupos de interés determina la sostenibilidad corporativa, a través de la creación de valor compartido
Agencia	El consejo de administración es responsable de supervisar las estrategias y políticas de sostenibilidad corporativa
Legitimidad	Explica la relación entre los resultados en materia de sostenibilidad y su divulgación
Señales	La difusión de la sostenibilidad empresarial puede enviar señales al mercado y crear impactos positivos en la imagen corporativa
Recursos	Identifica los recursos intangibles y capacidades clave en apoyo de una ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia

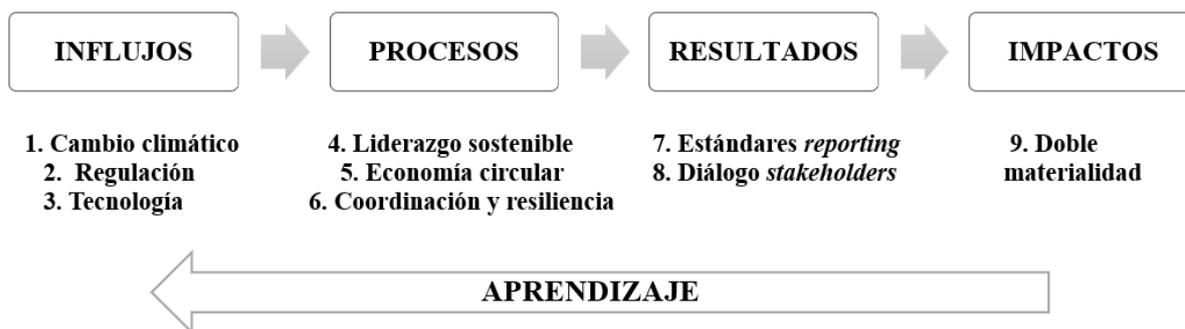
Con independencia de las teorías, integrar la sostenibilidad corporativa en la estrategia de una organización se ha convertido en el primer obstáculo esencial que las empresas deben superar para ser más sostenibles. De hecho, se ha incrementado considerablemente el interés investigador sobre esta integración, puesto que el número de trabajos que relacionan la sostenibilidad corporativa y la estrategia empresarial, publicados en la base de datos *Web of Science*, prácticamente se ha duplicado en 25 años (Nguyen y Kanbach, 2023).

Al objeto de unificar teorías, Schwartz y Carroll (2008) identifican tres elementos comunes a las distintas perspectivas conceptuales que vinculan empresa y sociedad: valor compartido, equilibrio y rendición de cuentas. En primer lugar, se espera que las empresas generen beneficios para la sociedad, es decir, que creen “valor compartido” para las distintas partes interesadas. En segundo lugar, la sostenibilidad requiere una gestión integrada o un “equilibrio” de las distintas dimensiones sociales, medioambientales y económicas o de gobernanza. Por otro lado, para que exista una verdadera “rendición de cuentas”, las empresas deben comprometerse a proporcionar información suficiente, precisa, oportuna, verificable y comparable sobre sus actividades.

El reto ha de ser pasar de analizar “si es posible” crear valor compartido, equilibrar las dimensiones de la sostenibilidad y rendir cuentas a “cómo hacerlo posible”. En este sentido, Epstein (2017) plantea un modelo de sostenibilidad corporativo basado en cuatro elementos: los “*inputs*”, vinculados con el contexto y que guían la toma de decisiones; los “*procesos*” que incluyen la estrategia, la estructura, los programas y las acciones; los “*outputs*” que reflejan tanto los resultados intermedios de la sostenibilidad en sus diferentes dimensiones como las reacciones de los grupos de interés; y los “*outcomes*” o impactos a medio y largo plazo. Finalmente, las organizaciones deben ser capaces de mejorar su “aprendizaje” organizativo en todas estas etapas, e ir cambiando sus productos, procesos, servicios y resto de actividades hacia una mayor sostenibilidad.

En este contexto, con el objetivo de alejar la sostenibilidad corporativa del simbolismo o *greenwashing*, en la Figura 2 se proponen algunos desafíos que pueden condicionar y contribuir a cambiar sustancialmente la forma en que las empresas abordan y gestionan su sostenibilidad.

Figura 2: Desafíos para la sostenibilidad corporativa



Fuente: Elaboración propia

4. DESAFÍOS DE LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

4.1. Afrontar el cambio climático

Uno de los principales elementos del macroentorno para las empresas es el equilibrio con el medio ambiente y la adaptación al cambio climático; de hecho, los efectos del cambio climático se consideran como una de las tres incertidumbres macro, junto con la inestabilidad política y la inestabilidad económica, que impactan negativamente sobre el desempeño de la sostenibilidad corporativa (Jia y Li, 2020). Pero el impacto del cambio climático sobre las empresas va más allá de las infraestructuras y de las cadenas de suministro, ya que pone en peligro el crecimiento sistémico de clientes, inversores, empleados y comunidades; es decir, estamos entrando en una nueva fase del cambio climático marcada no solo por impactos climáticos exponenciales, sino por trastornos económicos y sociales relacionados.

De acuerdo con el informe de EY (2021), es esencial que las empresas identifiquen, evalúen y gestionen los riesgos relacionados con el clima, pero también las numerosas oportunidades que este escenario puede brindar. En este sentido, proponen un modelo de sostenibilidad para que las empresas gestionen sus riesgos y oportunidades vinculados con el cambio climático, de tal manera que puedan conseguir beneficios tangibles e intangibles, como la eficiencia operativa, la diferenciación en el mercado, la reputación y la creación de valor a largo plazo.

El objetivo final es claro y coincidente para la Agenda 2030, el Pacto Verde Europeo y la COP 28: descarbonizar nuestras economías. Según el informe de Deloitte (2020), contamos con las tecnologías para abordar el desafío, pero se trata más de producir un cambio sistémico de prioridades ante el cambio climático que de avances meramente tecnológicos.

4.2. Adaptarse a las novedades normativas

En los últimos 10 años se ha producido un verdadero “tsunami regulatorio” en materia de sostenibilidad, término acuñado por EY¹ en sus informes sobre esta materia, publicados desde 2021. Sin ánimo de ser exhaustivos, se revisan a continuación algunas de las novedades regulatorias europeas más destacadas en el ámbito de la sostenibilidad corporativa.

En relación con las *cuestiones ambientales*, la base está en la modificación de la “Legislación Europea sobre el clima”, recogida en el Reglamento (UE) 2021/1119² que establece el marco para lograr la neutralidad climática en 2050, y una reducción de nuestras emisiones del 55% sobre las de 1990.

¹ https://www.ey.com/es_es/rethinking-sustainability/sostenibilidad-tsunami-regulatorio-iii

² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32021R1119>

En el presente año, se aprueba el 28 de febrero la Directiva (UE) 2024/825³ sobre el empoderamiento de los consumidores para la transición ecológica, proporcionando a estos una mejor protección contra prácticas comerciales desleales y la información necesaria para tomar decisiones informadas sobre la sostenibilidad de los productos que compran. Esta normativa se verá también reforzada, por un lado, con la reciente aprobación del Reglamento sobre Diseño Ecológico⁴, dirigido a que la industria adopte un planteamiento circular desde el diseño de los productos que tiene previsto producir y vender en la Unión Europea, y que incluye la creación de un pasaporte digital del producto; y, por otro lado, con la futura Directiva sobre reclamaciones ecológicas (*Green Claims Directive*)⁵ que pretende proteger al consumidor del *greenwashing*, regulando y garantizando que las afirmaciones ecológicas que las empresas realizan sobre sus productos y servicios sean fiables, comparables y verificables.

Uno de los grandes y más polémicos hitos en materia de protección del medio ambiente en Europa es sin duda la ajustada, pero definitiva, aprobación de la primera Ley de Restauración de la Naturaleza, el 17 de junio de 2024; llamada a reparar al menos el 20% de los ecosistemas terrestres y marinos degradados de la UE en 2030 y todos ellos para 2050. Con este reglamento⁶, las empresas estarán sujetas a obligaciones relacionadas con la restauración de los ecosistemas, según su actividad e impacto, y deberán cumplir con rigurosos requisitos de información y divulgación.

Respecto a la *gobernanza*, la Directiva (UE) 2022/2464⁷ (CSRD) que rige desde este año la información corporativa en materia de sostenibilidad en sustitución de la Directiva 2014/95 de Información no financiera (NFRD), ha supuesto un cambio muy importante para las empresas en materia de *reporting*. Con esta directiva, la información sobre sostenibilidad se equipara a la de naturaleza financiera, se estandariza, y se exige doble materialidad y verificación independiente. De momento, aplica a las empresas de más de 500 trabajadores, que ya estaban sujetas a la Directiva NFRD, pero irá afectando progresivamente, hasta 2028, a empresas más pequeñas y a filiales de multinacionales de terceros países.

La CSRD está muy vinculada a la Taxonomía Europea para las actividades sostenibles⁸, clasificación que entró en vigor en julio de 2020 y que ha permitido a las empresas e inversores identificar qué actividades económicas pueden considerarse sostenibles según los parámetros establecidos por la Unión Europea. Ambas son esenciales para definir y orientar la sostenibilidad corporativa, y evitar el *greenwashing*.

Este marco se complementa con la aprobación de los Estándares Europeos de Información sobre Sostenibilidad (ESRS), de aplicación para todas las empresas sujetas a la CSRD y que pretenden contribuir a mejorar la transparencia y la homogeneidad de la información sobre sostenibilidad, favoreciendo las finanzas sostenibles.

Es importante destacar que los ESRS exigen, entre los *aspectos sociales* de las empresas, información sobre la cadena de valor que es fundamental para la Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad⁹ (Directiva CS3D), cuya propuesta fue aprobada por el Parlamento Europeo el 24 de abril de 2024, y que está pendiente de publicación. Con la directiva, que se aplicará gradualmente entre 2027 y 2029, se persigue fomentar un comportamiento empresarial sostenible y responsable, obligando a las grandes empresas a identificar, prevenir, mitigar y diseñar

³ <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2024-80326>

⁴ <https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2024/05/27/green-transition-council-gives-its-final-approval-to-the-ecodesign-regulation/>

⁵ https://environment.ec.europa.eu/publications/proposal-directive-green-claims_en

⁶ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52022PC0304>

⁷ <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81871>

⁸ https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

⁹ [https://www.europarl.europa.eu/RegData/seance_pleniere/textes_adoptes/definitif/2024/04-24/0329/P9_TA\(2024\)0329_ES.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/seance_pleniere/textes_adoptes/definitif/2024/04-24/0329/P9_TA(2024)0329_ES.pdf)

medidas para corregir los impactos negativos sobre el medio ambiente y los derechos humanos, de todas sus actividades a lo largo de la cadena de valor, desde el suministro hasta la distribución.

4.3. Aprovechar las potencialidades de la tecnología

De acuerdo con TCFD (2017), la tecnología es considerada como uno de los “riesgos de transición” junto con los factores político-legales, el mercado y la reputación. Así, los avances tecnológicos pueden contribuir a acelerar la transición a una economía con bajas emisiones de carbono y afectarán a la competitividad de las empresas, a sus costes de producción y de distribución y, en último término, a la demanda de sus productos y servicios por parte de los consumidores. En la medida en que la nueva tecnología desplaza a los sistemas antiguos y trastorne algunas partes del sistema económico existente, surgirán ganadores y perdedores de este proceso de "destrucción creativa" (TCFD, 2017).

También es el momento de que las empresas adopten e integren capacidades y tecnologías digitales como la inteligencia artificial, la analítica avanzada, el aprendizaje automático y el Internet de las Cosas, que les permitan tomar decisiones informadas y ahorrar costes (EY, 2021). No obstante, la digitalización de los negocios conlleva riesgos, como los problemas de seguridad derivados de posibles manipulaciones y fallos, o de la seguridad de los datos. Evitar los ciberataques y cumplir con la normativa de protección de datos es uno de los grandes desafíos empresariales en materia de gobernanza (Corporate Excellence, 2024). De hecho, el informe anual del Foro Económico Mundial (2024) sobre riesgos globales, destaca en las primeras posiciones dos de naturaleza tecnológica: “información errónea y desinformación” y “ciber inseguridad”.

Por otro lado, si bien es cierto que la tecnología facilita nuevas formas de trabajar que dependen menos de la interacción física, que ahorran costes y que abren oportunidades para un trabajo más creativo (EY, 2021); desde una perspectiva social, se debe tener presente que la aceleración de la transformación tecnológica también afectará drásticamente a los recursos humanos en sus diferentes dimensiones, incluida la redefinición de las formas de trabajo hacia modelos más híbridos, colaborativos y transversales (Corporate Excellence, 2024).

4.4. Optar por el liderazgo responsable

El liderazgo responsable -guiado por el propósito corporativo y una cultura fuertemente arraigada en valores y principios- es la tendencia global más importante para la alta dirección, de acuerdo con el informe anual de Corporate Excellence (2024), que sostiene que las empresas deben ser cada vez más conscientes de la necesidad de mantener la coherencia entre el propósito y la sostenibilidad, y de las interrelaciones entre los diferentes intangibles para consolidar y construir una buena reputación a largo plazo.

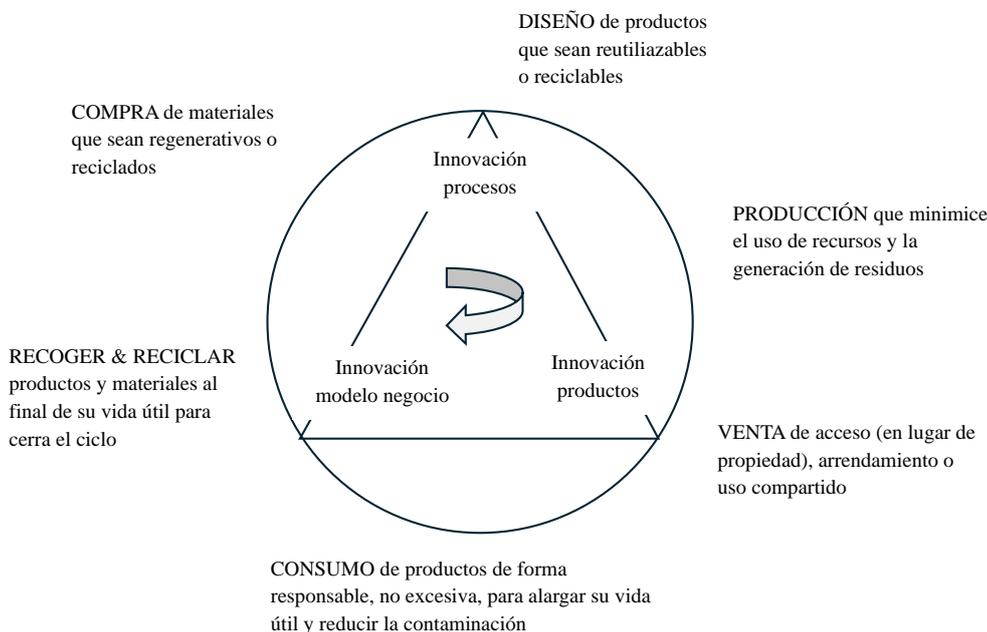
Aceptar un liderazgo responsable supone, por lo tanto, comprender el impacto de las decisiones de los directivos en el bienestar de las personas y de las comunidades (Blanco, 2022). En particular, los líderes empresariales deben tomar decisiones importantes sobre los flujos que se han analizado en el apartado anterior, y su papel es crucial en la implementación y comunicación de la estrategia de sostenibilidad. En un contexto general de inestabilidad, los directivos, en general, y el CEO, en particular, están en una posición clave para convencer a los grupos de interés de la empresa de que alcanzar la sostenibilidad social, medioambiental y económica es un objetivo corporativo (Epstein, 2017).

4.5. Apostar por la economía circular y la innovación

La economía circular nace como la “necesidad” de hacer frente a los problemas de la economía tradicional y lineal, basada en “extraer, adquirir, consumir y tirar” y en prácticas poco deseables para los consumidores y el medio ambiente, como la obsolescencia programada, la imposibilidad de reparar bienes y el consumo irresponsable. No en vano, la economía circular debe ser vista no solo como una

“necesidad”, sino como una “oportunidad” (Suárez y Covián, 2022). Adoptar los principios de la economía circular en las operaciones empresariales es un paso estratégico, y alejado del *greenwashing*, hacia la sostenibilidad, que requiere innovación en todo el ciclo de la cadena de valor (Figura 3).

Figura 3: Economía Circular e innovación



Fuente: Basado en WBCSD (2018:5)

Este enfoque ofrece a las empresas una vía para contribuir positivamente al medio ambiente y a la sociedad, al tiempo que les permite redefinir sus prácticas empresariales a través de tres tipos de innovación (WBCSD, 2018): (I) de procesos, que se centra en mejorar los métodos de producción, logística y reciclaje; (II) de productos, cuyo objetivo es diseñar bienes duraderos, reparables o fabricados con materiales reciclados, ampliando así su ciclo de vida y reduciendo el impacto medioambiental; y (III) de modelo de negocio, que requiere un cambio completo en la forma en que las empresas crean valor, como por ejemplo ofreciendo servicios de leasing o de acceso compartido que promuevan el consumo sostenible.

4.6. Incrementar la coordinación y la resiliencia

La sostenibilidad corporativa es cada vez más amplia y profunda, y cada año surgen nuevas tendencias y métricas. Ante esta diversidad, la coordinación es fundamental y muchas empresas están creando comités centrados específicamente en el gobierno, la rendición de cuentas y la sostenibilidad (Corporate Excellence, 2024). Sin embargo, para que la transformación sea eficaz se requiere coordinación a nivel de empresa, implicación funcional y una revisión del modelo operativo y de los procesos empresariales, por lo que cada líder debe asegurar una base sólida, dentro de sus departamentos y equipos, y garantizar la coordinación entre estos (Capgemini, 2024). Abordar los riesgos y oportunidades de la transformación implica ir más allá de las competencias del departamento de sostenibilidad, incluyendo otras áreas como las finanzas, la planificación, la estrategia, o la innovación, por ejemplo (WBCSD, 2019).

Ante entornos amenazantes y transformadores, como en los que nos encontramos, las empresas requieren algo más que coordinación para afrontar los desafíos de la sostenibilidad. Para Marchese et al. (2018:1275) existen fuertes complementariedades entre la sostenibilidad y la resiliencia, entendida esta, en general, como “la capacidad de un sistema para prepararse ante amenazas, absorber impactos, recuperarse y adaptarse tras un estrés persistente o un suceso disruptivo”. Así, hay una corriente teórica que sostiene que las empresas que son más resilientes pueden lograr y mantener mejor un

funcionamiento sostenible. También existe otra corriente que analiza la relación entre ambos conceptos en el sentido opuesto, es decir, desde la base de que aumentar la sostenibilidad de un sistema hace que éste sea más resiliente. En este sentido, Bansal y DesJardine (2014) afirman que, con el aumento del bienestar económico, medioambiental y social, las empresas son más resistentes ante sucesos perjudiciales.

Conciliar ambos enfoques requiere, no obstante, definir la resiliencia de forma específica para las empresas. Si partimos de WSCSD (2019:8) que define la resiliencia empresarial como *“la capacidad de anticiparse y prepararse para el cambio, y luego adaptarse a las circunstancias de la manera que ofrezca las mayores posibilidades de prosperar a largo plazo”*, ambas orientaciones teóricas no son excluyentes; ya que mientras la resiliencia ayuda a las empresas a detectar, mitigar y adaptarse a los cambios, la verdadera transformación y creación de valor a largo plazo debe venir de la mano de la sostenibilidad corporativa.

4.7. Seguir los marcos de referencia y estándares para presentar los resultados

En relación con los marcos de referencia, a casi un lustro del horizonte temporal de la Agenda 2030, Naciones Unidas (UN, 2024) destaca que, ahora mismo, solo el 15% de los Objetivos de Desarrollo Sostenible van por buen camino, y lanza *Forward Faster*, una plataforma mundial destinada a orientar a las empresas para una acción empresarial creíble y ambiciosa. En concreto, se han seleccionado cinco áreas de acción donde el sector privado puede lograr colectivamente el mayor y más rápido impacto para 2030: igualdad de género, resiliencia hídrica, acción climática, salario digno y financiación e inversión sostenibles.

Respecto a los estándares, 2024 es el primer año en que la CSRD afecta a las grandes empresas europeas, y gradualmente irá aplicando a otras organizaciones, incluidas las PYMES cotizadas y las filiales en la UE de empresas extranjeras. Dicha directiva viene acompañada por los ESRS, cuyo primer paquete fue aprobado en diciembre de 2023, y que consiste en 12 estándares generales sobre aspectos transversales y temáticos (ambientales, sociales y de gobernanza) que proporcionan información relevante para que los inversores puedan evaluar los impactos en el ámbito de la sostenibilidad. Cada estándar temático contiene, a su vez, “requisitos de divulgación” y “requisitos de aplicación” organizados en cuatro áreas: (I) Gobernanza, (II) Estrategia, (III) Impactos, Riesgos y Oportunidades, y (IV) Métricas y objetivos. De momento, estos estándares son generales, es decir, afectarán a todas las empresas con independencia de su sector, pero habrá estándares sectoriales, que previsiblemente entrarán en vigor para mediados de 2026.

Las normas armonizadas sobre los informes de sostenibilidad corporativa favorecen la transparencia de la forma en que las empresas afrontan la sostenibilidad, ya que garantizan que dicha divulgación sea relevante y verificable, lo que facilita las decisiones de inversión. Sin embargo, la variedad de marcos existentes puede generar cierta confusión. Para una mejor comprensión de esta diversidad, a continuación, se presenta una tabla que compara los principales estándares y sus características (Figura 4).

Figura 4: Análisis comparado de estándares para informes de sostenibilidad

	ESRS	GRI	ISSB	Consolidados dentro ISSB		
				Reporte Integrado	SASB	TCFD
Tipo	Estándar	Estándar	Estándar	Marco	Estándar	Guía
Aplicación	Obligatoria	Voluntaria	Sujeta a adopción nacional	Voluntaria	Voluntaria	Voluntaria
Cobertura	Europea	Global	Global	Global	EEUU	Global
Audiencia	Todos Stakeholders	Todos Stakeholders	Inversores	Proveedores capital financiero	Inversores	Inversores
Tópicos	Medioambiental, social y gobierno	Económico, medioambiental y social (actividades + impactos)	Sostenibilidad General, Clima, otros	6 capitales: financiero, productivo, intelectual, humano, social y natural	Medio ambiente, capital social y humano, modelo de negocio & innovación, liderazgo & gobierno	Riesgos relacionados con el clima, oportunidad-des, impactos financieros y análisis del entorno
Materialidad	Doble (impacto + financiera)	Impacto	Financiera	Financiera	Financiera	Financiera

Fuente: Adaptada de IFC (2023)

La plataforma para la sostenibilidad empresarial, Watershed, ofrece un análisis comparativo de los estándares y profundiza en sus sinergias. De acuerdo con esta comparación, los ESRS presentan el mayor número de solapamientos con el estándar GRI, especialmente en cuestiones sociales, medioambientales y de conducta corporativa; mientras que en materia de cambio climático y de gobernanza, las mayores coincidencias se producen con TCFD e ISSB (Watershed, 2023).

4.8. Dialogar con los grupos de interés

Si bien la transparencia corporativa y la rendición de cuentas precisan alinearse con los marcos y estándares de referencia, también deberían estar a la altura de las expectativas sociales y de la comunidad inversora (Pacto Mundial, 2024). Con un sistema económico global que genera profundas desigualdades, Schwab y Vanham (2021) hacen un llamamiento al “Capitalismo *Stakeholder*”, un capitalismo que funcione para todos y en el que las empresas no se limiten a recibir de la sociedad, sino que realmente devuelvan y tengan un impacto positivo sobre su entorno y grupos de interés. En línea con esto, las empresas afectan, directa o indirectamente, a los empleados, a los trabajadores de la cadena de valor, a los clientes y a las comunidades locales, y es importante gestionar estos impactos de forma proactiva (Global Compact, 2024). De acuerdo con Capgemini (2024) también es importante garantizar que el “*business case*” o las oportunidades empresariales de la sostenibilidad sean comprendidas por el consejo de administración, el equipo directivo, los empleados, los inversores y demás partes interesadas externas.

El diálogo y el aprendizaje continuo son elementos cruciales no solo para la sostenibilidad corporativa, sino también para los resultados económicos (Valentinov, 2023), ya que las reacciones de las partes interesadas pueden afectar significativamente a los ingresos y costes a corto plazo, y a los resultados de la empresa a largo plazo (Epstein, 2017). En este sentido, el desempeño y la resiliencia a largo plazo se producen cuando una empresa tiene la capacidad de crear valor tanto para los inversores como para el resto de las partes interesadas, incluida la sociedad (EY, 2021). Por eso, una adecuada identificación y gestión del diálogo con los grupos de interés contribuye a crear riqueza compartida y puede ser fuente de competitividad y nuevas oportunidades de negocio (Suárez y Álvarez, 2022).

4.9. Evaluar la doble materialidad de los impactos

La doble materialidad es un ejercicio de cumplimiento tanto de la CSRD como de los ESRS, pero, sobre todo, sirve a las empresas para conocer mejor los impactos, riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad. Este concepto requiere que se evalúen, por un lado, los impactos empresariales sobre el medio ambiente y los grupos de interés (“materialidad de impacto”); y por otro, cómo estos repercuten en el bienestar financiero de la empresa (“materialidad financiera”). Se trata de integrar tanto los efectos externos de la organización como sus vulnerabilidades internas frente a los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad (CSRD Essentials, 2024). Por consiguiente, la doble materialidad no es un mero ejercicio de cumplimiento, sino un activo estratégico que facilita la planificación y la toma de decisiones más informadas, ayudando a las empresas a comprender mejor la escala y el alcance de sus impactos -positivos y negativos-, y la magnitud de los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad, ya sean financieros, operacionales, estratégicos, normativos o de reputación (Deloitte, 2024). Para una mejor comprensión del concepto, a continuación, se presenta una tabla que resume los tipos de doble materialidad, sus principales características y algunos ejemplos (Figura 5)

Figura 5. Síntesis de la doble materialidad

	MATERIALIDAD DE IMPACTO		MATERIALIDAD FINANCIERA	
DEFINICIÓN	Impactos actuales (y potenciales) sobre los <i>stakeholders</i> y el medio ambiente		Impactos potenciales sobre la empresa	
IMPACTOS	Positivos	Negativos	Riesgos	Oportunidades
CÁLCULO	Escala x Alcance (x Probabilidad)	Escala x Alcance x Remedio Potencial (x Probabilidad)	Probabilidad x Magnitud de los riesgos y oportunidades financieros, operacionales, estratégicos, regulatorios y de reputación	
EJEMPLOS	Emisiones de gases de efecto invernadero, contaminación del agua y del aire, seguridad & salud, impactos en la biodiversidad		Mecanismos de fijación de precios del carbono, tasas y sanciones, críticas opinión pública	Diferenciación de productos, eficiencia de recursos, satisfacción de los grupos de interés

Fuente: Elaboración propia

Entre los ejemplos, es quizás la gestión de la biodiversidad donde se observa menos coherencia en las actuaciones empresariales. De acuerdo con el estudio de Capgemini (2024), el 63% de los ejecutivos encuestados afirma que la biodiversidad es importante para su empresa, y han progresado en algunas acciones aisladas, pero solo el 24% manifiesta tener una estrategia de biodiversidad. Como ya se ha comentado previamente, la reciente aprobación de la Ley de Restauración de la Naturaleza supondrá un fuerte impulso en este sentido.

5. CONCLUSIONES

El debate académico y empresarial en torno a la sostenibilidad debe pasar de “si es posible integrar” los impactos sociales, medioambientales y económicos en todos los niveles de decisión a “cómo hacerlo posible”. Para ello es crucial que las empresas alineen transparencia y desempeño, terminando definitivamente con el *greenwashing* en su sentido más amplio; es decir, cerrando la brecha entre las acciones “simbólicas” y “sustanciales” de la sostenibilidad social, medioambiental y de gobernanza. Lamentablemente, todavía hay mucho mensaje y poco significado en esta materia.

Son diversas las bases teóricas que respaldan la sostenibilidad corporativa, pero todas ellas comparten, de alguna manera, tres fundamentos para vincular empresa y sociedad: crear “valor compartido” para los distintos grupos de interés, buscar el “equilibrio” entre las diferentes dimensiones de la sostenibilidad, y “rendir cuentas” de forma precisa y verificable. Sin embargo, identificar estos elementos, tan inspiradores como teóricos, es solo el primer paso para ir por la senda de la sostenibilidad. Dar sustancialidad al camino requiere una reflexión estratégica y un aprendizaje sistémico de los

diferentes desafíos, ya estén estos vinculados con los influjos (cambio climático, marco regulador, aceleración tecnológica), los procesos internos (liderazgo responsable, circularidad e innovación, coordinación y resiliencia), los resultados (estándares para medir e informar, relación con los *stakeholders*) o la doble materialidad de los impactos (hacia fuera y hacia dentro).

Tanto si la motivación surge de la preocupación por el medio ambiente y la sociedad, la regulación de la gobernanza, los impulsos tecnológicos, las presiones de las partes interesadas o el impacto económico, el efecto es que los directivos y gestores deben salir de sus compartimentos estancos y realizar cambios, holísticos y significativos, para abordar con mayor inteligencia y madurez la sostenibilidad. Y es que gestionar esta paradoja plantea el gran reto de hacer compatibles múltiples metas, apoyadas en parámetros financieros -claros y cortoplacistas- y, al mismo tiempo, en mediciones de impacto social, medioambiental y reputacional -inciertas y a largo plazo-. Los objetivos finales de la sostenibilidad corporativa son claros: minimizar los impactos negativos y maximizar el valor. La senda que cada empresa elija para apoyarlos e integrarlos marcará su aprendizaje, resiliencia y competitividad, y, en definitiva, determinará su excelencia empresarial y reputación.

6. REFERENCIAS

- BANSAL, P., DESJARDINE, M. (2014): “Business sustainability: It is about time”, *Strategic Organization*, 12 (1), 70-78.
- BLANCO PRIETO, A. (2022): “Liderazgo responsable y sostenible”, en Suárez Serrano, E. y Blanco Prieto, A., *Sostenibilidad Corporativa y RSC: Fundamentos y Prácticas*, Aranzadi, 95-107.
- BECKER-OLSEN, K., POTUCEK, S. (2013): “Greenwashing” in Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (eds) *Encyclopaedia of Corporate Social Responsibility*, Springer.
- CAPGEMINI (2024): *A World in Balance 2023*, https://prod.ucwe.capgemini.com/wp-content/uploads/2023/10/Infographic_-_CRI_World-in-balance_211123.pdf
- CORPORATE EXCELLENCE (2024): *Approaching the Future 2024*, <https://www.approachingthefuture.com/>
- CSRD ESSENTIALS (2024): *The Definitive Guide to the EU Corporate Sustainability Reporting*, <https://www.globalreporting.org/CSRDessentials>
- DELOITTE (2024): *Applying the Double Materiality Principle* <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/accounting-finance-blog/2024/double-materiality.html>
- DE FREITAS, S., SOBRAL, M., RIBEIRO, A. (2020): “Concepts and forms of greenwashing: a systematic review”, *Environmental Science Europe*, 32, 19.
- EPSTEIN, M.J. (2017): *Making Sustainability Work*, London Bridge Books.
- EY (2021): *Building Long-term Business Resilience*, [https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social#:~:text=Social%20Sustainability%20%7C%20UN%20Global%20Compact%20Do%20business,relationships%20and%20engagement%20with%20its%20stakeholders%20is%20critical.](https://www.bing.com/search?q=Building%20long%20term%20business%20resilience%20EY%202021&qs=n&form=QBRE&=Buscar%20%7B1%7D%20en%20%7B0%7D&=Buscar%20trabajo%20para%20%7B0%7D&=%25eAdministra%20tu%20historial%20de%20b%C3%BAsqueda%25E&sp=-1&ghc=1&lq=0&pq=building%20long%20term%20business%20resilience%20ey%202021&sc=10-47&sk=&cvid=E9F94A2EB96747518FFDF3D8E8BD7A27&ghsh=0&ghacc=0&ghpl=GARCÍA-MECA, E., MARTÍNEZ-FERRERO, J. (2021): “Is SDG reporting substantial or symbolic? An examination of controversial and environmentally sensitive industries”, <i>Journal of Cleaner Production</i>, 298 (20), 126781.</p><p>GLOBAL COMPACT (2024): <i>Social Sustainability</i>, <a href=)
- GUO, R., ZHANG, W., WANG, T., BINGXIN LI, C., TAO, L. (2018): “Timely or considered? Brand trust repair strategies and mechanism after greenwashing in China—from a legitimacy perspective”, *Industrial Marketing Management*, 72, 127-137.

- JIA, J., LI, Z. (2020): “Does external uncertainty matter in corporate sustainability performance?”, *Journal of Corporate Finance*, 65, 101743.
- LIU, C., GONG, W. DONG, W.; JI, Q. (2024): “Regulation of environmental, social and governance disclosure greenwashing behaviors considering the risk preference of enterprises”, *Energy Economics*, 135, 107637.
- MARCHESE, D., REYNOLDS, E., BATES, M., MORGAN, H., CLARK, S., LINKOV, I. (2018): “Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications”, *Science of the Total Environment*, 613/614, 1275-1283.
- NGUYEN, H., KANBACH, D. (2024): “Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31, 962-976.
- IFC (2023): *Beyond the Balance Sheet*, <https://www.firstforsustainability.org/resource/beyond-balance-sheet-enhancing-disclosure-transparency-and-communication>
- LYON, T., MAXWELL, J. (2011): “Greenwash: corporate environmental disclosure under threat of audit”, *Journal of Economics & Management Strategy* 20 (1), 3-41.
- LYON, T., MOTGOMERY, A. (2015): “The means and end of greenwash”, *Organization & Environment*, 28 (2), 223-249.
- MACELLARI, M., YURIEV, A., TESTE, F., BOIRAL, O. (2021): “Exploring bluewashing practices of alleged sustainability leaders through a counteraccounting analysis”, *Environmental Impact Assessment Review*, 86, 106489.
- MEUER, J., KOELBEL, J., HOFFMANN, V. H. (2020): “On the nature of Corporate Sustainability”, *Organization & Environment*, 33 (3), 319-341.
- UN (2024): *Forward Faster*, <https://forwardfaster.unglobalcompact.org/>
- PACTO MUNDIAL (2024): *Siete tendencias en sostenibilidad empresarial para 2024*, <https://www.pactomundial.org/noticia/siete-tendencias-en-sostenibilidad-empresarial-para-2024/>
- SCHWAB, K., VANHAM, P. (2021): *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*, Wiley.
- SIANO, A., VOLLERO, A., CONTE F., AMABILE, S. (2017): “More than words: expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal”, *Journal of Business Responsibility*, 71, 27-37.
- SCHWARTZ, M., CARROLL, A. (2008), “Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field”, *Business & Society*, 47 (2), 148-186.
- SUÁREZ SERRANO, E., ÁLVAREZ ÁLVAREZ, B. (2022): “Enfoque Stakeholder”, en Suárez Serrano, E. y Blanco Prieto, A., *Sostenibilidad Corporativa y RSC: Fundamentos y Prácticas*, Aranzadi, 43-57.
- SUÁREZ SERRANO, E., COVIÁN REGALES, E. (2022): “Economía Circular: de la necesidad a la oportunidad”, en Suárez Serrano, E. y Blanco Prieto, A., *Sostenibilidad Corporativa y RSC: Fundamentos y Prácticas*, Aranzadi, 165-179.
- TCFD (2017): *Recommendations of the Task Force on Climate related Financial Disclosures*, <https://www.fsb-tcf.org/recommendations/>
- VALENTINOV, V. (2023): “Sustainability and stakeholder theory: a processual perspective”, *Kybernetes*, 52 (13), 61-77.
- WALKER K., WAN F. (2011): “The harm of symbolic actions and green-washing: corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications”, *Journal of Business Ethics* 109 (2), 227-242.
- WATERSHED (2023): *Your Guide to CSRD*, <https://watershed.com/platform/disclosures/csrd>
- WBCSD (2018) *The New Big Circle*, <https://www.wbcd.org/resources/the-new-big-circle/>
- WBCSD (2019): *Business Climate Resilience: Thriving Through the Transformation*, <https://www.wbcd.org/news/business-climate-resilience-thriving-through-transformation/>