



LA VOZ DEL PROPÓSITO:  
**COMUNICACIÓN  
ESG,  
AUTENTICIDAD,  
Y CONFIANZA  
EMPRESARIAL**

IE-Elecnor Knowledge Hub on Ethical Business

En colaboración con

**Martina Pasquini, PhD**

Profesora asociada de Estrategia, IE Business School



LA VOZ DEL PROPÓSITO:  
**COMUNICACIÓN  
ESG,  
AUTENTICIDAD,  
Y CONFIANZA  
EMPRESARIAL**

IE-Elecnor Knowledge Hub on Ethical Business

En colaboración con

**Martina Pasquini, PhD**

Profesora asociada de Estrategia, IE Business School



# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>4</b>
<b>Agradecimientos y nota aclaratoria</b>	<b>5</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>6</b>
<b>Introducción a la comunicación estratégica ESG</b>	<b>8</b>
<b>Principales objetivos del informe</b>	<b>10</b>
<b>Cuando el propósito da sus frutos: el impacto económico de una comunicación ESG auténtica</b>	<b>12</b>
<b>Empresas con propósito bajo escrutinio</b>	<b>17</b>
<b>Introducción a la comunicación ESG estratégica: diferentes diseños</b>	<b>22</b>
Estilo de comunicación ESG	23
Especificidad del lenguaje ESG	26
Alcance de la comunicación ESG	28
<b>Materialidad y autenticidad: convertir el cumplimiento en credibilidad</b>	<b>30</b>
<b>Alineación de misión, propósito empresarial y acciones</b>	<b>35</b>
<b>¿Cómo reaccionan las partes interesadas ante las diferentes estrategias de comunicación ESG?</b>	<b>38</b>
<b>Comunicación, materialidad y propósito: efectos diferenciados de la estrategia y la autenticidad</b>	<b>42</b>
<b>Reflexiones y conclusiones</b>	<b>45</b>
<b>Autora</b>	<b>56</b>

# Prólogo

Durante el último año, el debate sobre el propósito empresarial y los criterios ESG ha entrado en una fase más exigente. Las organizaciones de toda Europa ya no se evalúan principalmente por la ambición de sus compromisos de sostenibilidad, sino por la credibilidad, la coherencia y la disciplina con la que se comunican y aplican dichos compromisos. En este contexto, la comunicación ESG ha pasado de ser un aspecto secundario de la información empresarial a convertirse en el núcleo de la responsabilidad estratégica.

Este informe refleja la misión del IE-Elecnor Knowledge Hub on Ethical Business\*, que no es otra que generar unos conocimientos rigurosos y basados en pruebas que ayuden a las organizaciones a navegar por la complejidad ética, normativa y estratégica con claridad e integridad. Este estudio se basa en el trabajo previo del Hub para reforzar nuestra comprensión de cómo la comunicación ESG configura la confianza, la legitimidad y el rendimiento, no como una cuestión de sofisticación narrativa, sino como una función de la alineación entre el propósito, la materialidad y la acción.

En un momento en el que las partes interesadas son cada vez más hábiles a la hora de detectar incoherencias y señales simbólicas, los resultados que se presentan aquí ofrecen una contribución oportuna y práctica. Estos destacan por qué la autenticidad se ha convertido en una capacidad estratégica, cómo el diseño de la comunicación influye en los juicios de las partes interesadas y en qué condiciones el propósito se puede convertir en una creación de valor sostenible.

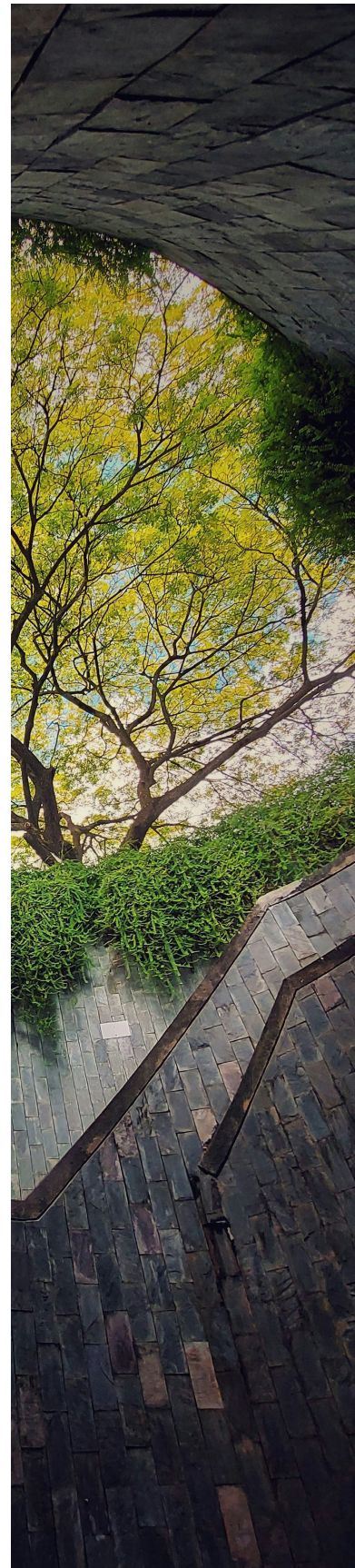
Estoy convencido de que este informe servirá de valiosa referencia a ejecutivos, consejos de administración y responsables políticos que deseen reforzar la credibilidad de sus estrategias ESG e integrar prácticas empresariales éticas en la toma de decisiones a largo plazo.

## Enrique Aznar

Director

IE-Elecnor Knowledge Hub on Ethical Business

(\*) El IE Elecnor Hub on Ethical Business es una iniciativa colaborativa entre la IE Foundation y la Fundación Elecnor, y cuenta con el respaldo de EY como socio estratégico. El Hub se compromete a promover la investigación, la educación y el diálogo en torno a la ética, la sostenibilidad y la conducta empresarial responsable.



# Agradecimientos y nota aclaratoria



Este informe contribuye a la misión del IE-Elecnor Knowledge Hub on Ethical Business al examinar cómo las empresas europeas comunican su propósito y sus compromisos ESG, y cómo la autenticidad de esta comunicación influye en la confianza de las partes interesadas, la reputación y la legitimidad percibida. Me gustaría expresar mi agradecimiento por el apoyo institucional prestado por el Hub, que ha hecho posible esta investigación y ha garantizado un entorno propicio para una investigación académica independiente y rigurosa.

El informe no se limita a analizar lo que las empresas afirman defender. En su lugar, explora cómo la coherencia entre las palabras y las acciones determina si las partes interesadas perciben las estrategias ESG de las empresas como creíbles o simbólicas. El estudio investiga la alineación entre el propósito empresarial, el estilo de comunicación y las acciones medibles para identificar las prácticas recomendadas que fomentan la confianza a través de una comunicación transparente, coherente y significativa de los valores ESG.

Me gustaría dar las gracias a Enrique Aznar, director del Hub, por su orientación estratégica, sus valiosos comentarios y su apoyo constante a lo largo de este proyecto. Su aportación ha sido fundamental para reforzar la relevancia práctica de esta investigación y sus implicaciones para los líderes empresariales.

Asimismo, estoy sinceramente agradecida a Rafael Rivera por su excelente ayuda en la investigación, su rigor metodológico y su dedicación constante en todas las fases del proyecto. También deseo expresar mi agradecimiento a mis colaboradores académicos y colegas, quienes compartieron datos, ideas y valiosas aportaciones que contribuyeron a enriquecer el análisis.

Las opiniones expresadas en este informe son exclusivamente personales. Cualquier error u omisión es atribuible a mi persona y no refleja necesariamente las opiniones de la IE Foundation, la Fundación Elecnor o el IE-Elecnor Knowledge Hub.

**Prof. Martina Pasquini, PhD**

# Resumen ejecutivo



Las empresas con propósito han entrado en una nueva fase de escrutinio. En toda Europa, las partes interesadas ya no juzgan a las empresas por la ambición de sus compromisos ESG, sino por la credibilidad con la que se comunican y ejecutan dichos compromisos. Este informe analiza la credibilidad desde dos perspectivas complementarias: en primer lugar, cómo los consumidores interpretan la comunicación ESG a través de una serie de experimentos controlados; y, en segundo lugar, cómo las estrategias de comunicación reales de las empresas se correlacionan con los resultados económicos.

La idea central es sencilla: **ahora, la autenticidad es un activo estratégico**. De ella depende que los consumidores confíen en las empresas, que los inversores recompensen sus acciones y que el propósito se convierta en desempeño. Las empresas que se comunican con claridad, se focalizan en cuestiones importantes y alinean sus mensajes con información verificable obtienen mejores resultados que aquellas que se basan en narrativas amplias o infladas.

Nuestros experimentos conductuales revelaron tres hallazgos consistentes. En primer lugar, la claridad y la especificidad son importantes: **los mensajes que utilizan un lenguaje preciso y orientado a soluciones resultan más creíbles y reducen la ambigüedad**. En segundo lugar, **la verificabilidad es el puente entre la comunicación y la confianza**: cuando las afirmaciones coinciden con las acciones reportadas, sobre todo en cuestiones relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las partes interesadas deducen que la empresa «predica con el ejemplo». En tercer lugar, **la confianza se convierte en la puerta de entrada a una mayor intención de compra y a una mayor percepción de autenticidad**. Esto crea una cadena sencilla, pero poderosa: claridad → verificabilidad → confianza → autenticidad.

Además, nuestro análisis económico de 110 empresas europeas muestra que la autenticidad también genera beneficios económicos. Las empresas con una comunicación ESG focalizada y estrechamente alineada con su impacto operativo, denominadas **Especialistas auténticos** en este documento, muestran el mejor rendimiento en términos de rentabilidad y eficiencia. Las empresas con una comunicación más amplia y bien alineada, denominadas **Campeones de la sostenibilidad** en este estudio, logran mayores ventas y un mayor valor intangible. Por el contrario, las empresas cuya

comunicación es ambiciosa, pero está mal alineada con su información pública reportada, caen en la **Zona de riesgo de especialistas simbólicos o de greenwashing** y registran unos resultados económicos considerablemente más débiles.

En conjunto, estos resultados tienen claras implicaciones estratégicas. Las empresas deben basar su comunicación ESG en un pequeño conjunto de temas materiales estrechamente relacionados con sus capacidades; garantizar que cada afirmación esté respaldada por pruebas transparentes y verificables, y ampliar su narrativa solo cuando la alineación ya sea sólida. La **taxonomía estratégica de comunicación ESG (Especialista auténtico, Campeón de la sostenibilidad, Especialista simbólico y riesgo de greenwashing)** resultante ofrece a los líderes un marco práctico para evaluar y recalibrar sus enfoques actuales.

La comunicación auténtica se convierte en una ventaja competitiva en un contexto en el que se escruta minuciosamente el propósito y las partes interesadas son cada vez más exigentes. Refuerza la confianza, reduce el riesgo reputacional y, en última instancia, respalda un rendimiento económico sostenido. Este informe ofrece unas bases empíricas y orientación estratégica para ayudar a las empresas a diseñar una comunicación ESG que sea creíble e impactante.

En este informe, «propósito» y «compromisos ESG» se refieren al propósito declarado de una empresa y a sus compromisos ESG declarados, tal y como se comunican a las partes interesadas externas a través de declaraciones de misión, narrativas de sostenibilidad e información pública reportada. El análisis no evalúa el propósito empresarial formal integrado en los marcos de gobernanza o los instrumentos del consejo de administración, un ámbito que sigue siendo fundamental para la gobernanza empresarial y la rendición de cuentas.

En cambio, el informe se centra en un aspecto complementario, aunque cada vez más decisivo: cómo el propósito empresarial y el desempeño ESG se convierten en señales creíbles y verificables que confieren autenticidad, confianza y legitimidad a través de la comunicación. El estudio examina la alineación entre el propósito comunicado, las acciones materiales en el ámbito ESG y las pruebas reportadas para explicar cómo el desempeño en sostenibilidad se gana la confianza de las partes interesadas y, en última instancia, adquiere relevancia económica.

# **Introducción a la comunicación estratégica ESG**



El propósito empresarial se juzga cada vez más no por la magnitud de las ambiciones de una empresa, sino por la **credibilidad con la que se comunican dichas ambiciones**. A medida que se intensifican las expectativas de sostenibilidad, las partes interesadas prestan más atención a si el mensaje de una empresa se ajusta a su realidad operativa. En este entorno, la comunicación ya no es una función secundaria, sino una palanca estratégica que determina cómo se entiende, se confía y, en última instancia, se recompensa el propósito.

Ahora, las empresas de diversos sectores se enfrentan a un panorama de transparencia en el que las partes interesadas detectan fácilmente las incoherencias, una información reportada selectiva y los discursos excesivamente ambiciosos que no están respaldados por pruebas. Las investigaciones sobre las prácticas de divulgación empresarial subrayan que, cuando la comunicación enfatiza en exceso las señales positivas y omite retos significativos, las partes interesadas tienden a interpretarlo como una exageración y, en consecuencia, penalizan a las empresas. Del mismo modo, **las investigaciones muestran que las discrepancias entre las palabras y las acciones, ya sean intencionadas o no, a menudo se revelan a través de patrones de lenguaje, tono y especificidad, y no a través del contenido**. Esto subraya una idea fundamental: la credibilidad no solo se construye con lo que hacen las empresas, sino con cómo visibilizan sus acciones.

Para los profesionales, esto convierte la comunicación ESG en un elemento estratégicamente importante. Una comunicación clara, específica y basada en la práctica denota capacidad y focalización. Ayuda a las partes interesadas a comprender qué es lo más importante para la empresa y dónde está en condiciones de generar impacto. Por el contrario, los mensajes difusos, abstractos o cargados de aspiraciones sin pruebas que los respalden corren el riesgo de interpretarse como un intento de parecer complaciente en lugar de comprometido. En el entorno actual, caracterizado por un minucioso escrutinio, estas lagunas debilitan la confianza, limitan el compromiso y aumentan los riesgos reputacionales y económicos.

En los últimos años, **la investigación y la práctica han demostrado que la comunicación ESG determina la forma en que se juzga a las empresas**, no solo por lo que reportan, sino porque la comunicación, en sí misma, transmite disciplina, intención y el grado de alineación entre el propósito y la acción. Los estudios sobre informes de sostenibilidad destacan sistemáticamente que, cuando las empresas resaltan selectivamente los logros positivos, omiten retos importantes y utilizan un lenguaje excesivamente ambicioso que se aleja de las limitaciones operativas, las partes interesadas tienden a interpretarlo como una exageración, una forma de opacidad estratégica y un intento de gestionar las impresiones. Por el contrario, una comunicación específica, equilibrada y centrada en cuestiones relevantes se interpreta como una muestra de capacidad y seriedad.

Este creciente conjunto de pruebas demuestra que **la comunicación actúa como un filtro estratégico** a través del cual las partes interesadas interpretan las auténticas prioridades de una empresa. Cuando el lenguaje es específico y está anclado en la realidad operativa, sugiere que la sostenibilidad se gestiona con el mismo rigor que el rendimiento económico. Cuando la comunicación es demasiado amplia o simbólica, surgen dudas sobre la coordinación interna, la disciplina directiva y la sinceridad del propósito empresarial.

En este sentido, **la comunicación ESG se ha convertido en un mecanismo de señalización estratégica**. Transmite si la sostenibilidad está integrada en los sistemas de toma de decisiones, si la empresa aborda sus impactos materiales y si sus compromisos están respaldados por estructuras y capacidades que hacen viable su ejecución. **Por tanto, la comunicación es importante no porque sustituya a la acción, sino porque revela si es probable que se lleve a cabo una acción**. Esto tiene implicaciones a nivel directivo, ya que sugiere que la credibilidad de los compromisos ESG depende cada vez más de la coherencia entre el mensaje, la gobernanza y el enfoque operativo; una alineación que las partes interesadas detectan con rapidez y recompensan en consecuencia.

# Principales objetivos del informe



Este informe presenta un marco actualizado y focalizado en los profesionales para comprender cómo la comunicación estratégica sobre ESG influye en la confianza, la credibilidad y los resultados empresariales. Se basa en la introducción para establecer tres objetivos analíticos específicos que analizan el papel de la comunicación, cada uno de los cuales aborda un nivel distinto de autenticidad ESG: (i) *comprender cómo las empresas expresan su propósito a través del diseño de su comunicación ESG*, (ii) *examinar cómo este diseño influye en las percepciones de las partes interesadas* y (iii) *posicionar a las empresas dentro de un marco estratégico de comunicación ESG que aclare dónde se sitúan las diferentes estrategias de comunicación*.

## 1

### **El propósito como señal. Cómo expresan las empresas su comunicación ESG de forma estratégica**

Analizamos cómo las empresas europeas comunican su propósito en cuatro dimensiones de diseño: estilo (centrado en las personas, visionario, operativo), tono (genérico y ambicioso, especializado y orientado a soluciones), amplitud (temas ESG amplios, temas ESG específicos) y alineación de la materialidad (alcance de la misión y el cumplimiento, solapamiento de los ODS). Este objetivo se centra en clasificar cómo las empresas construyen su narrativa ESG.

## 2

### **De la percepción al rendimiento. Cómo interpretan las partes interesadas la comunicación ESG**

Analizamos cómo los diferentes diseños de comunicación ESG influyen en las percepciones de las partes interesadas mediante experimentos conductuales controlados. El estudio analiza cómo la claridad, la especificidad y la coherencia influyen en las reacciones de las partes interesadas y ayudan a determinar si la comunicación ESG se percibe como coherente y creíble.

## 3

### **Comunicación estratégica sobre ESG: posicionamiento de las empresas en una taxonomía de comunicación 2x2**

Desarrollamos un marco de comunicación estratégica ESG que posiciona a las empresas en función del alcance de su comunicación y el grado de alineación con sus acciones de sostenibilidad reportadas. Este marco aclara cómo las empresas se clasifican de forma natural en diferentes perfiles de comunicación estratégica en función de cómo equilibran sus ambiciones narrativas y la coherencia operativa.





**Cuando el propósito  
da sus frutos: el  
impacto económico  
de una comunicación  
ESG auténtica**

La autenticidad en la comunicación ESG se reconoce cada vez más como una capacidad estratégica, y no simplemente como una aspiración reputacional. A medida que van evolucionando las expectativas de las partes interesadas, las empresas son recompensadas no por lo que dicen sobre la sostenibilidad, sino por la coherencia entre lo que afirman y lo que pueden demostrar. **Esta sección aporta pruebas de cómo los criterios ESG se convierten en un valor económico cuantificable.**

## Autenticidad ESG y resultados económicos

Combinamos dos perspectivas complementarias para evaluar si la autenticidad genera valor económico:

### 1

**Datos económicos a nivel de empresa de COMPUSTAT** (110 empresas europeas, 2010-2023), incluidos rentabilidad (ROI, ROS), eficiencia (rotación de capital, EBITDA), generación de ingresos (ventas netas) y valor intangible.

### 2

**Cuatro experimentos conductuales** (1286 encuestados) que evalúan cómo reaccionan las personas ante comunicaciones ESG que varían en *alcance* (amplio frente a focalizado) y *alineación* (alta frente a baja coherencia con las operaciones y el propósito).

**En conjunto, estas fuentes nos permitieron comprender no solo si la autenticidad es importante, sino también por qué y a través de qué mecanismos influye en la confianza y el rendimiento de la empresa.**

## Comunicación ESG y percepciones de las partes interesadas

Para comprender cómo evalúan las partes interesadas la autenticidad de la comunicación ESG, **se involucró a más de 1200 participantes en cuatro estudios experimentales controlados.** Estos participantes representaban un grupo diverso de consumidores habituales, personas que se enfrentan regularmente a las declaraciones de sostenibilidad de las empresas y cuyas reacciones determinan la confianza del mercado, la reputación y los resultados comerciales. Su papel fue clave para la investigación, ya que observar cómo las partes interesadas reales interpretaban las distintas formas de comunicación ESG nos

permitió identificar los mecanismos perceptivos a través de los cuales se configuran la autenticidad, la credibilidad y la confianza. En cada estudio experimental, los participantes fueron expuestos a mensajes ESG sistemáticamente variados, que iban desde declaraciones simbólicas y genéricas sobre sostenibilidad hasta narrativas focalizadas, integradas y vinculadas a un propósito. Después de leer estos mensajes, los participantes evaluaron la empresa en cinco dimensiones principales que, en conjunto, definen lo siguiente:

- **Autenticidad percibida**, si la empresa parece competente y capaz de cumplir sus compromisos.
- **Claridad**, si el mensaje es comprensible, específico y sin ambigüedades.
- **Verificabilidad**, si las partes interesadas creen que las afirmaciones se pueden verificar, rastrear o confirmar.
- **Confianza**, si la comunicación inspira confianza en las intenciones y la capacidad de la empresa para cumplir sus promesas.
- **Disposición a comprar**, la expresión conductual de la confianza y la autenticidad.

Los resultados muestran un patrón coherente: **la autenticidad no se construye comunicando más, sino comunicando de una manera que las partes interesadas perciban como creíble y basada en cuestiones materiales.**

- Los mensajes que se focalizaban en un conjunto limitado de temas ESG pertinentes, utilizaban un lenguaje claro y objetivo, y mostraban una clara alineación con el propósito y las capacidades de la empresa, fueron calificados de manera consistente como más fiables, competentes y convincentes. Estos mensajes también generaron una disposición a comprar significativamente mayor, lo que demuestra que la autenticidad influye directamente en el comportamiento de los consumidores.
- Por el contrario, los mensajes generales sobre ESG que se basaban en un lenguaje aspiracional o emocional sin pruebas operativas provocaban escepticismo. Los participantes percibieron que estas empresas buscaban mejorar su reputación en lugar de lograr un impacto real. Estos mensajes dieron lugar a una menor

claridad, una percepción más débil de la capacidad, una reducción de la confianza y una menor disposición a comprar.

En conjunto, **estos hallazgos sobre el comportamiento ofrecen la base interpretativa para el análisis económico a nivel de empresa que se presenta en la siguiente sección. Las partes interesadas premian la coherencia, el enfoque y la alineación creíble, y penalizan el exceso y las señales simbólicas.** Las empresas que «predican con el ejemplo» en cuestiones ESG importantes, convirtiendo su propósito en una comunicación clara, coherente y bien alineada, se perciben sistemáticamente como más auténticas, lo que respalda una explicación basada en la percepción del rendimiento económico superior observado en los datos.

## La taxonomía 2x2 de las estrategias de comunicación ESG

Basándonos en nuestro análisis, desarrollamos una nueva taxonomía que clasificó la comunicación ESG de las empresas de acuerdo con el alcance de sus mensajes y el grado de alineación con su realidad operativa.

Combinamos dos dimensiones analíticas del conjunto de datos económicos para clasificar los enfoques empresariales.

### 1

#### Amplitud de la comunicación (amplia frente a focalizada)

Esta dimensión recoge el alcance y el tono de la información ESG reportada en las comunicaciones de la empresa. Refleja si una empresa se centra en un conjunto específico y limitado de prioridades de sostenibilidad o si se desarrolla en narrativas más amplias y multifacéticas que abarcan múltiples

ODS. La amplitud influye en que las partes interesadas perciban a la empresa como focalizada y disciplinada o como difusa y difícil de evaluar.

*La comunicación focalizada* destaca un número limitado de prioridades ESG que están estrechamente vinculadas con el propósito y las capacidades estratégicas de la empresa. Suele utilizar un lenguaje técnico y preciso, así como pruebas basadas en datos, para fundamentar su impacto. Por el contrario, *la comunicación amplia* abarca una gran variedad de temas ESG y suele adoptar un estilo más ambicioso y narrativo con el fin de transmitir un compromiso y una visibilidad integrales.

### 2

#### Alineación con los ODS (alta frente a baja)

Esta dimensión mide el grado de coherencia entre los temas ESG reportados y las áreas de impacto material de la empresa, identificadas a través de datos económicos y operativos. Esta alineación influye en la verificabilidad, que fue una variable perceptiva clave en los experimentos.

Se produce una *alta alineación* cuando los temas de comunicación se superponen en gran medida con las actividades comerciales principales, la asignación de recursos y la huella de impacto de una empresa, lo que indica una integración creíble entre las palabras y las acciones. Una *baja alineación* caracteriza a las empresas cuya comunicación ESG se desvía de su exposición material real, lo que indica una posible brecha entre el compromiso simbólico y la práctica sustantiva.

La intersección de estas dos dimensiones derivadas empíricamente dio lugar a cuatro perfiles de comunicación ESG distintos que reflejan tanto la **amplitud del mensaje como la profundidad de la alineación** con el impacto en el mundo real.

**Tabla 1. Taxonomía de comunicación ESG**

	Comunicación focalizada en ESG	Comunicación amplia ESG
Alta alineación con los ODS	<b>Especialista auténtico</b> Estrategias ESG integradas y focalizadas que convierten los propósitos en un impacto cuantificable	<b>Campeón de la sostenibilidad</b> Agenda ESG amplia y visible con coherencia estratégica entre los distintos temas
Baja alineación con los ODS	<b>Especialista simbólico</b> Comunicación limitada pero desalineada; transmite esfuerzo sin coherencia visible	<b>Zona de riesgo de greenwashing</b> Narrativas excesivamente amplias desconectadas del impacto material y las operaciones

## Evidencia económica: lo que muestran los datos

El análisis económico a nivel de empresa evaluó cómo estos cuatro perfiles se relacionan con la rentabilidad (ROI, ROS), la eficiencia (rotación de capital, EBITDA), la generación de ingresos (ventas netas) y el valor intangible.

En general:

- Los **Especialistas auténticos** rinden mejor en general.
- Los **Campeones de la sostenibilidad** logran crear una marca y un valor de ventas a largo plazo.
- Los **Especialistas simbólicos** se enfrentan a problemas de credibilidad.
- Las empresas en **Zona de riesgo de greenwashing** pueden enfrentarse a costes tanto reputacionales como económicos.

**Tabla 2. Valor económico de la comunicación ESG**

Categoría de la taxonomía	Patrón económico empírico	Interpretación (vinculada a experimentos)
<b>Especialista auténtico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor ROI</li> <li>• Mayor ROS</li> <li>• Mayor rotación de capital</li> </ul> Todo estadísticamente. Mayor eficiencia y rentabilidad en todos los ámbitos	Las partes interesadas premian <i>la alineación material y la coherencia operativa</i> . Estas empresas convierten la confianza en rendimiento, reflejando la condición experimental de «alta integración».
<b>Campeón de la sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de las ventas netas</li> <li>• Aumento de los activos intangibles</li> <li>• Disminución neutra o ligera del ROI</li> </ul>	Las narrativas amplias y basadas en valores mejoran la visibilidad y la reputación, creando valor de marca en lugar de eficiencia inmediata. Son coherentes con la «autenticidad más allá del cumplimiento» de los experimentos.
<b>Especialista simbólico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor ROS y rotación de capital</li> <li>• ROI neutral</li> </ul>	Las iniciativas ESG limitadas y desalineadas parecen meramente simbólicas. No generan confianza entre las partes interesadas ni eficiencia económica. Esto refleja condiciones experimentales en las que la acción carece de una fuerte alineación.
<b>Zona de riesgo de greenwashing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor ROI;</li> <li>• Menor ROS; y</li> <li>• Menor rotación de capital</li> </ul> Sin ganancias en intangibles	Una comunicación excesiva y desacoplada erosiona la credibilidad y los rendimientos económicos. Ello concuerda con las pruebas experimentales que demuestran que las partes interesadas penalizan la confianza en condiciones de «extralimitación simbólica».



## Por qué la autenticidad se traduce en valor económico

La convergencia entre los datos de percepción experimental y el rendimiento contable apunta a dos mecanismos complementarios:

1

### Mecanismo de confianza (respuesta de las partes interesadas)

Cuando la comunicación ESG se alinea con el impacto material, las partes interesadas perciben a la empresa como *creíble* y *capaz*. Esto se traduce en la **fidelidad de los clientes, la confianza de los inversores y el compromiso de los socios**, lo cual impulsa las ventas y el valor de la marca.

2

**Mecanismo de eficiencia (coherencia estratégica)** Las empresas auténticas despliegan sus recursos de forma coherente con su misión. Las

acciones ESG refuerzan la eficiencia operativa a través de **la motivación de los empleados, la optimización de los recursos y el enfoque en la innovación**, lo que explica un mayor retorno de la inversión y una mayor rotación de capital de los *Especialistas auténticos*.

3

### Penalización por desacoplamiento

La desalineación o la amplitud oportunista, típicas de los clústeres *Simbólico* y *Greenwashing*, destruyen tanto la eficiencia como la confianza. Las partes interesadas interpretan la incoherencia como falta de convicción, lo que se traduce en sanciones reputacionales y económicas que reflejan la *erosión de la confianza* observada en los experimentos.

Estos mecanismos explican la coherencia entre las evaluaciones de las partes interesadas y los resultados económicos de las empresas.

Tabla 3. Conclusiones estratégicas

Clúster	Resultado económico	Conclusión estratégica
<b>Especialista auténtico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor ROI y eficiencia (aumento de la rotación de capital)</li> </ul>	Focaliza la estrategia ESG en cuestiones materiales con coherencia operativa. La autenticidad convierte la confianza en beneficios tangibles.
<b>Campeón de la sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los activos intangibles y las ventas</li> <li>• ROI estable/disminuye</li> </ul>	Amplía la comunicación solo cuando se basa en métricas de impacto coherentes. La reputación es la principal recompensa.
<b>Especialista simbólico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la rentabilidad</li> <li>• Disminución de la ineficiencia</li> </ul>	Evita criterios ESG selectivos y orientados a las relaciones públicas. Las acciones limitadas y no alineadas no generan beneficios
<b>Zona de riesgo de greenwashing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la rentabilidad</li> <li>• Disminución de la eficiencia</li> </ul> Sin ganancias intangibles	Unos criterios ESG excesivos o incoherentes erosionan tanto la confianza como el rendimiento. Se necesita un nuevo enfoque estratégico

## Conclusiones económicas y estratégicas

### Hacia una comprensión integral de la creación de valor ESG

Estos resultados completan el panorama experimental con una validación económica en el mundo real.

Demuestran que **la autenticidad no es un mero activo moral o reputacional, sino una capacidad**

**económica cuantificable.** Las empresas que alinean su alcance ESG con el impacto material y comunican claramente esta alineación logran una mayor rentabilidad, eficiencia y confianza de las partes interesadas. De este modo, la autenticidad surge como un **recurso estratégico** que permite a las empresas convertir su propósito en rendimiento y mantener la creación de valor a largo plazo en todos los mercados y misiones.

# **Empresas con propósito bajo escrutinio**



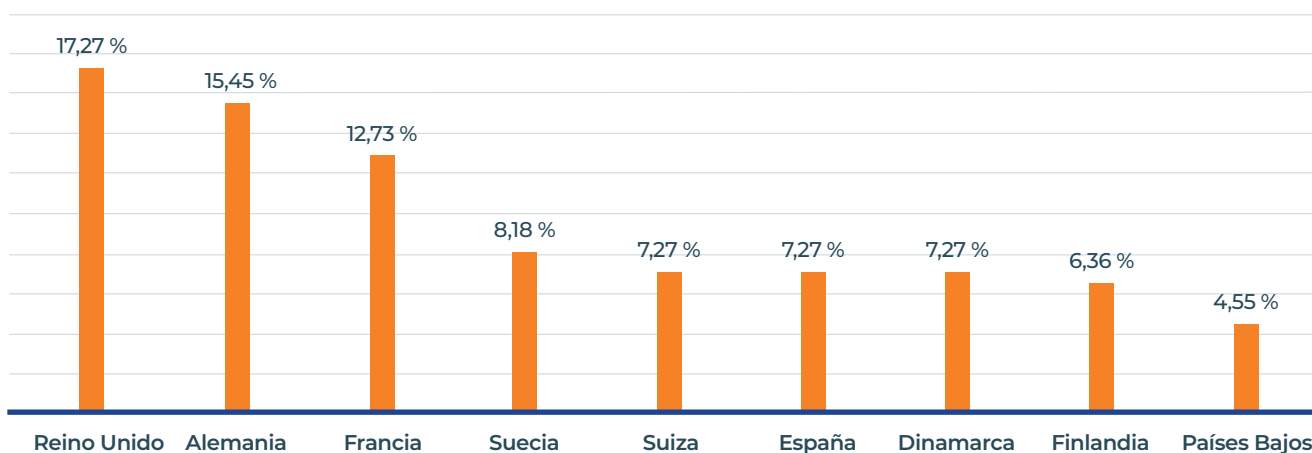
## Selección de empresas con propósito

Nuestra muestra empírica estaba compuesta por 110 empresas europeas seleccionadas por su alta visibilidad social, tal y como lo demuestran reconocimientos independientes como las listas Global 100 de Corporate Knights, las empresas más sostenibles del mundo de TIME y los Líderes Climáticos de Europa del FT. Estas señales dejan claro el compromiso de las empresas ante el público externo y, por tanto, ofrecen una base adecuada para identificar aquellas empresas cuyo propósito público es destacado y está sujeto a escrutinio.

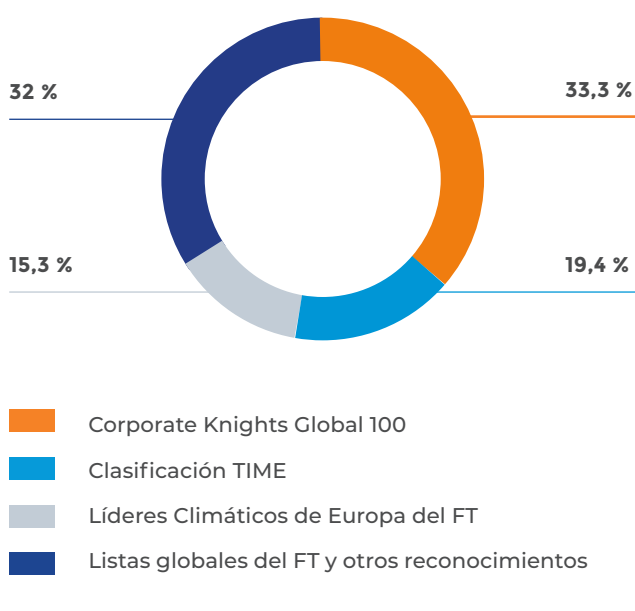
La muestra presentaba diversidad geográfica, aunque se concentró en un número reducido

de economías líderes. El Reino Unido (17,3 %) y Alemania (15,5 %) representaban conjuntamente prácticamente un tercio de las empresas, seguidos de Francia (12,7 %) y Suecia (8,2 %). Un segundo grupo de países, entre los que se incluyen Suiza, España y Dinamarca, representaron cada uno alrededor del 7,3 % de la muestra, mientras que Finlandia (6,4 %) y los Países Bajos (4,6 %) contribuyeron con porcentajes menores. Este patrón refleja las regiones en las que la presentación de informes de sostenibilidad está más institucionalizada y en las que la atención de los inversores y los marcos normativos están más avanzados. Esto también implicó que la muestra incluía tanto a los pioneros nórdicos en la transición energética como a los líderes continentales en la transformación industrial y empresarial.

**Figura 1. Distribución geográfica**



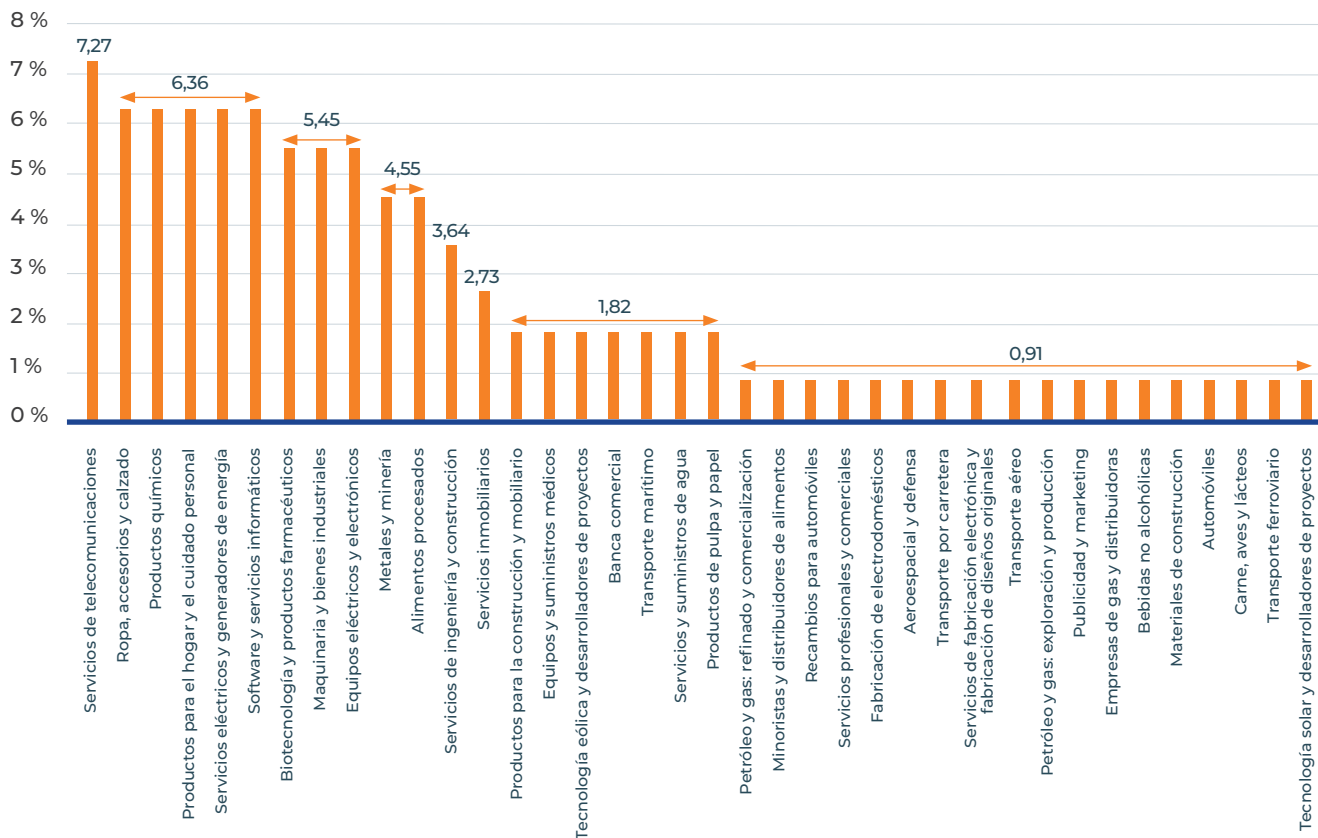
**Figura 2. Perfil de reconocimiento**



Los perfiles de reconocimiento subrayan aún más la relevancia social de estas empresas. Un tercio de la muestra (33,3 %) aparece en la lista Corporate Knights Global 100, mientras que el 19,4 % figura en la clasificación de TIME. Otro 15,3 % figura en la lista de Líderes Climáticos de Europa del FT y algunos también aparecen en las listas climáticas globales del FT y otros reconocimientos habituales. Estas referencias de visibilidad indican que las empresas de nuestro estudio operan bajo un intenso escrutinio por parte de las partes interesadas y se enfrentan a importantes riesgos para su reputación a la hora de alinear lo que dicen con lo que hacen.

La muestra se diversificó intencionadamente entre distintos sectores. Las áreas más representadas fueron el transporte (11,7 %), la extracción y el procesamiento de minerales (10,4 %), los alimentos y bebidas (10,4 %), las infraestructuras (10,4 %), los bienes de consumo (9,1 %) y las finanzas (9,1 %). Esta distribución nos permitió

**Figura 3. Distribución por sectores**



comparar sectores con altas presiones de materialidad —como la energía, las infraestructuras y el transporte— con otros sectores en los que las empresas tienen mayor discrecionalidad a la hora de establecer su agenda ESG, como determinados mercados de consumo. Las categorías a nivel sectorial presentaban un mayor nivel de detalle y estaban distribuidas de manera más uniforme en este conjunto de datos. En consecuencia, los grupos principales eran pequeños en términos absolutos. Por lo tanto, concentramos nuestro análisis en las diferencias sectoriales, donde los patrones de intensidad, alcance y alineación de la comunicación son más fáciles de interpretar.

Cualitativamente, la muestra se caracteriza por empresas que integran el propósito en múltiples dimensiones de su actividad. Unilever ilustra cómo se puede integrar la sostenibilidad en la estrategia de marca, combinando objetivos climáticos basados en la ciencia con programas comunitarios sobre salud, agua y empoderamiento femenino. Danone, una de las pocas empresas B Corp en todo el mundo, demuestra cómo se puede operativizar una doble misión económica y social a través de la agricultura regenerativa, la neutralidad en carbono y unas sólidas políticas centradas en los empleados. Schneider Electric muestra cómo la

sostenibilidad puede convertirse en un propósito empresarial en sí mismo, combinando la gestión digital de la energía con compromisos sociales relacionados con el acceso a la energía, la educación y el liderazgo inclusivo.

### Una mirada más cercana al contexto español

En el contexto español, Iberdrola combina su inversión en energías renovables y su estrategia de descarbonización con iniciativas de inclusión, biodiversidad y educación, lo que refuerza su visibilidad como referente nacional. Acciona complementa este panorama al integrar los criterios ESG en sus servicios de infraestructura y agua, vinculando la ejecución de proyectos a gran escala con prácticas de economía circular, contratación local y restauración medioambiental.

En conjunto, estos casos confirman que las empresas de nuestra muestra operan en la vanguardia del propósito y la visibilidad. Sus estrategias climáticas, políticas de inclusión, programas comunitarios, certificaciones e indicadores clave de rendimiento medibles las convierten en un ejemplo emblemático de cómo las empresas europeas



combinan los objetivos empresariales con el impacto social. Por lo tanto, la muestra ofrece una base sólida para analizar cómo las diferentes combinaciones de alineación, fuerza y alcance de la comunicación, y posicionamiento más allá de la materialidad, configuran las percepciones de autenticidad y confianza.

Cabe destacar tres características adicionales de la muestra. En primer lugar, la participación de la comunidad es sustantiva y programática, en lugar de esporádica. Unilever lo hace mediante iniciativas WASH, el empoderamiento de las mujeres y programas de nutrición que vinculan las promesas de la marca con los resultados locales. Danone se asocia con agricultores locales y redes de educación sanitaria para vincular su misión con la salud de la comunidad. Iberdrola combina la transición energética con proyectos de acceso a la energía, restauración de la biodiversidad y becas STEM. Schneider Electric amplía su programa *Acceso a la energía* y sus iniciativas de educación sobre microrredes en regiones desatendidas. Acciona integra los beneficios para la comunidad en las infraestructuras, combinando la contratación local con la restauración medioambiental y proyectos culturales basados en el lugar. En segundo lugar, el compromiso y la inclusión de los empleados se consideran esenciales para cumplir el propósito. Unilever informa sobre iniciativas relacionadas con el salario digno, programas de diversidad, equidad e inclusión (DEI), y la participación de los empleados en la propiedad de la empresa. Danone complementa su doble misión con la participación de los empleados en el capital, el apoyo a las familias y la movilidad interna. Iberdrola promueve la inclusión a través de una política global de diversidad y formación específica en STEM. Schneider Electric formaliza los permisos familiares en todo el mundo y lleva a cabo auditorías de igualdad salarial. Acciona realiza un seguimiento de los índices de igualdad salarial, la contratación inclusiva y el desarrollo estructurado del talento.

En tercer lugar, las certificaciones y el reconocimiento externo funcionan como señales de compromiso. Las marcas de Unilever se engloban bajo el paraguas de las empresas B Corp y a través de la iniciativa Science Based Targets. Danone cuenta con la certificación global B Corp. Iberdrola y Schneider Electric figuran de forma recurrente como líderes climáticos según el FT con objetivos validados (y con reconocimiento CDP A-List en el caso de Schneider Electric). Acciona reporta información de acuerdo con las normas GRI y figura en las clasificaciones europeas de liderazgo climático.

Estas señales, analizadas junto con los KPI operativos, dejan claros los compromisos. Unilever reporta un elevado porcentaje de energía renovable y avances en la reducción del plástico. Danone supervisa las mejoras en el valor nutricional de sus productos y apuesta por la agricultura regenerativa. Iberdrola reporta el porcentaje de electricidad limpia producida y la inversión destinada a la transición energética. Schneider Electric puede

realizar un seguimiento del acceso a la energía e informa del uso total de electricidad verde en sus operaciones. Acciona informa sobre el gasto de capital alineado con la taxonomía y el progreso en las métricas de género. En conjunto, estos elementos explican por qué las empresas de nuestra base de datos tienen una gran visibilidad social y por qué la autenticidad es una necesidad estratégica en sus comunicaciones.

**Tabla 4. Ejemplos de empresas estudiadas en este informe**

Empresa	Propósito	Acción climática	Inclusión laboral	Compromiso comunitario	Reconocimiento de certificaciones	KPI
<b>Danone</b>	Aportar salud a través de la alimentación al mayor número de personas posible	Neutralidad en carbono para 2050, agricultura regenerativa, objetivos SBTi	Certificación B Corp, participación accionarial de los empleados, permiso parental	Apoyo a la agricultura local, programas de educación sanitaria	Global B Corp, Líder Climático del FT	Un 56 % de productos mejorados nutricionalmente, un 100 % de electricidad renovable (Europa)
<b>Iberdrola</b>	Seguir construyendo juntos cada día un modelo energético más saludable y accesible, basado en la electricidad	Cero emisiones netas para 2040, reducción del 80 % de las emisiones para 2030, líder en energías renovables	Política de diversidad e inclusión, formación en STEM, contratación con igualdad de género	Acceso a la energía, programas de biodiversidad, becas STEM	Líder Climático del FT, SBTi	Un 85 % de producción de electricidad limpia, un 70 % de inversión en energías renovables
<b>Novartis</b>	Reinventar la medicina para mejorar y prolongar la vida de las personas	Neutralidad en carbono para 2030, química verde, SBTi	Igualdad salarial global, liderazgo inclusivo, políticas parentales	Acceso a medicamentos, erradicación de la lepra y la malaria	SBTi, Líder Climático del FT	Medicamentos por valor de 2200 millones de dólares para pacientes desfavorecidos, un 72 % de contrataciones diversas
<b>Veolia Environment</b>	Abastecimiento mundial	Descarbonización, sistemas circulares de agua y residuos, objetivos de alcance 3	Política de diversidad e inclusión, mejora de las aptitudes, salud y seguridad ante todo	Educación ambiental, ciencia ciudadana, acceso local al agua	GRI, Líder Climático del FT	320 millones de toneladas de CO2 evitadas, más de 10 millones de personas abastecidas con agua circular

**Nota importante:** En esta tabla, «propósito» se refiere a las declaraciones de misión/propósito comunicadas públicamente. Estos pueden diferir del propósito empresarial formal incorporado en los sistemas de gobierno empresarial. El propósito empresarial aprobado por el consejo de administración de Iberdrola es el siguiente: «Seguir construyendo juntos cada día un modelo energético más saludable y accesible, basado en la electricidad».

# Introducción a la comunicación ESG estratégica: diferentes diseños



En las empresas contemporáneas, **el propósito y la autenticidad están sujetos a un escrutinio cada vez mayor**. Las partes interesadas, desde los consumidores y los empleados hasta los inversores y los reguladores, esperan que las organizaciones no solo actúen de forma responsable, sino que también **comunique sus misiones de forma creíble**, coherente y transparente. Por lo tanto, las declaraciones de misión se han convertido en algo más que una declaración simbólica. Son un instrumento clave para **configurar la percepción de fiabilidad** y para alinear lo que las empresas dicen con lo que realmente hacen.

### *¿Cuáles son las principales dimensiones del diseño de la comunicación?*

El diseño de estrategias de comunicación desempeña un papel clave a la hora de que las partes interesadas perciban a una empresa como auténtica.

**Existen tres dimensiones que tienen especial importancia:**

## 1

El primero es el **estilo** o el tono general de la comunicación: algunas empresas hacen hincapié en los atractivos centrados en las personas, otras adoptan una retórica visionaria y transformadora, mientras que otras basan sus mensajes en el pragmatismo operativo.

## 2

El segundo es la **especificidad**, que refleja la precisión del lenguaje. Los mensajes genéricos y ambiciosos pueden inspirar, pero también corren el riesgo de resultar vagos, mientras que el lenguaje especializado y orientado a soluciones mejora la credibilidad al vincular el propósito con acciones específicas.

## 3

La tercera dimensión es el **alcance** o la amplitud de la cobertura ESG. Las narrativas amplias transmiten ambición y alineación con múltiples objetivos de sostenibilidad, pero pueden parecer excesivas. Las narrativas focalizadas aportan claridad y relevancia sectorial, aunque pueden parecer limitadas si las partes interesadas esperan un abanico más amplio de compromisos.

## Estilo de comunicación ESG

### *¿Qué es la narrativa del propósito empresarial?*

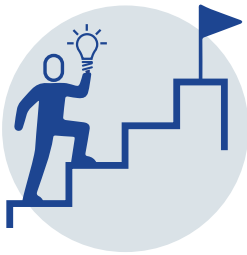
Aplicamos **un análisis basado en aprendizaje automático utilizando la asignación latente de Dirichlet (LDA) y modelos extensos de lenguaje (LLM)** a las declaraciones de misión de las empresas de nuestra muestra para examinar sistemáticamente estas dinámicas. Este enfoque es muy valioso porque revela no solo lo que dicen las organizaciones, sino también cómo lo dicen en términos de tono, énfasis y postura retórica, aspectos que influyen en la interpretación que hacen las partes interesadas de la autenticidad. **El análisis identificó tres clústeres distintos de comunicación de la misión.**



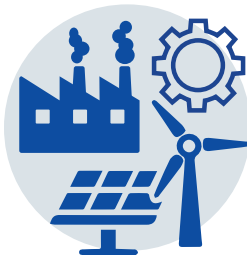


El primer clúster, **Propósito centrado en las personas** (18 % de las empresas), se focaliza en las personas, la vida diaria y el bienestar social. Este tipo de comunicación utiliza palabras clave

como **vida, mundo mejor, sostenible, personas, mejorar, diario, construir**. Las declaraciones de misión de este grupo suelen hablar de mejorar vidas, crear un mundo mejor y promover la sostenibilidad. Su fuerza radica en la resonancia emocional y la inclusividad, pero corren el riesgo de caer en expresiones genéricas si no van acompañadas de acciones claras y medibles.



El segundo clúster, **Visionario y transformador** (22 % de las empresas), transmite ambición y aspiraciones a largo plazo con palabras clave como **futuro, social, construir, planeta, innovador, crear**. Estas declaraciones destacan la innovación, el futuro y el cambio sistémico, posicionando a las empresas como agentes del cambio. El estilo es inspirador, llama la atención y se alinea con la retórica de las transiciones hacia la sostenibilidad. Sin embargo, corre el riesgo de parecer exagerado ante la falta de pruebas de progreso a corto plazo, lo que puede minar su credibilidad.



El tercer clúster, **Focalizado en las operaciones y las partes interesadas** (60 % de las empresas), adopta un tono más pragmático, con palabras clave como **energía, fabricación, clientes, productos, comunidades,**

**sostenibilidad y eficiencia**. Estas misiones se focalizan en productos, clientes, comunidades y resultados tangibles. Describen con claridad la actividad de la empresa y para quién la hacen, en lugar de prometer cambiar el mundo. Esta claridad le da credibilidad y relevancia comercial al estilo, aunque puede carecer del atractivo emocional o el tono visionario de los otros dos clústeres.

## Enfoque en el estilo de comunicación: Acciona, Afry y ABB



PROPÓSITO CENTRADO EN LAS PERSONAS



ACCIONA se comunica a través de sus resultados: proyectos de agua, energía e infraestructuras con beneficios tangibles para la comunidad. Su tono es pragmático: qué construimos, para quién y con qué resultados, ilustrado con importantes proyectos de desalinización y energías renovables.

### Aspectos destacados

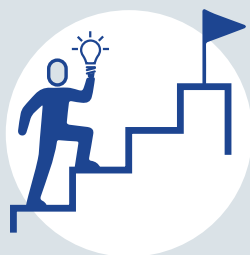
- Jubail 3B (Arabia Saudita): Planta de ósmosis inversa de agua salada (SWRO) de 570.000 m<sup>3</sup>/día para abastecer a unos 2 millones de personas; 61 MWp fotovoltaicos in situ para reducir el consumo de la red eléctrica y las emisiones de CO<sub>2</sub>.
- Expansión de las energías renovables: las incorporaciones de energía solar y eólica a escala industrial en Norteamérica y otros lugares ponen de relieve la capacidad de ejecución.

Fuente:

[Acciona](#), [Acciona+1](#)



#### COMUNICACIÓN VISIONARIA Y TRANSFORMADORA



AFRY define su propósito como «ingeniería del cambio *para las personas y la sociedad*» y respalda esa promesa mediante su trabajo en energía limpia, ciudades inteligentes e infraestructuras que mejoran la vida diaria. El tono es inclusivo y orientado a las personas, pero la credibilidad proviene de proyectos visibles y del liderazgo del sector en torno a la transición hacia una sociedad sostenible.

#### Aspectos destacados

- Reorienta sus capacidades de ingeniería para respaldar la transición hacia la sostenibilidad (enfoque en la ingeniería de calidad; cultura centrada en las personas).
- Activa en el ámbito de la energía y las infraestructuras urbanas, posiciona su discurso «para las personas» en resultados tangibles (comunicaciones de la empresa).

#### Fuente:

[afry.com](https://www.afry.com)



#### COMUNICACIÓN OPERATIVA Y FOCALIZADA EN LAS PARTES INTERESADAS



La misión de ABB, «un futuro más sostenible y eficiente en el uso de los recursos», se sustenta en tecnologías que permiten un cambio a nivel de sistema: desde la electrificación a escala de red hasta la recarga ultrarrápida de vehículos eléctricos. Su retórica está deliberadamente orientada al futuro, aunque se basa en plataformas de innovación visibles como Terra 360.

#### Aspectos destacados

- Cargador rápido Terra 360 DC: puede cargar hasta 100 km de autonomía en menos de tres minutos y varios vehículos simultáneamente, lo que lo convierte en un ejemplo de infraestructura «preparada para el futuro».
- La inversión sostenible de ABB E-mobility en hardware y software de carga de alta fiabilidad, con especial atención a la utilización y la disponibilidad.
- La cobertura mediática y las explicaciones técnicas refuerzan la narrativa de transformación.

#### Fuente:

[YouTube](#), [Grupo ABB](#), [Grupo ABB+1](#)

## Especificidad del lenguaje ESG

### ¿Cómo transmite el lenguaje el mensaje ESG?

Al examinar las declaraciones de propósito empresarial, queda claro que **no todas las comunicaciones hablan con una sola voz**. Algunos hacen hincapié en ideales amplios, mientras que otros se centran en soluciones específicas. Comprender esta variación es fundamental para el debate sobre la autenticidad en la comunicación ESG: la manera en que las empresas eligen sus palabras determina si las partes interesadas las perciben como auténticamente orientadas a un propósito o simplemente retóricas. Volvimos a aplicar el método de aprendizaje automático mencionado anteriormente para captar de forma sistemática estas diferencias.



El primer clúster, al que denominamos **Genérico y aspiracional** (29 % de las empresas), se caracteriza por un vocabulario amplio y emocionalmente atractivo. Palabras como **mejor**,

**mundo, vidas y personas** predominan en este grupo. Estas declaraciones de misión destacan la mejora y el progreso humano, y suelen evocar una visión optimista de impacto positivo. **La fuerza comunicativa de este estilo radica en su inclusividad y su atractivo emocional**: apela a valores universales y crea un sentido de propósito compartido que resuena en todas las audiencias. Sin embargo, la debilidad de este estilo es igualmente evidente. Al ser un lenguaje genérico, se corre el riesgo de que se perciba como vago o superficial, sobre todo si las partes interesadas no pueden relacionar fácilmente la retórica con prácticas específicas. Las declaraciones generales de este tipo requieren pruebas sólidas de que se ajustan a medidas sustantivas en el clima actual de escepticismo hacia el «purpose-washing».



El segundo clúster, **Especializado y orientado a soluciones** (71 % de las empresas), utiliza un lenguaje más preciso y específico del ámbito. Las palabras clave comunes incluyen **sostenible, soluciones, energía, clientes, y planeta**.

Estas declaraciones se focalizan menos en grandes ideales en comparación con el clúster de aspiraciones y más en cómo se abordan problemas específicos. El lenguaje es más técnico y orientado a la acción, lo que refleja la preocupación por la ejecución y el impacto práctico. Este estilo es muy creíble porque **demuestra alineación con las**

**realidades operativas y los retos específicos del sector**. Sin embargo, puede parecer menos inspirador y emocionalmente atractivo que una retórica más amplia y centrada en las personas. Por lo tanto, su eficacia depende del público: los inversores, los reguladores y los socios industriales pueden acoger con satisfacción su especificidad, mientras que el público en general podría considerarla menos convincente.



## Enfoque en la especificidad del lenguaje: Maersk y Adidas

### Alcance de la comunicación ESG



GENÉRICO Y ASPIRACIONAL



«Mejorar la vida de todos integrando el mundo» es un lema amplio e inclusivo que utiliza un lenguaje clásico y ambicioso. Maersk mantiene su credibilidad al combinar este mensaje con hitos específicos de descarbonización, como buques preparados para metanol y la adopción temprana de combustibles ecológicos.

#### Aspectos destacados

- Laura Mærsk: el primer buque portacontenedores que navega utilizando metanol ecológico es una prueba simbólica de que esa ambición se está haciendo realidad.
- Vía de transición energética: objetivo de alcanzar un 15-20 % de combustibles alternativos para 2030, con el fin de alcanzar las cero emisiones netas para 2040.

**Fuente:**

[YouTube](#), [Reuters](#)



ESPECÍFICO Y ORIENTADO A SOLUCIONES



Adidas se comunica con datos específicos sobre sus productos: diseño circular, materiales reciclados e impacto medioambiental cuantificado. Las asociaciones (Parley for the Oceans; Allbirds) transforman el discurso sobre la sostenibilidad en innovaciones materiales.

#### Aspectos destacados

- Parley Ocean Plastic: >11 millones de pares de zapatos (2019) que incorporan plásticos marinos recuperados, ampliando la sustitución de materiales.
- Futurecraft Footprint (con Allbirds): zapatillas de running con ~2,94 kg de CO<sub>2</sub>e por par; publicitadas como referencia en materia de emisiones ultrabajas de carbono.
- Los proyectos piloto circulares que van más allá del calzado (por ejemplo, los conceptos de bucle) marcan el camino técnico que se debe seguir, aunque su ampliación sigue siendo un reto.

**Fuente:**

[report.adidas-group.com](https://report.adidas-group.com)

## Alcance de la comunicación ESG

### ¿Qué es el alcance de la comunicación ESG?

Un reto fundamental para las organizaciones que comunican un propósito orientado a la sostenibilidad es cómo **posicionarse dentro del amplio panorama de las cuestiones medioambientales, sociales y relacionadas con la gobernanza (ESG)**. Algunas empresas prefieren alinearse con una amplia gama de retos globales, mientras que otras se concentran en contribuciones más específicas estrechamente vinculadas con su sector o área de especialización. Esta tensión entre la amplitud y el enfoque en la comunicación ESG refleja decisiones estratégicas más profundas: si presentar a la organización como un actor sistémico que contribuye a muchos Objetivos de Desarrollo Sostenible, o como un especialista que ofrece un impacto medible en un ámbito definido. Nuestro tercer análisis, basado

de nuevo en la agrupación de grandes modelos lingüísticos, aclara esta distinción al identificar dos enfoques comunicativos dominantes.



El primer clúster, **Temas ESG generales** (70 % de la muestra), recoge declaraciones de misión que hacen hincapié en la sostenibilidad en términos generales y orientados al sistema.

Las palabras clave centrales incluyen **sostenible, futuro, planeta, crear y energía**. Estas declaraciones suelen sugerir la alineación con múltiples prioridades ESG a la vez, proyectando una visión de las empresas como actores globales comprometidos con la construcción de un futuro mejor. **La fuerza de este estilo radica en su amplia resonancia: transmite ambición, inclusividad y alineación con el movimiento más amplio de la sostenibilidad.** Sin embargo, esta amplitud también puede ser una limitación, ya que las partes interesadas pueden percibir la comunicación como difusa o como una exageración del impacto si no hay pruebas que demuestren cómo los compromisos generales se convierten en iniciativas específicas. En otras palabras, resulta convincente a nivel simbólico, pero es susceptible de ser cuestionado en cuanto al fondo.



El segundo clúster, **Temas ESG específicos alineados con la actividad principal** (30 % de las empresas), adopta un enfoque más focalizado. Aquí, las palabras clave cambian a términos como

**vida, mejorar, ciencia, ingeniería y mejor**. Se hace hincapié en contribuciones más específicas y sectoriales, como la mejora de la salud mediante la innovación científica, el avance de la eficiencia energética y la aplicación de soluciones de ingeniería a los problemas sociales. **Este estilo vincula los compromisos ESG con la experiencia técnica y el papel de la empresa en el sector, lo que mejora la credibilidad y la especificidad.** Sin embargo, la contrapartida es que estas declaraciones pueden parecer menos ambiciosas o inspiradoras en comparación con la amplia retórica ESG del primer clúster. Atraen mucho a un público que valora la claridad técnica y la alineación operativa, pero pueden perder la resonancia emocional de un mensaje universal de sostenibilidad.



## Enfoque en el alcance de la comunicación: Bayer y AkzoNobel



### COMUNICACIÓN ESG DIRIGIDA



«Ciencia para una vida mejor» se focaliza en la salud y la agricultura, ámbitos en los que Bayer puede generar un impacto cuantificable y basado en la ciencia. La empresa se compromete a apoyar a los pequeños agricultores y a reducir el impacto medioambiental con medidas directamente relacionadas con su cartera.

#### Aspectos destacados

- Respaldo a 100 millones de pequeños agricultores al año para 2030 a través de productos y servicios, con métricas de alcance claras y específicas para cada sector.
- Lograr una reducción del 30 % en el impacto medioambiental por hectárea en su cartera de productos fitosanitarios para 2030.
- Renovar las estructuras de gobernanza y asesoramiento externo para alcanzar los objetivos de sostenibilidad para 2030.

#### Fuente:

[Bayer](#), [Trellis](#)

# AkzoNobel

### COMUNICACIÓN ESG AMPLIA



AkzoNobel articula una amplia agenda ESG, que abarca el clima, la circularidad y las personas, y la vincula a las palancas del modelo de negocio en pinturas y revestimientos (por ejemplo, productos que mejoran la eficiencia de los edificios). Sus objetivos abarcan toda la cadena de valor, lo que indica una ambición a nivel de sistema.

#### Aspectos destacados

- Lograr una reducción del 50 % de las emisiones de carbono en la cadena de valor para 2030 (base de referencia de 2018).
- Destacar los casos prácticos de rendimiento de edificios ecológicos y establecer objetivos de reparto de ingresos para las «soluciones sostenibles».
- Definir los objetivos operativos para 2030 en materia de circularidad energética e hídrica.

#### Fuente:

[akzonobel.com](https://www.akzonobel.com),  
[international-marine.com](https://www.international-marine.com)



**Materialidad y  
autenticidad:  
convertir el  
cumplimiento en  
credibilidad**

## ¿Qué es la materialidad?

**La materialidad es un concepto que obliga a las empresas a hacerse una pregunta sencilla, pero trascendental: ¿qué cuestiones de sostenibilidad son realmente importantes para la empresa desde el punto de vista económico y estratégico?**

En el contexto normativo europeo (CSRD/ESRS), la materialidad se enmarca cada vez más en una doble perspectiva: (i) la materialidad económica (cómo las cuestiones de sostenibilidad afectan al valor de la empresa) y (ii) la materialidad de impacto (cómo la empresa afecta a las personas y al medioambiente). La materialidad de impacto es la dimensión orientada a las partes interesadas y es clave para evaluar la credibilidad de los discursos sobre ESG. En este informe, nuestro indicador empírico se basa principalmente en temas de materialidad económica (SASB), pero los mecanismos de autenticidad analizados se aplican igualmente a la materialidad de impacto.

No basta con que una empresa demuestre una preocupación general por cuestiones medioambientales y sociales. Lo que realmente cuenta, a ojos de los inversores y las partes interesadas, es si estas cuestiones son importantes desde el punto de vista económico y si descuidarlas afectaría directamente a los costes, los ingresos y el riesgo. La materialidad puede servir tanto de guía como de limitación. Guía a las empresas hacia cuestiones que no pueden ignorar, al tiempo que también reduce su margen de diferenciación.

Las mediciones de materialidad suelen ser específicas de cada sector. Por ejemplo, las empresas energéticas deben abordar las emisiones y la seguridad, las farmacéuticas deben centrarse en la salud y la diversidad de sus empleados, y las tecnológicas se enfrentan a escrutinio sobre los datos y el capital humano. Existen herramientas, como el mapa de materialidad SASB, diseñadas para captar estas distinciones. Ayudan a identificar qué cuestiones tienen mayor potencial para influir en los resultados económicos, al convertir las preocupaciones sociales y medioambientales en categorías pertinentes para la industria.

## **Materialidad, cumplimiento y percepción de autenticidad: ¿cuándo ocurre?**

**La materialidad, por sí sola, no garantiza la autenticidad.** Una empresa que se limite a cumplir con lo que el sector define como material puede dar la impresión de ser reactiva y de limitarse a hacer lo mínimo exigido. La autenticidad surge

cuando la empresa va más allá del cumplimiento y vincula las cuestiones materiales con su actividad principal. Cuando las medidas de sostenibilidad refuerzan las capacidades distintivas de una empresa —como, por ejemplo, un productor alimentario que invierte en cadenas de suministro ecológicas o una empresa farmacéutica que integra la sostenibilidad en sus procesos de I+D—, es más probable que se perciban como auténticas y estratégicas, en lugar de meramente simbólicas.

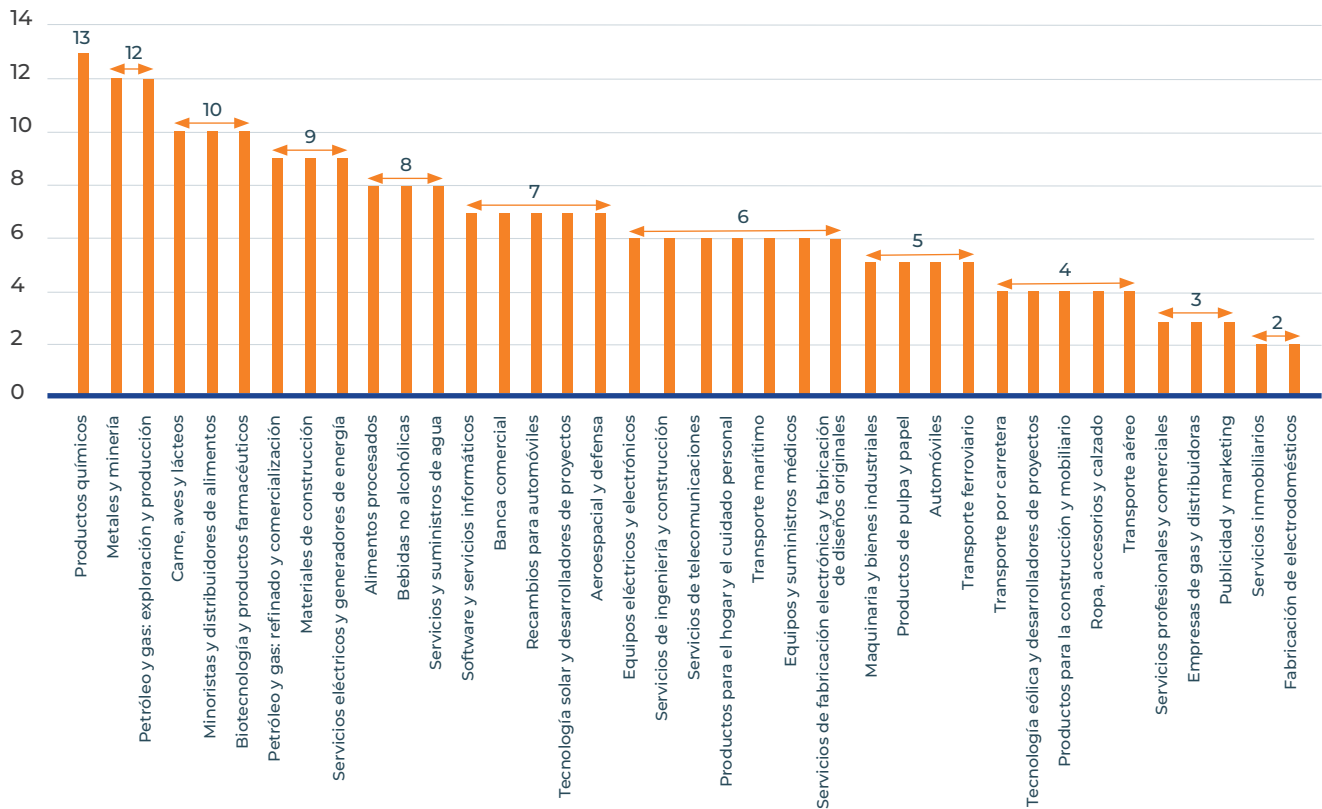
El cumplimiento normativo es importante para gestionar riesgos y proteger la reputación. Sin embargo, con el tiempo, los enfoques basados únicamente en el cumplimiento pueden parecer superficiales u oportunistas. **Las estrategias auténticas integran cuestiones materiales en el tejido del modelo de negocio, creando sinergias entre el propósito y el rendimiento.** Por eso la autenticidad y la materialidad están tan estrechamente relacionadas: una se refiere a la pertinencia de las cuestiones y la otra a la credibilidad de la respuesta de la empresa. Las partes interesadas premian a las empresas que logran equilibrar ambas cosas. Centrarse excesivamente en los riesgos de cuestiones inmateriales puede percibirse como greenwashing, mientras que centrarse rígidamente solo en el cumplimiento material podría indicar falta de ambición. Las empresas que se ganan la mayor confianza de sus partes interesadas son aquellas que responden a las expectativas materiales de su sector y, al mismo tiempo, cultivan una imagen única y auténtica que refleja quiénes son en realidad.

En resumen, la autenticidad es inseparable de la materialidad. Las partes interesadas buscan indicios de que una empresa no solo está abordando las cuestiones que son fundamentales para su sector, sino que lo hace de una manera que expresa su identidad y sus ventajas competitivas. Esta alineación entre la relevancia material y la singularidad empresarial es lo que convierte el cumplimiento en credibilidad y la comunicación en confianza.

## ¿Cómo se manifiesta la materialidad?

Los temas SASB son temas de sostenibilidad específicos de cada sector que la Junta de Normas de Contabilidad Sostenible identifica como económicamente pertinentes. Abarcan dimensiones medioambientales, sociales y de gobernanza que pueden influir directamente en el rendimiento de una empresa. Incluyen las emisiones, las prácticas laborales, la seguridad de los productos y la privacidad de los datos. Cada sector tiene su propio conjunto de temas SASB, adaptados a los

**Figura 4. Temas de materialidad reportados**



riesgos y oportunidades más pertinentes para su modelo de cumplimiento básico.

El número de temas de materialidad reportados varía entre los distintos sectores, desde un mínimo de 2 hasta un máximo de 13. En promedio, las empresas reportaron **7,01 temas** (con una desviación estándar de 2,80 en toda la muestra), lo que muestra una amplia dispersión entre sectores.

En el extremo superior, los sectores de **productos químicos, metales y minería, y petróleo y gas (exploración y producción)** registraron el mayor número de temas, con una media de entre **12 y 13 temas reportados**. Estos sectores se enfrentan a externalidades medioambientales y sociales complejas, control de emisiones, uso de recursos, salud y seguridad de los trabajadores y relaciones con la comunidad, lo que hace que sea prácticamente inevitable reportar información ampliamente. Sus operaciones se supervisan de cerca por reguladores, inversores y oenegés. Por consiguiente, la omisión de una cuestión importante podría acarrear costes económicos y de reputación.

En el rango medio, sectores como **Maquinaria industrial y Servicios de ingeniería y construcción** registraron una media de entre 6 y

**9 temas reportados**. En este caso, la materialidad refleja tanto la eficiencia operativa (por ejemplo, la gestión de la energía y el agua, el tratamiento de residuos) como las cuestiones relacionadas con las partes interesadas (por ejemplo, la salud y la seguridad de los trabajadores, las prácticas laborales en la cadena de suministro). Estas empresas equilibran las operaciones sensibles a los costes con la necesidad de demostrar su responsabilidad en un número menor de áreas, aunque siguen siendo diversas.

En el extremo inferior, sectores como la **Fabricación de electrodomésticos, Servicios inmobiliarios y Publicidad y marketing solo revelaron entre 2 y 3 temas**. Las preocupaciones materiales son más limitadas para estos sectores y tienden a centrarse en las áreas más visibles para los clientes y los reguladores: por ejemplo, el impacto del ciclo de vida de los productos para los fabricantes de electrodomésticos, la transparencia y las prácticas justas en el sector inmobiliario, y la privacidad de los datos y la integridad de la publicidad en el marketing. Sus perfiles de reporte siguen siendo más estrictos y selectivos porque su actividad principal no implica directamente actividades con altas emisiones o que consumen muchos recursos.

### Los ODS en los temas reportados

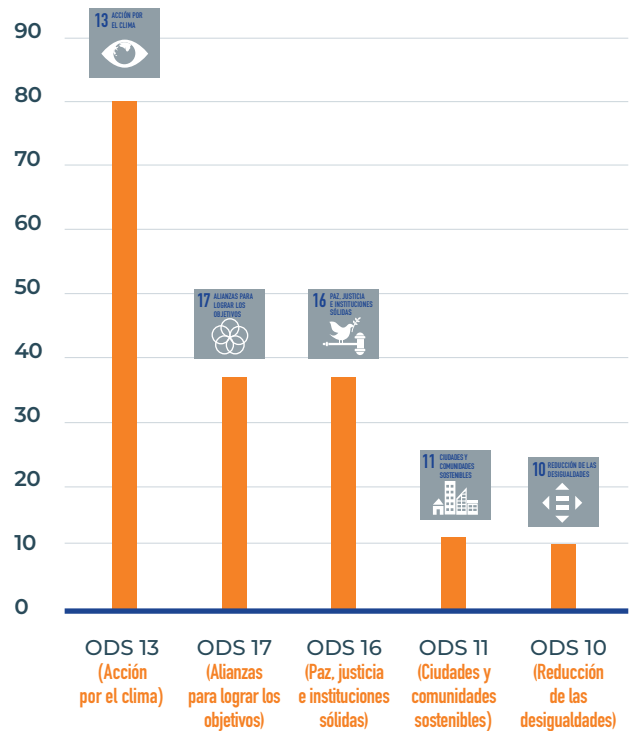
Las empresas reportaron una media de 2,93 ODS por empresa (desviación estándar = 1,76, los ODS por empresa varían entre 0 y 7) a través de su cumplimiento de la materialidad.

Los ODS más frecuentemente asociados con los temas de materialidad reportados fueron los siguientes:

- ODS 13 (Acción por el clima)
- ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas)
- ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos)
- ODS 10 (Reducción de las desigualdades)
- ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles)



**Figura 5. ODS explícitos a los que se refiere la información reportada sobre materialidad**



La relación media entre los ODS abordados por los temas reportados y el número de temas de materialidad fue de 0,414 (con una desviación estándar de 0,163, mín. = 0,000, máx. = 0,667). Esto indica que, en promedio, los ODS reportados por las empresas solo cubre alrededor del 40 % de las cuestiones materiales identificadas para su sector.

Los ratios muy por debajo de 1 sugieren una alineación insuficiente. Las empresas tienden a centrarse en los ODS más populares y visibles en términos de reputación, y dejan de lado algunas de las cuestiones materiales más complejas y técnicas. Por el contrario, los valores cercanos a 1 reflejan una mayor coherencia entre las cuestiones que son materialmente críticas para un sector y la narrativa de los ODS presentada.

Este énfasis refleja una **combinación de retos globales de gran visibilidad** (cambio climático), gobernanza y legitimidad institucional (justicia, paz, instituciones), colaboración (asociaciones) y **temas generales de inclusión social** (desigualdades, ciudades sostenibles).

## Enfoque en la comunicación de la materialidad: Akzo Nobel y Assura plc

# AkzoNobel

SECTOR DE ALTA MATERIALIDAD  
AKZO NOBEL NV (Productos químicos)

12 PRODUCCIÓN  
Y CONSUMO  
RESPONSABLES



13 ACCIÓN POR  
EL CLIMA



6 AGUA LIMPIA  
Y SANEAMIENTO



AKZO Nobel opera en uno de los entornos de materialidad más complejos. La industria química es la que reporta el mayor número de temas (13), lo que refleja un amplio conjunto de retos medioambientales y sociales. La empresa reporta seis ODS, lo que representa una proporción de alrededor del 0,46, lo que significa que menos de la mitad de sus cuestiones materiales se correlacionan directamente con los ODS.

La industria química se enfrenta a escrutinio en materia de control de emisiones, uso de recursos, seguridad de los productos e impacto en la comunidad. Para AKZO Nobel, la comunicación auténtica depende de mostrar cómo se integra la sostenibilidad en sus operaciones diarias. Ello implica construir una narrativa basada en la trazabilidad y el progreso medible. Cada cuestión material debe estar relacionada con unos indicadores claros y pruebas de mejoras a lo largo del tiempo. La comunicación debe ser técnica, pero accesible y basada en datos verificables. De este modo, la empresa puede reforzar su legitimidad y ampliar la cobertura de los ODS de forma más coherente en temas importantes como la circularidad (ODS 12), la gestión del agua (ODS 6) y la acción por el clima (ODS 13). En lugar de promesas generales, hay que centrarse en vincular las iniciativas con el rendimiento y los resultados que las partes interesadas puedan verificar y en los que puedan confiar.

# assura

SECTOR DE BAJA MATERIALIDAD  
ASSURA PLC (Servicios inmobiliarios)

11 CIUDADES Y  
COMUNIDADES  
SOSTENIBLES



ASSURA PLC opera en un sector en el que la exposición material es, por naturaleza, más limitada. Se encuentra en la parte inferior de la clasificación, ya que solo reporta dos temas materiales y aborda un único ODS. Sin embargo, esto no significa que su comunicación deba ser mínima y poco ambiciosa. Por el contrario, las empresas con una materialidad limitada ganan autenticidad al demostrar profundidad y precisión en sus informes.

Para ASSURA, la narrativa debe explicar por qué los temas seleccionados son importantes y cómo se relacionan con el propósito social de la empresa. Temas como la eficiencia energética, la seguridad de los inquilinos y el bienestar de la comunidad ofrecen una base sólida para un mensaje auténtico. En lugar de enumerar múltiples ODS, la empresa puede construir su historia en torno al ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), y demostrar cómo sus propiedades contribuyen a la accesibilidad, la seguridad y el desarrollo local. El tono debe ser transparente y basado en hechos, centrándose en el progreso, los resultados medibles y la coherencia de sus compromisos a largo plazo. Esta estrategia transmite claridad y sinceridad al centrar la información en lo que es realmente importante para la empresa.

# **Alineación de misión, propósito empresarial y acciones**



## ¿Qué significa la alineación con los ODS?

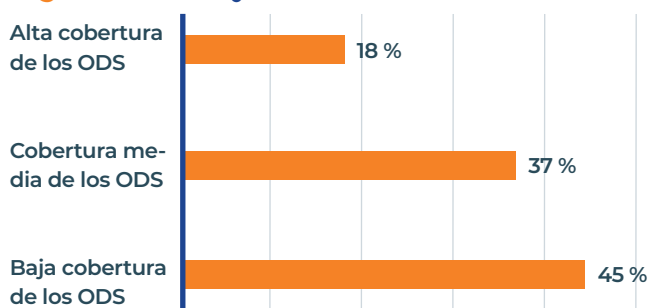
El marco distingue entre lo que una empresa dice que representa (misión) y lo que realmente reporta (cumplimiento). A continuación, mide el grado de alineación entre ambos perfiles en los ODS y el espacio temático.

**Cobertura de la misión** captura el número de ODS señalados en la misión de la empresa (en la muestra, la media fue de 0,044 con una desviación estándar de 0,045, una mediana de 0,059 y un máximo de 0,176).

Casi el 45 % de las empresas registraron una cobertura de la misión igual a cero. En pocas palabras: las declaraciones de misión rara vez se corresponden en términos generales con el conjunto de los ODS y, cuando lo hacen, suelen referirse solo a un pequeño subconjunto. La distribución muestra que alrededor del 45 % de las empresas pertenecen al grupo de baja cobertura, el 37 % al grupo de cobertura media y el 18 % al grupo de alta cobertura.

Esto sugiere que la narrativa típica de la misión es selectiva y, a menudo, ambiciosa, y no está diseñada para enumerar los ODS de manera exhaustiva.

**Figura 6. ODS y cobertura de la misión**



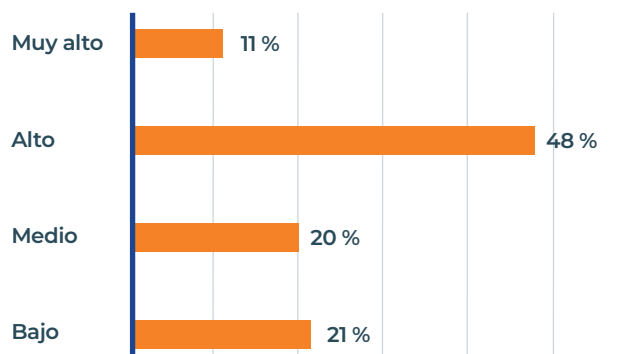
**El alcance del cumplimiento** indicó la proporción de los ODS reflejados en la información reportada real. Este valor fue sustancialmente más alto (media 0,172 (desviación estándar 0,103), mediana 0,147, con una cola larga de hasta 0,412 y solo un 2 % en cero).

Esto resulta previsible: los marcos de la información reportada y los procesos de materialidad obligan a las empresas a abordar un conjunto de cuestiones más amplio del que suele abarcar su misión.

Para comprender el efecto de esta dinámica se utilizaron tres métricas:

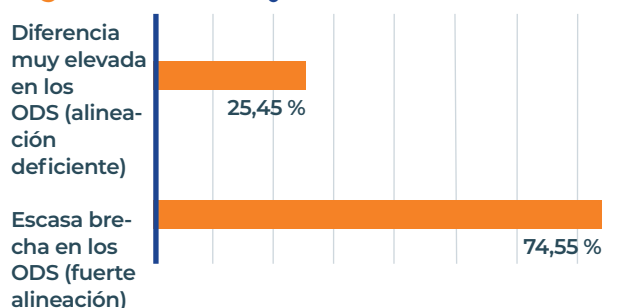
- (1) Brecha de cobertura
- (2) Similitud a nivel de tema
- (3) Índice de distancia del ODS

**Figura 7. Alcance de la misión y el cumplimiento**



El contraste entre la misión y el cumplimiento quedó perfectamente reflejado en la **brecha de cobertura**. Aproximadamente el 11 % de las empresas no presentaban ninguna brecha, pero la mayoría de ellas reportaban más ODS de los que sugería su misión. En la práctica, ello se traduce en una alineación basada en el cumplimiento: las operaciones y la presentación de informes responden a expectativas materiales; la misión tiene un alcance más limitado.

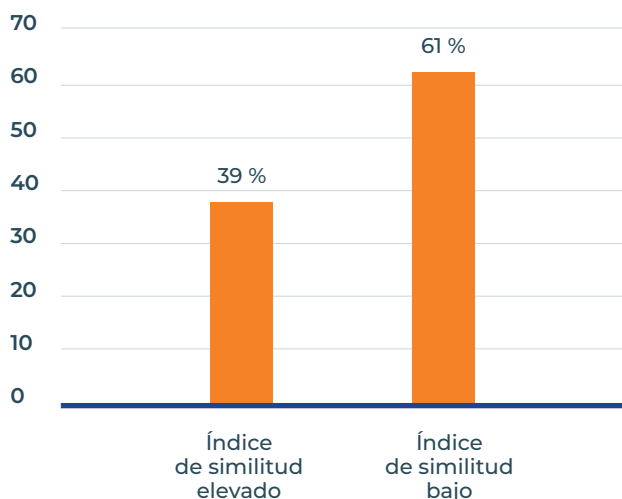
**Figura 8. Misión y brecha de cobertura**



La segunda métrica fue **Similitud a nivel de tema**, que captura la similitud entre los temas de la misión y los temas de cumplimiento. Aquí las similitudes fueron modestas.

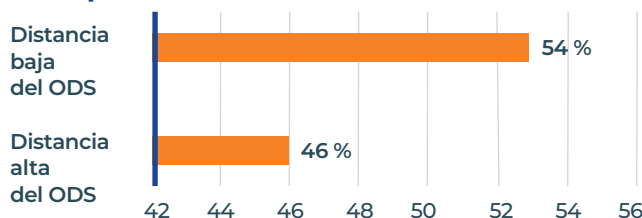
Esto implica que, incluso cuando las empresas reportan información de forma exhaustiva, el lenguaje y los temas de sus declaraciones de misión suelen diferir de los aspectos concretos que se recogen en los informes de cumplimiento. **Desde la perspectiva de las partes interesadas, esto crea una división entre la narrativa y las operaciones: la misión articula una descripción de alto nivel del propósito, mientras que la información reportada documenta las respuestas a cuestiones materiales específicas, que a menudo se desarrollan en paralelo y no de manera integrada.**

**Figura 9. Similitud de nivel de ODS**



Por último, el **índice de distancia del ODS** resume el **grado de proximidad entre el perfil ODS de la misión y el perfil ODS de cumplimiento** (los valores más bajos indican una mayor proximidad; los valores más altos indican una mayor distancia). Más de la mitad de las empresas registraron una distancia nula, lo que puede ocurrir cuando tanto la misión como el cumplimiento son dispersos o solo coinciden en un conjunto muy reducido de ODS. Más allá de este grupo en el que la distancia es nula, esta aumentó progresivamente. El panorama global, junto con la similitud temática, resulta revelador: muchas empresas parecían «trivialmente cercanas» debido a que ambos perfiles eran escasos, mientras que otras divergían de manera significativa una vez que la información reportada se hacía más sustantiva.

**Figura 10. Distancia entre las declaraciones de misión y los ODS previstos**



### ¿Qué implican estas estadísticas para la práctica directiva?

Las estadísticas **apuntan a una tendencia constante: el alcance de la información reportada supera al alcance de la misión**, lo que genera una **brecha de cobertura** cuantificable.

Si no se aborda, esta brecha se convierte en un terreno propicio para que se perciba un desacoplamiento: las partes interesadas escuchan unas prioridades en la declaración de la misión y ven otras reflejadas en la información reportada. Para aumentar la similitud temática y reducir la **distancia, es necesario establecer vínculos explícitos** que relacionen los verbos y los valores de la misión con las mismas categorías, métricas y ODS que se utilizan en los informes de cumplimiento; evitar hacer referencia a ODS «populares» a menos que reflejen realmente cuestiones sustanciales, y mostrar cómo el lenguaje de la misión se traduce en controles operativos y resultados interanuales.

La trayectoria se aclara cuando se ve a través del prisma de la autenticidad.

- **Las declaraciones de misión no tienen por qué enumerar todos los ODS.** No obstante, deberían señalar y explicar los pocos ODS que realmente sustentan su actividad empresarial, sobre todo cuando el cumplimiento normativo ya los abarca.
- **Por su parte, el departamento de cumplimiento normativo debería explicar el contexto que hay detrás de las cifras, de modo que los ODS fijados como objetivo, los indicadores temáticos y los procesos fundamentales se presenten como una narrativa coherente.** En estas condiciones, la cobertura se amplía por motivos justificados, los solapamientos dejan de ser insignificantes, la similitud aumenta porque tanto la historia como el sistema abordan las mismas cuestiones, y la distancia se reduce a medida que ambos perfiles convergen.

# ¿Cómo reaccionan las partes interesadas ante las diferentes estrategias de comunicación ESG?



Para comprender cómo perciben los consumidores las diferentes estrategias de comunicación ESG y cómo estas afectan y cambian sus comportamientos, realizamos cuatro experimentos diferentes en los que participaron alrededor de 220 personas en calidad de consumidores. Se pidió a los participantes que evaluaran diferentes comunicaciones y estilos ESG y que los puntuasen.<sup>1</sup>

### ¿Qué conclusiones sacamos de estos experimentos con los clientes?

Se pueden destacar cuatro puntos principales:

#### 1. Los mensajes orientados a un propósito y bien dirigidos se consideran sistemáticamente más auténticos que la comunicación neutral

Añadir una misión basada en un propósito social, en lugar de una declaración empresarial genérica, aumentó sustancialmente la autenticidad percibida en todos los experimentos. Los mensajes que se centraban en cuestiones materiales estrechamente relacionadas con la actividad principal de la empresa parecían ser muy creíbles, ya que las partes interesadas los interpretaban como acordes con la experiencia y con una base estratégica.

#### 2. El lenguaje específico y orientado a la ejecución eleva considerablemente la credibilidad, la confianza y la intención de compra

Los mensajes ESG que utilizaban términos específicos y focalizados en soluciones (como eficiencia energética y envases circulares) se consideraron mucho más auténticos y verificables que el lenguaje amplio e idealista. Unos tonos abstractos y ambiciosos pueden resultar inspiradores, pero sin indicaciones específicas crean una brecha de credibilidad que debilita la confianza y las respuestas de los consumidores.

#### 3. La autenticidad surge tanto de la capacidad como de la convicción, y es más fuerte cuando ambas se refuerzan mutuamente.

Las partes interesadas recompensaron a las empresas que abordaron cuestiones importantes que estaban en condiciones de gestionar (credibilidad basada en la capacidad) y también a aquellas que actuaron por motivación intrínseca más allá del cumplimiento

normativo (convicción basada en la creencia). La combinación de estas dos señales, la adecuación técnica y la iniciativa impulsada por el valor, generó los niveles más altos de autenticidad percibida.

#### 4. Un lenguaje ESG ambicioso y sistémico ayuda, pero es menos eficaz que un enfoque específico y viable

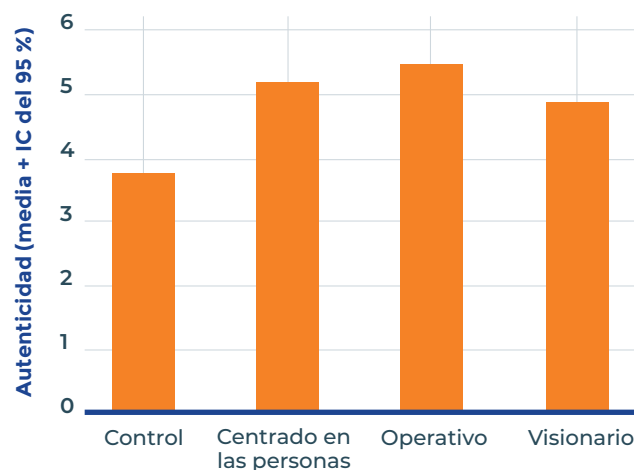
Unas narrativas ESG amplias y ambiciosas superaron a las declaraciones neutras, pero también pueden percibirse como sobredimensionadas o vagas. Por el contrario, las misiones específicas e integradas en el sector lograron los mayores avances en autenticidad, ya que se interpretaron como más claras, más pertinentes y más factibles, lo que, en última instancia, generó una mayor confianza y disposición a comprar.

Los resultados se detallan más adelante.

### ¿Qué estilo ESG se percibe como más auténtico?

- Una misión basada en un propósito aumenta la percepción de autenticidad en comparación con un mensaje empresarial neutro.
- Se consideró que las misiones que hacían hincapié en la **participación práctica de las partes interesadas eran las más creíbles**, mientras que el lenguaje visionario y muy idealista se percibía como menos auténtico, a menos que estuviera vinculado a **indicaciones concretas y aplicables**.
- Un tono puramente visionario puede resultar estimulante, pero no es totalmente creíble sin detalles concretos. Esta falta de credibilidad se

Figura 11. Efectos del estilo de la misión ESG en la autenticidad



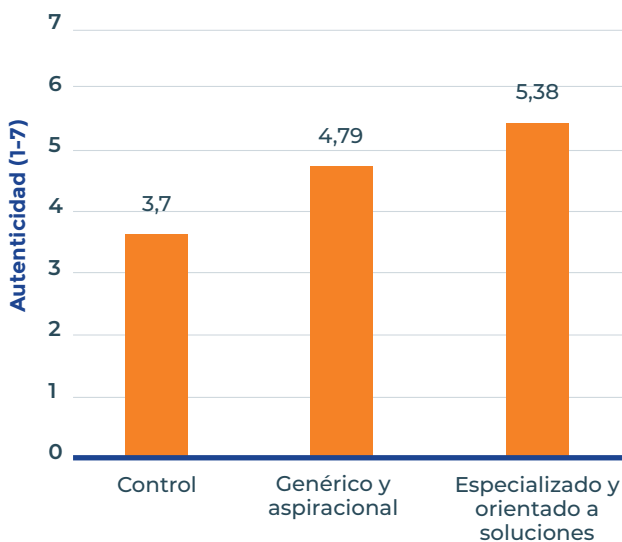
<sup>1</sup> La configuración del experimento y las pruebas estadísticas detalladas están disponibles previa solicitud a la autora.

refleja en los resultados posteriores: **cuando el mensaje carece de indicaciones específicas orientadas a la ejecución**, las personas deducen una menor autenticidad y responden con **una menor confianza y una menor intención de compra**.

### ¿Influye el tono del lenguaje utilizado en las comunicaciones ESG en el comportamiento de los consumidores?

- El lenguaje ESG que **utiliza términos específicos y orientados a soluciones (por ejemplo, ahorro de energía, envases circulares)** lleva a las personas a **juzgar la misión como más auténtica** en comparación con un lenguaje amplio e idealista o una declaración neutral de la empresa.
- El lenguaje específico y orientado a la ejecución no solo parece más auténtico, sino que también **resulta más verificable y técnicamente creíble**, lo que, a su vez, **aumenta la confianza y la intención de compra**. Las expresiones genéricas y ambiciosas mejoran la percepción en comparación con las declaraciones neutras, pero su rendimiento es inferior al de los mensajes más especializados en medidas relacionadas con la credibilidad, a menos que se combinen con indicaciones específicas y prácticas.

**Figura 12. Efectos del estilo de la misión ESG en la autenticidad**



### ¿Merece la pena incluir generalidades y objetivos ambiciosos en la comunicación sobre criterios ESG?

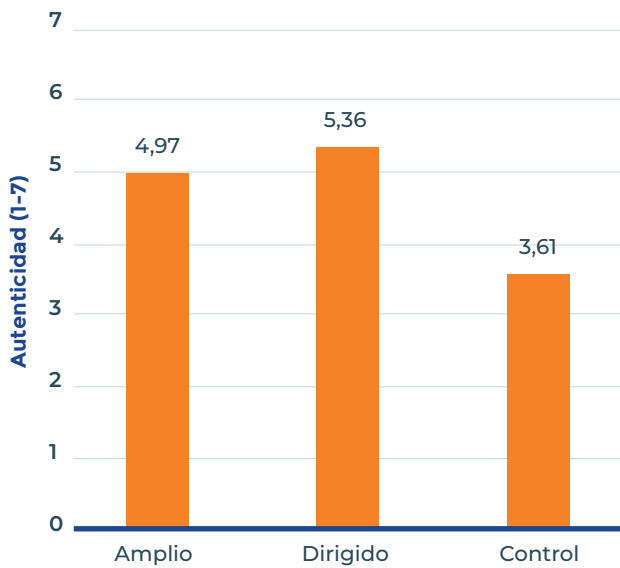
- Anclar la **misión en temas específicos e integrados en el sector genera la mayor autenticidad**: una misión ESG específica



se percibe como más clara, más pertinente y más práctica, lo que coincide con **una mayor confianza e intención de compra**.

- Un lenguaje amplio y orientado al sistema ESG sigue siendo útil frente a una declaración neutral. **El lenguaje sistémico aumenta la ambición percibida, pero también acentúa una sobredimensión**, lo que explica por qué se queda atrás en el encuadre específico sobre autenticidad y credibilidad.

**Figura 13. Efectos de la amplitud de la comunicación ESG sobre la autenticidad**



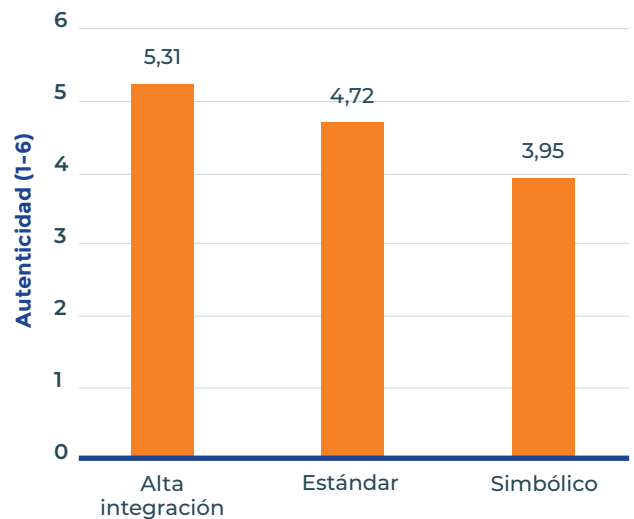
**¿Cómo afectan la materialidad y la integración del cumplimiento normativo a la percepción de los consumidores sobre la comunicación ESG?**

Nuestros resultados revelan dos vías complementarias a través de las cuales la materialidad influye en la percepción de la autenticidad.

- En primer lugar, cuando las empresas se centran en **cuestiones materiales que forman parte de su actividad principal, las partes interesadas las perciben como competentes y eficientes**. En este caso, la autenticidad se deriva de la *adecuación*: las empresas abordan temas que conocen bien y para los que cuentan con las capacidades necesarias. Esto explica por qué los mensajes que hacen hincapié en la energía, el agua y la seguridad de los productos se consideran creíbles y estratégicamente fundamentados. Las partes interesadas interpretan estas acciones como auténticas porque alinean el propósito con la experiencia y el rendimiento.

- En segundo lugar, **la autenticidad también surge cuando las empresas van más allá del cumplimiento**, es decir, cuando actúan no solo por exigencias normativas o del marco regulatorio, sino porque creen auténticamente en lo que hacen. Un alto grado de integración denota convicción: las iniciativas de la empresa reflejan una motivación intrínseca, y no una presión externa. Este sentido más profundo de convicción e iniciativa confiere a la comunicación un carácter humano y basado en valores que las partes interesadas recompensan con una mayor confianza y compromiso.
- Por último, la combinación de la **credibilidad basada en la capacidad (fundamentada en la materialidad) y la convicción basada en las creencias** (fundamentada en ir más allá del mero cumplimiento) genera la percepción más sólida de autenticidad. Los participantes consideraron que la misión de «ir más allá del cumplimiento» era tanto *coherente desde el punto de vista técnico* como *convinciente desde el punto de vista moral*, lo que se tradujo en una mayor confianza y una mayor disposición a respaldar los productos de la empresa.

**Figura 14. Cómo afecta la materialidad a la autenticidad**





**Comunicación,  
materialidad y  
propósito: efectos  
diferenciados de  
la estrategia y la  
autenticidad**

## Más allá de las percepciones de los consumidores sobre la comunicación ESG

Los resultados obtenidos en la sección experimental revelan cómo valoran los consumidores la comunicación ESG. Este siguiente paso, sin embargo, se centra específicamente en las novedades: cómo el alcance y la alineación determinan conjuntamente la autenticidad percibida y por qué estos patrones dan lugar a perfiles estratégicos diferenciados.

Destacan tres resultados que, en conjunto, aclaran la cadena lógica mediante la cual los consumidores emiten juicios sobre la autenticidad: **claridad** → **verificabilidad** → **confianza** → **autenticidad**.

En primer lugar, **la alineación es más importante que cualquier otra cosa**. Cuando una empresa informa sobre los mismos ODS que comunica, la autenticidad aumenta en todos los indicadores. En nuestro estudio, los participantes recompensaron sistemáticamente a las empresas alineadas con los ODS con puntuaciones más altas en credibilidad, claridad y confianza. Este efecto se aprecia en la figura A, donde ambas categorías de alta alineación obtuvieron mejores resultados que sus homólogas de baja alineación, independientemente del alcance.

En segundo lugar, **la comunicación focalizada ofrece una ventaja incremental**. Cuando las empresas centran su mensaje ESG en unos pocos temas relevantes para el sector (energía, agua, seguridad, economía circular), los participantes lo consideran más creíble y más fácil de verificar. Una comunicación focalizada mejora la percepción de claridad y utilidad, incluso cuando la coherencia es constante. Es importante destacar que la claridad no es un fin en sí misma, sino el eslabón inicial de la cadena. Cuando un mensaje es claro, los consumidores sienten que saben qué esperar, lo que reduce la ambigüedad percibida. Esta claridad, a su vez, propicia la verificabilidad: las partes interesadas sienten que pueden comprobar, seguir o imaginar cómo la empresa llevaría a la práctica esa afirmación. Por el contrario, las narrativas ESG generales obtienen una puntuación más alta en cuanto a ambición, pero suscitan mayores preocupaciones sobre una posible extralimitación.

En tercer lugar, **el alcance y la alineación se combinan para revelar cuatro estrategias de comunicación, pero lo hacen a través de** tres mecanismos que aclaran la cadena lógica mediante la cual los consumidores forman sus juicios

de autenticidad: **claridad** → **verificabilidad** → **confianza** → **autenticidad**.

Los mensajes que transmiten claridad (a través de un alcance específico) y verificabilidad (a través de una alta alineación) activan la confianza, y la confianza es lo que, en última instancia, refuerza la autenticidad. Los mensajes amplios que carecen de evidencia de respaldo suelen aumentar la ambición, pero rompen la cadena lógica porque son difíciles de verificar y, por lo tanto, generan menos confianza, aunque la alineación siga siendo el principal impulsor. Las misiones amplias solo alcanzan una alta autenticidad cuando están respaldadas por pruebas sólidas relacionadas con los ODS. La falta de pruebas conduce a la caída más pronunciada de la credibilidad. Las misiones focalizadas con baja alineación superan a las variantes amplias, pero siguen sin alcanzar la autenticidad de primer nivel asociada a una alta alineación.

## Una nueva taxonomía de la comunicación estratégica en ESG

Estos patrones dan lugar a la taxonomía de cuatro categorías que se presenta a continuación. A diferencia de marcos anteriores basados en el tono o el lenguaje, esta taxonomía clasifica la comunicación ESG según cómo las empresas gestionan el equilibrio entre la amplitud de la ambición y la credibilidad de las pruebas que la respaldan.

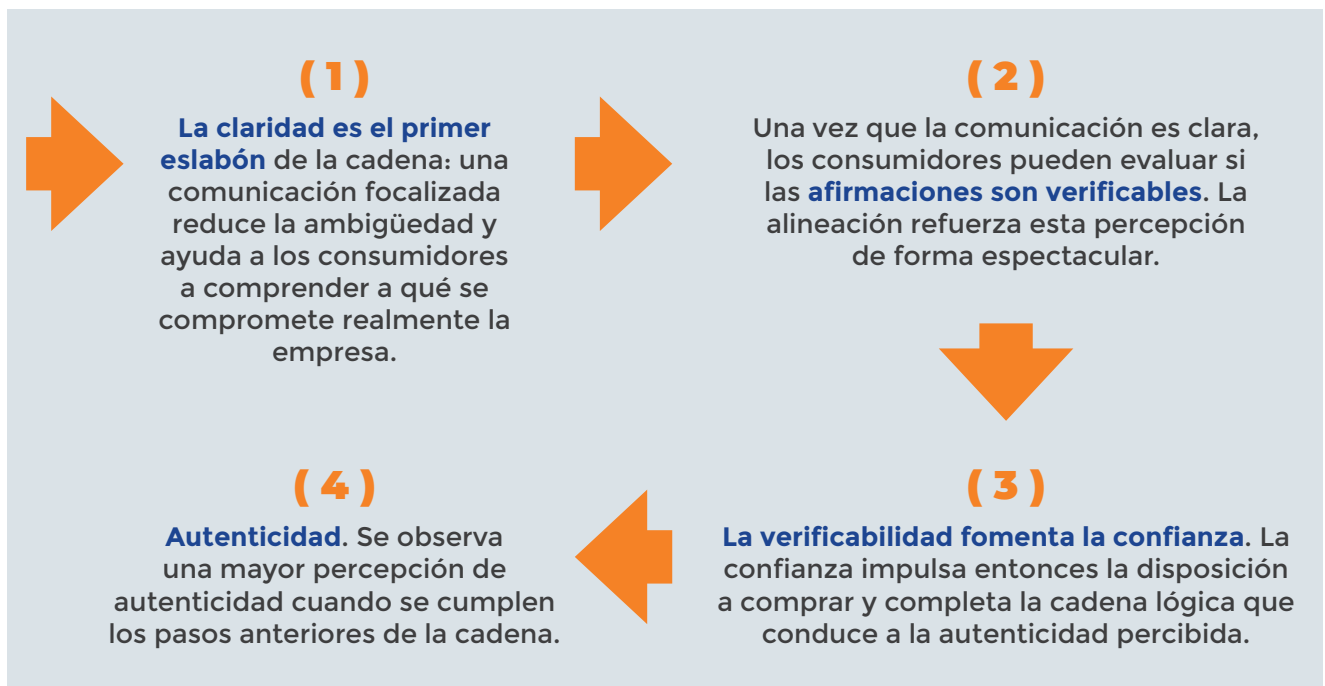
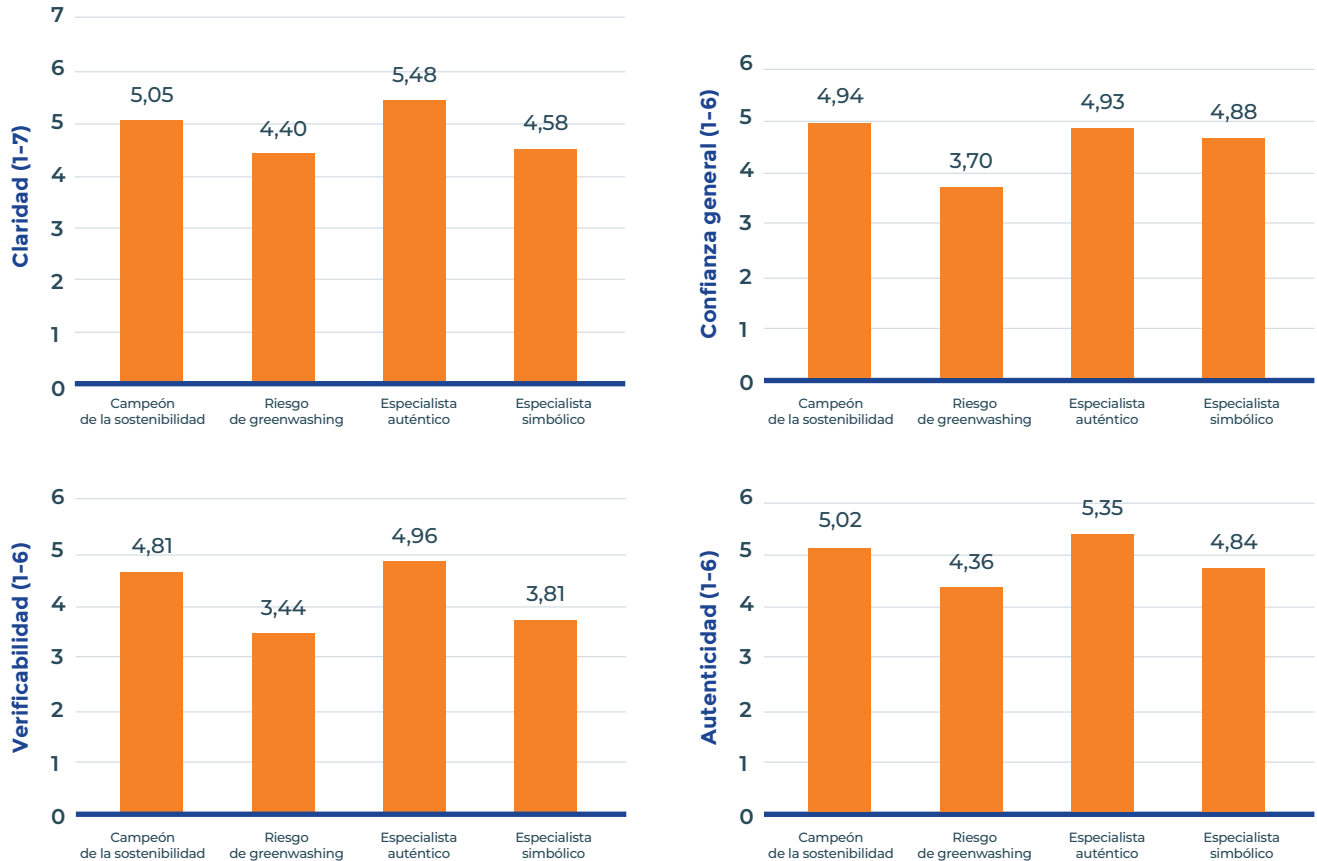
Las cuatro categorías no son abstracciones teóricas, sino reflejos directos de las respuestas de los consumidores.

- (1) **ESPECIALISTA AUTÉNTICO** (focalizado × alta alineación): máxima credibilidad. Temas tangibles y concretos respaldados por una sólida información sobre los ODS.
- (2) **CAMPEÓN DE LA SOSTENIBILIDAD** (amplio × alta alineación): gran ambición equilibrada por pruebas sólidas. La comunicación amplia solo funciona cuando está respaldada por una alineación transparente.
- (3) **ESPECIALISTA SIMBÓLICO** (focalizado × baja alineación): misión limitada sin una información reportada acorde. Hay claridad, pero la confianza es limitada.
- (4) **ZONA DE RIESGO DE GREENWASHING** (amplio × baja alineación): ambición sin pruebas. Mínima confianza y máxima extralimitación.

## ¿Cuáles son las implicaciones para la gestión?

Esta taxonomía ayuda a los líderes a comprender por qué ciertos mensajes ESG funcionan y otros fracasan. Las empresas que aspiran a inspirar pueden optar por narrativas amplias, pero deben acompañarlas de datos verificables. Las empresas que carecen de esta alineación deberían evitar ampliar el alcance de su mensaje hasta que las pruebas estén a la altura. Las estrategias de comunicación más resilientes son, por tanto, aquellas que equilibran el enfoque en lo material con una alineación demostrada, haciendo que el propósito no solo sea una aspiración, sino también trazable y creíble.

## Cómo evalúan los consumidores la comunicación estratégica sobre ESG



# Reflexiones y conclusiones



Las pruebas presentadas a lo largo de este informe convergen en una idea central: la comunicación ESG auténtica no consiste simplemente en elaborar un mensaje, sino en construir una interfaz creíble entre la organización y su entorno. La autenticidad surge cuando las empresas gestionan la relación entre lo que aspiran a lograr y lo que están dispuestas a ofrecer, y dejan claro este equilibrio a las partes interesadas. Esta interfaz se ha convertido en un factor estratégicamente decisivo en el panorama actual, impulsado por la transparencia.

Una reflexión clave es que las partes interesadas interpretan ahora los discursos ESG a través de un filtro sofisticado, moldeado por un mayor acceso a la información, las expectativas sociales de responsabilidad y una mayor supervisión regulatoria. Ya no son meros receptores pasivos de los mensajes empresariales, sino que participan en un proceso activo de *interpretación del contenido*. Cuando la comunicación es vaga, exagerada o ajena a las realidades operativas, las partes interesadas perciben incoherencia y opacidad estratégica, interpretándolas como un intento de controlar las impresiones en lugar de revelar el fondo. A medida que crecen las expectativas de transparencia, el margen para la información reportada selectiva se reduce, y la ambigüedad se convierte en una señal de posible desalineación.

Este cambio transforma de manera fundamental el papel de la comunicación. Ya no es un vehículo para mostrar ambición, sino un medio para demostrar disciplina de gestión. La autenticidad indica que la empresa comprende sus impactos materiales, ha priorizado lo que más importa y está dispuesta a someterse a una evaluación externa. En este sentido, una comunicación ESG creíble se convierte en un indicador del enfoque estratégico y la capacidad operativa de la empresa. Las partes interesadas deducen la capacidad subyacente de una empresa para coordinar su alineación con el propósito, la asignación de recursos y la ejecución de resultados, al observar la coherencia de su narrativa de sostenibilidad.

Otra conclusión importante es que el comportamiento ESG simbólico se ha vuelto cada vez más arriesgado. Los costes de la exageración aumentan a medida que aumenta el escrutinio y se refuerzan las normas de rendición de cuentas. Los mensajes ESG excesivamente amplios, que antes eran eficaces para generar cobertura reputacional, ahora se interpretan como un indicador de desconexión

interna. Las partes interesadas son conscientes de que las organizaciones se enfrentan a dilemas, y cuando la comunicación sugiere un alcance ilimitado sin una base operativa sólida, deducen que existe una falta de honestidad estratégica. Además de socavar la confianza, esto también distrae a la empresa de abordar sus cuestiones fundamentales, lo que diluye su impacto y debilita su rendimiento a largo plazo.

La taxonomía desarrollada en este informe sitúa estas dinámicas en un marco estratégico. Muestra que las empresas con mejor rendimiento no son necesariamente aquellas con las narrativas ESG más ambiciosas, sino aquellas que anclan su comunicación en la materialidad y la alinean estrechamente con las operaciones. Estas empresas generan credibilidad no a través de la amplitud, sino de la coherencia. Su comunicación resulta auténtica porque refleja limitaciones reales, inversiones reales y capacidades reales. Por el contrario, las empresas que amplían su narrativa ESG más rápido de lo que permite su preparación operativa corren el riesgo de derivar hacia un terreno simbólico, donde la comunicación se desconecta de la práctica y la confianza se deteriora rápidamente.

De cara al futuro, las implicaciones para el liderazgo son claras. El panorama competitivo se está moviendo hacia un escenario en el que la autenticidad opera como una forma estratégica de claridad, una manera de reducir la incertidumbre, generar confianza y destacar en mercados donde abundan las promesas, pero el cumplimiento es desigual. Las empresas que dominen esta disciplina no lo harán comunicando más sobre ESG, sino comunicando de forma más precisa, más transparente y más alineada con lo que realmente hacen. Ello requiere un compromiso con la materialidad, la voluntad de reconocer los límites y la comprensión de que la credibilidad surge de la proporción, no del alcance. En este contexto, la autenticidad se convierte en una fuente de ventaja, ya que permite a las empresas mantener el enfoque, establecer prioridades y comunicarse con integridad. Fortalece la alineación interna, profundiza las relaciones con las partes interesadas y mejora la capacidad de las organizaciones para mantener la creación de valor a largo plazo. Las empresas más exitosas tratarán la comunicación ESG no como un ejercicio de relaciones públicas, sino como una práctica estratégica que hace visible su propósito, creíbles sus capacidades y rastreable su impacto.

## REFERENCIAS SELECCIONADAS Y LECTURAS RECOMENDADAS POR TEMA

### Estrategias ESG y propósito empresarial

- Gartenberg, C. (2023). The contingent relationship between purpose and profits. *Strategy Science*, 8(2), 256-269.
- Nardi, L., Zenger, T., Lazzarini, S. G. y Cabral, S. (2022). Doing well by doing good, uniquely: Materiality and the market value of unique CSR strategies. *Strategy Science*, 7(1), 10-26.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

### Comunicación ESG y desacoplamiento

- Crilly, D., Hansen, M. y Zollo, M. (2016). The grammar of decoupling: A cognitive-linguistic perspective on firms' sustainability claims and stakeholders' interpretation. *Academy of Management Journal*, 59(2), 705-729.
- Delmas, M. A. y Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.
- Fabrizio, K. R. y Kim, E. H. (2019). Reluctant disclosure and transparency: Evidence from environmental disclosures. *Organization Science*, 30(6), 1207-1231.
- Herremans, I. M., Nazari, J. A. y Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder relationships, engagement, and sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 417-435.
- Marquis, C., Toffel, M. W. y Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483-504.

### ESG, percepción de autenticidad y efectos conductuales

- Alhouti, S., Johnson, C. M. y Holloway, B. B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69(3), 1242-1249.
- Boston Consulting Group. (2023). How authenticity unlocks corporate impact. Extraído de <https://www.bcg.com/publications/2023/how-authenticity-unlocks-corporate-impact>.
- Cuypers, I. R., Koh, P. S. y Wang, H. (2016). Sincerity in corporate philanthropy, stakeholder perceptions and firm value. *Organization Science*, 27(1), 173-188.
- Mazutis, D. D. y Slawinski, N. (2015). Reconnecting business and society: Perceptions of authenticity in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 137-150.
- McShane, L. y Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81-100.
- Skilton, P. F. y Purdy, J. M. (2017). Authenticity, power, and pluralism: A framework for understanding stakeholder evaluations of corporate social responsibility activities. *Business Ethics Quarterly*, 27(1), 99-123.

# Apéndice

## ESCENARIOS EXPERIMENTALES

### Experimento 1. Estilo de la misión (1×4, entre sujetos)

#### Marca (constante en todas las condiciones)

Aurelia Home, una empresa europea dedicada al cuidado del hogar y personal. La declaración del propósito público que se muestra a continuación solo difiere en el estilo (el tono de la misión o la identidad), no en los hechos.

#### Condiciones y escenarios de la misión

##### 1) Propósito centrado en las personas

###### Nuestra misión

«En Aurelia Home, mejoramos la vida diaria creando productos sostenibles que ayudan a las personas y a las comunidades a prosperar». Estamos aquí para crear un mundo mejor en casa, haciendo que las pequeñas decisiones diarias sean más fáciles, más saludables y más respetuosas con la vida que nos rodea». *(Palabras clave ancladas en: vida, mundo mejor, sostenible, personas, mejorar, cada día, crear).*

##### 2) Visionario y transformador

###### Nuestra misión

«Aurelia Home construye el futuro de la asistencia domiciliaria». Innovamos para crear un planeta más sostenible, transformando la forma en que se alimentan, limpian y cuidan los hogares, hoy y para las próximas generaciones». *(Palabras clave ancladas en: futuro, sostenible, construir, planeta, innovador, crear).*

##### 3) Focalizado en las operaciones y las partes interesadas

###### Nuestra misión

«Aurelia Home fabrica productos en los que confían nuestros clientes, diseñados para ofrecer un rendimiento eficiente desde el punto de vista energético y un valor cotidiano. En colaboración con proveedores, comunidades y socios, promovemos la sostenibilidad mediante mejoras prácticas en los materiales, la logística y el servicio». *(Palabras clave: energía, fabricación, clientes, productos, comunidades, sostenibilidad, eficiencia).*

##### 4) Control neutral (sin ESG, sin misión)

###### Declaración de la empresa

«Aurelia Home ofrece productos de limpieza y cuidado personal de gama media en toda Europa. Estamos actualizando nuestro sitio web y ampliando el horario de atención al cliente. El próximo mes lanzaremos nuevas fragancias».

#### Después de la encuesta (común a todas las condiciones)

Variable dependiente: autenticidad percibida (escala de Likert de 7 puntos; 1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo)

- «La misión de Aurelia Home parece sincera».
- «Confío en que Aurelia Home cumpla lo que dice en esta misión».
- «Esta misión refleja un compromiso real, más que una estrategia de marketing».
- «Aurelia Home predica con el ejemplo en lo que declara aquí». (Calcular la puntuación media; objetivo  $\alpha \geq 0,80$ ).

#### Comprobación de manipulación: reconocimiento del estilo

- «Esta misión se centra principalmente en la vida diaria y la mejora de las personas». (Señal centrada en las personas)
- «Esta misión se centra principalmente en una transformación orientada al futuro». (Señal visionaria)
- «Esta misión se centra principalmente en los productos, los clientes y los resultados prácticos para las partes interesadas». (Señal operativa/de las partes interesadas) (Respuesta: 1-7. En el análisis, el estilo previsto debe obtener la puntuación más alta para su elemento focal).

#### Percepciones del proceso (mediadores/moderadores útiles)

- Claridad: «Esta misión me permite comprender claramente cuál es la esencia de la empresa».
- Pertenencia/adecuación: «Esta misión parece estar en consonancia con lo que realmente hace una empresa de asistencia domiciliaria».
- Inspiración: «Esta misión es inspiradora».

- Pragmatismo: «Esta misión parece práctica y viable».
- Enfoque en las personas: «Esta misión se centra en el bienestar de las personas».
- Enfoque en el futuro: «Esta misión hace hincapié en una visión a largo plazo».
- Enfoque en las partes interesadas: «Esta misión hace hincapié en los clientes, los productos y los socios».

### Resultados secundarios

- Confianza (general): «Le daría a esta empresa el beneficio de la duda».
- Intención de compra/respaldo: «Estaría más dispuesto a probar los productos de Aurelia Home».

### Comprobación de la atención (única, con variación en la redacción)

- «Según el texto que has leído, ¿qué tipo de declaración has visto?»
  - Una declaración de misión sobre la identidad y los objetivos de la empresa (*correcto para las tres condiciones de estilo*)
  - Un anuncio de descuentos y promociones
  - Una oferta de empleo

### Controles (preguntar una vez por participante antes de la exposición o al final)

- Familiaridad previa con «Aurelia Home» (Sí/No)
- Escepticismo ante el greenwashing (escala corta de 3-4 ítems)
- Congruencia de valores con la sostenibilidad (2-3 ítems)
- Edad

## Experimento 2. Estilo lingüístico (1×3)

### Marca (constante)

Aurelia Home, una empresa europea dedicada al cuidado del hogar y personal. Solo varía la redacción de la misión según la condición.

### Condiciones y escenarios de misión

#### 1) Genérico y aspiracional (amplio/emocional)

Nuestra misión  
«En Aurelia Home creamos productos que ayudan a las personas a vivir mejor».

Creemos en un mundo mejor en el que la vida cotidiana mejora gracias a decisiones que respetan la vida y nuestro mundo compartido. Guiados por la ciencia, nuestro objetivo es mejorar el bienestar en todos los hogares». (*Palabras clave: mundo, mejor, mejorar, vidas, personas, vida, crear, ciencia*).

#### 2) Especializado y orientado a soluciones (técnicas/ejecutivas)

Nuestra misión  
«Aurelia Home ofrece soluciones sostenibles para el cuidado del hogar: lavado con menor consumo energético, fórmulas inteligentes en el uso del agua y envases diseñados para la circularidad. En colaboración con clientes y proveedores, aplicamos la ciencia para mejorar la vida en el hogar y proteger el planeta, hoy y en el futuro». (*Palabras clave: sostenible, personas, futuro, vida, energía, soluciones, planeta, clientes*).

#### 3) Control neutral (sin ESG, sin misión)

Declaración de la empresa  
«Aurelia Home ofrece productos de limpieza y cuidado personal de gama media en toda Europa. Estamos actualizando nuestro sitio web y ampliando el horario de atención al cliente. El próximo mes lanzaremos nuevas fragancias».

### Después de la encuesta (común a todas las condiciones)

Variable dependiente: autenticidad percibida (escala de Likert de 7 puntos; 1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo)

- «La misión de Aurelia Home parece sincera».
- «Confío en que Aurelia Home cumpla lo que dice en esta misión».
- «Esta misión refleja un compromiso real, más que una estrategia de marketing».
- «Aurelia Home predica con el ejemplo en lo que declara aquí». (Calcular la puntuación media; objetivo  $\alpha \geq 0,80$ )

### Comprobación de la manipulación: especificidad del lenguaje

- «La misión utiliza términos específicos y verificables (por ejemplo, soluciones, detalles operativos)».
- «La misión utiliza un lenguaje amplio y ambicioso sobre cómo mejorar el mundo».

(Patrón esperado: especializado > genérico en «específico»; genérico > especializado en «ambicioso»).

### Percepciones del proceso (mediadores/moderadores potenciales)

- Claridad: «Esta misión me permite comprender claramente cuál es la esencia de la empresa».
- Verificabilidad: «Creo que podría verificar estas afirmaciones si quisiera».
- Inspiración: «Esta misión es inspiradora».
- Credibilidad técnica: «La misión parece práctica y orientada a la búsqueda de soluciones».

### Resultados secundarios

- Confianza general: «Le daría a esta empresa el beneficio de la duda».
- Intención de compra/respaldo: «Estaría más dispuesto a probar los productos de Aurelia Home».

### Comprobación de la atención (un solo elemento, con rotación de distractores)

- «¿Qué tipo de declaración has leído?»
  - Una declaración de misión sobre la identidad y los objetivos de la empresa (*correcto para las dos condiciones lingüísticas*)
  - Un anuncio de descuentos y promociones
  - Una oferta de empleo
  - Actualización de la garantía de un producto (*argumento plausible; con una declaración neutral como control*)

### Controles (preguntar una vez por participante)

- Familiaridad previa con «Aurelia Home» (Sí/No).
- Escepticismo ante el greenwashing (3-4 ítems)
- Datos demográficos (según sea necesario)

## Experimento 3. Alcance de la ESG (1×3)

### Marca (constante)

Aurelia Home, una empresa europea dedicada al cuidado del hogar y personal.

### Condiciones y escenarios de misión (los participantes ven uno)

#### 1) Temas generales ESG (aspiracionales y orientados al sistema)

Nuestra misión: «En Aurelia Home, ayudamos a construir un futuro sostenible para las personas y el planeta. A través de soluciones innovadoras y opciones de energía renovable, creamos hogares que cuidan de la vida. Juntos podemos construir un planeta mejor, hogar a hogar». (*Palabras clave: sostenible, futuro, personas, crear, planeta, construir, soluciones, energía*).

#### 2) Temas ESG específicos alineados con el negocio principal (técnicos e integrados en el sector)

Nuestra misión  
«Aurelia Home mejora la vida diaria mediante ingeniería basada en la ciencia para crear productos de limpieza y cuidado eficientes. Utilizamos la tecnología para reducir el consumo de agua y energía, mejorar la salud y la higiene, y hacer que los hogares sean mejores para las personas y el mundo que las rodea». (*Palabras clave: mundo, mejor, vida, mejorar, vidas, personas, ciencia, ingeniería*).

#### 3) Control neutro (sin ESG)

Declaración de la empresa  
«Aurelia Home ofrece productos de limpieza y cuidado personal de gama media en toda Europa. Estamos actualizando nuestro sitio web y ampliando el horario de atención al cliente. El próximo mes lanzaremos nuevas fragancias».

### Después de la encuesta (común a todas las condiciones)

Variable dependiente: autenticidad percibida (escala de Likert de 7 puntos; 1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo)

- «La misión de Aurelia Home parece sincera».
- «Confío en que Aurelia Home cumpla lo que dice en esta misión».
- «Esta misión refleja un compromiso real, más que una estrategia de marketing».

- «Aurelia Home predica con el ejemplo en lo que declara aquí». (Calcular la puntuación media; objetivo  $\alpha \geq 0,80$ )

### Comprobación de manipulación: reconocimiento del alcance

- «Esta misión aborda muchas áreas diferentes de sostenibilidad» (amplitud)
- «Esta misión se enfoca en mejoras técnicas específicas vinculadas al negocio» (específica) (Esperado: amplia > específica en cuanto a amplitud; específica > amplia en cuanto a especificidad técnica).

### Percepciones del proceso (mediadores potenciales)

- Claridad: «Esta misión me permite comprender claramente cuál es la esencia de la empresa».
- Pertinencia para el sector: «Esta misión encaja con el tipo de productos que fabrica Aurelia Home».
- Ambición: «Esta misión es ambiciosa y abarca todo el sistema».
- Viabilidad: «Esta misión está focalizada y es viable».
- Exceso de ambición: «Esta misión intenta abarcar demasiadas cosas a la vez». (Codificación inversa si es necesario)

### Resultados secundarios

- Confianza (general): «Le daría a esta empresa el beneficio de la duda».
- Intención de compra/respaldo: «Estaría más dispuesto a probar los productos de Aurelia Home».

### Comprobación de la atención

- «¿Qué tipo de declaración has leído?»
  - Una declaración de misión sobre los objetivos de sostenibilidad de la empresa (*correcta para objetivos generales y específicos*).
  - Un anuncio promocional
  - Una oferta de empleo

### Controles

- Familiaridad previa con «Aurelia Home» (Sí/No; excluir «Sí»)
- Escepticismo ante el greenwashing (3-4 ítems)

- Congruencia de valores con la sostenibilidad (2-3 ítems)
- Datos demográficos (según sea necesario)

## Experimento 4. ESG y materialidad (1×3)

### Marca (constante)

Aurelia Home, una empresa europea dedicada al cuidado del hogar y personal.

### Condiciones y escenarios de misión

#### 1) Alta integración de la materialidad (más allá del cumplimiento normativo)

Nuestra misión

«En Aurelia Home, la sostenibilidad forma parte de nuestra ciencia y nuestro diseño. Reducimos el consumo de agua y energía, desarrollamos ingredientes seguros y biodegradables, y garantizamos la circularidad de los envases en todas nuestras líneas de productos.

Nuestro objetivo es crear hogares más limpios que protejan tanto a las personas como al planeta a través de lo que mejor sabemos hacer: el cuidado basado en la ciencia». (*Palabras clave: agua, energía, seguridad, envases, biodegradable, basado en la ciencia, personas, planeta*).

Este mensaje incorpora *temas de sostenibilidad material* directamente vinculados a la principal actividad de la empresa, al tiempo que muestra un propósito que va más allá del mero cumplimiento normativo.

#### 2) Cumplimiento normativo estándar (referencia del sector)

Nuestra misión

«En Aurelia Home, alineamos nuestros esfuerzos de sostenibilidad con las prioridades clave definidas para nuestro sector. Supervisamos y reportamos nuestro desempeño en consumo energético, gestión del agua y normas de seguridad, de acuerdo con marcos de información reconocidos.

Cumplimos las normas internacionales para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas». (*Palabras clave: cumplimiento, energía, agua, seguridad, transparencia, rendición de cuentas*).

Este mensaje destaca *cuestiones sustantivas alineadas con el sector*, pero las presenta

en un tono convencional y centrado en el cumplimiento.

### 3) Comunicación simbólica / no sustantiva

Nuestra misión

«En Aurelia Home, nos preocupamos profundamente por los mayores retos del mundo.

Apoyamos programas educativos, iniciativas artísticas comunitarias y proyectos de reforestación urbana.

Nuestro objetivo es generar un impacto positivo más allá de nuestro sector a través de colaboraciones y campañas de sensibilización».

(Palabras clave: educación, comunidades, reforestación, colaboraciones, impacto).

Este mensaje hace hincapié en *causas sociales simbólicas* que distan de las prioridades materiales de sostenibilidad de la empresa.

### Después de la encuesta

Variable dependiente: autenticidad percibida (escala de Likert de 7 puntos; 1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo)

- «La misión de Aurelia Home parece sincera».
- «Confío en que Aurelia Home cumpla lo que dice en esta misión».
- «Esta misión refleja un compromiso real, más que una estrategia de marketing».
- «Aurelia Home predica con el ejemplo en lo que declara aquí».

(Calcular la puntuación media; objetivo  $\alpha \geq 0,80$ )

### Comprobación de manipulación: pertinencia material e integración

- «Esta misión se enfoca en cuestiones que son económicamente pertinentes para la actividad de la empresa». (Materialidad)
- «Las cuestiones descritas están estrechamente relacionadas con lo que esta empresa hace realmente». (Integración central)
- «Esta misión se enfoca principalmente en temas sociales amplios no relacionados con la actividad». (Amplitud simbólica, codificación inversa)

### Percepciones del proceso (mediadores potenciales)

- Claridad: «Esta misión me permite comprender claramente cuál es la esencia de la empresa».
- Verificabilidad: «Podría verificar estas afirmaciones si quisiera».
- Viabilidad: «Esta misión está focalizada y es viable».
- Carácter distintivo: «Esta misión expresa la identidad única de la empresa».
- Adecuación operativa: «Las acciones descritas se ajustan a las capacidades fundamentales de la empresa».
- Aprovechamiento de las capacidades: «La empresa utiliza sus puntos fuertes para abordar la sostenibilidad».
- Convicción de creencias: «Estas acciones parecen reflejar las creencias reales de la empresa».
- Orientación más allá del cumplimiento: «La empresa supera lo exigido».
- Demandante de no cumplimiento: «Esta empresa actúa por convicción, no solo para cumplir».

### Resultados secundarios

- Confianza (general): «Le daría a esta empresa el beneficio de la duda».
- Intención de compra/respaldo: «Estaría más dispuesto a probar los productos de Aurelia Home».

### Comprobación de la atención

- «¿Qué tipo de declaración has leído?»
  - Una declaración de misión sobre objetivos de sostenibilidad (correcta)
  - Un anuncio promocional

### Controles

- Familiaridad previa con «Aurelia Home» (Sí/No; excluir «Sí»)
- Escepticismo ante el greenwashing (3-4 ítems)
- Congruencia de valores con la sostenibilidad (2-3 ítems)
- Datos demográficos (según sea necesario)

## Experimento 5: Alcance × Alineación (2×2, entre sujetos)

### Marca (constante)

Aurelia Home, una empresa europea dedicada al cuidado del hogar y personal.

### Condiciones y escenarios de misión (los participantes ven uno)

#### 1) Focalizado × alta alineación (Especialista auténtico)

Nuestra misión

«En Aurelia Home, mejoramos la vida diaria diseñando productos de limpieza y cuidado que ahorran agua y energía, y promoviendo la circularidad de los envases. Nos enfocamos en lo que más importa en el hogar». (Palabras clave: agua, energía, envases, eficiencia, circularidad, hogar, ingeniería).

Rendimiento e información reportada

- Intensidad hídrica: -22 % respecto a 2022 (litros por lavado estándar; verificación de laboratorio independiente).
- Energía por uso: -18 % respecto a 2022 (kWh por ciclo; auditado por la ISO).
- Envase con un 62 % de material reciclado posconsumo (PCR); etiquetas 100 % reciclables en la UE, verificadas por un organismo externo.
- Seguridad de los productos: el 98 % de la cartera cumple los criterios de la «lista A» (revisión toxicológica independiente). Garantía: proporcionada por XYZ Assurance (2024).

Correlación con los ODS: todas las métricas se han reportado en relación con el ODS 6 (Agua limpia), el ODS 12 (Consumo responsable) y el ODS 13 (Acción por el clima), en consonancia con la misión.

#### 2) Focalizado × baja alineación (Especialista simbólico)

Nuestra misión

«En Aurelia Home, mejoramos la vida diaria diseñando productos de limpieza y cuidado que ahorran agua y energía, y promoviendo la circularidad de los envases. Nos enfocamos en lo que más importa en el hogar». (Palabras clave: agua, energía, envases, eficiencia, circularidad, hogar, ingeniería).

Rendimiento e información reportada

- «Se han puesto a prueba directrices de oficina ecológica en la sede central».
- «Exploración de colaboraciones para la limpieza de los océanos».
- «Estudio de objetivos de reciclabilidad para el futuro».

Garantía: no se ha informado de ninguna. Correlación con los ODS: actividades no vinculadas a los ODS 6/12/13; no se proporcionan líneas de base, objetivos ni comparaciones interanuales.

#### 3) Alineación amplia × alta (Campeón de la sostenibilidad)

Nuestra misión

«En Aurelia Home, ayudamos a construir un futuro sostenible para las personas y el planeta, desde el agua limpia y el consumo responsable hasta la acción climática y una vida saludable en todos los hogares». (Palabras clave: sostenible, personas, planeta, agua limpia, consumo, clima, salud, hogar).

Rendimiento e información reportada

- Intensidad hídrica -22 % respecto a 2022 (litros por lavado; verificación de laboratorio independiente) [ODS 6]
- Energía por uso -18 % respecto a 2022 (kWh por uso; auditado por la ISO) [ODS 13]
- Embalaje: 62 % de material reciclado posconsumo (PCR); etiquetas 100 % reciclables en la UE; garantía externa [ODS 12]
- Seguridad dermatológica: +15 % de las líneas actualizadas al estándar hipoalérgico (probado por terceros) [ODS 3]

Garantía: proporcionada por XYZ Assurance (2024)

Correlación con los ODS: las métricas se correlacionan con los ODS 6, 12, 13 y 3 de la misión.

#### 4) Alineación amplia × baja (Zona de riesgo de greenwashing)

Nuestra misión

«En Aurelia Home, ayudamos a construir un futuro sostenible para las personas y el planeta, desde el agua limpia y el consumo responsable hasta la acción climática, las

vidas saludables, la educación de calidad y la vida submarina». (*Palabras clave: sostenible, planeta, personas, educación, océanos, clima, salud, futuro*).

Rendimiento e información reportada

- «Plantamos árboles con voluntarios en la sede central».
- «Patrocinamos la semana de concienciación sobre los océanos».
- «Nos hemos comprometido con un día “cero plástico”».

Garantía: no se ha informado de ninguna. Correlación con los ODS: no se mencionan vínculos con los ODS en la misión; no se proporcionan bases de referencia, objetivos ni resultados verificados.

### Después de la encuesta (común a todas las condiciones)

Variable dependiente: autenticidad percibida (escala de Likert de 7 puntos; 1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo)

- «La misión de Aurelia Home parece sincera».
- «Confío en que Aurelia Home cumpla lo que dice en esta misión».
- «Esta misión refleja un compromiso real, más que una estrategia de marketing».
- «Aurelia Home predica con el ejemplo en lo que declara aquí».

(Calcular la puntuación media; objetivo  $\alpha \geq 0,80$ )

### Comprobación de manipulación: alcance y reconocimiento del alcance

- «Esta misión aborda muchas áreas diferentes de sostenibilidad» (amplitud).
- «Esta misión se enfoca en mejoras técnicas específicas vinculadas al negocio» (específica).
- «Las acciones mostradas coinciden con los ODS y los temas establecidos en la misión» (alineación).
- «Las métricas y las pruebas son específicas y verificadas» (verificabilidad).

### Percepciones del proceso (mediadores potenciales)

- Claridad: «Esta misión me permite comprender claramente cuál es la esencia de la empresa».
- Pertinencia para el sector: «Esta misión encaja con el tipo de productos que fabrica Aurelia Home».
- Viabilidad: «Esta misión está focalizada y es viable».
- Verificabilidad: «Creo que podría verificar estas afirmaciones si quisiera».
- Ambición: «Esta misión es ambiciosa y abarca todo el sistema».
- Exceso de ambición: «Esta misión intenta abarcar demasiadas cosas a la vez» (codificación inversa si es necesario).

### Resultados secundarios

- Confianza (general): «Le daría a esta empresa el beneficio de la duda».
- Intención de compra/respaldo: «Estaría más dispuesto a probar los productos de Aurelia Home».
- Identificación del consumidor con la marca: «Me siento personalmente conectado con lo que representa esta empresa».
- Percepción de greenwashing (codificado a la inversa): «Esta comunicación me parece exagerada o poco sincera».

### Comprobación de la atención

- «¿Qué tipo de declaración has leído?».
  - Una declaración de misión con información sobre el desempeño en sostenibilidad (correcta para las cuatro condiciones)
  - Un anuncio promocional
  - Una oferta de empleo
  - Una actualización de producto

### Controles

- Familiaridad previa con «Aurelia Home» (Sí/No)
- Escepticismo ante el greenwashing
- Congruencia de valores con la sostenibilidad
- Datos demográficos (según sea necesario)

# Autora



## **Martina Pasquini, PhD**

Profesora asociada de Estrategia,  
IE Business School

Martina Pasquini es doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Bocconi y profesora asociada de Estrategia en IE Business School. Sus investigaciones se centran en la estrategia, la innovación y el emprendimiento, con especial énfasis en la demanda, las comunidades de valores y el impacto social. Ha recibido prestigiosas becas de investigación del Programa Marie Curie de la UE, del Ministerio de Ciencia e Innovación de España y de la fundación FUNCAS por su trabajo sobre estrategias de responsabilidad social, innovación social y empresas «B Corp». Ha publicado sus trabajos en revistas de reconocido prestigio, como *Strategic Management Journal*, *Research Policy* y *Journal of Business Venturing*. Es miembro de los consejos ejecutivos de The Case Centre y B-Academics, y es la representante mundial para Europa de la división de Dirección Estratégica de Academy of Management. Anteriormente fue representante general de la división de Estrategia Empresarial de Strategic Management Society. Martina Pasquini imparte cursos sobre estrategia competitiva, gestión de la innovación y sostenibilidad en cursos de grado y máster.



© edición: IE Editorial Knowledge  
© Fundación Elecnor e IE Foundation

<https://www.ie.edu/es/fundacion-ie/>

<https://fundacionelecnor.com/es/>

<https://www.ie.edu/ie-elecnor-hub-on-ethical-business/en>



IE-ELECNOR KNOWLEDGE  
HUB ON ETHICAL BUSINESS