



CÓMO ABORDAR LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL CON LA NUEVA NORMATIVA DE *GREENWASHING*



Oriol Iglesias

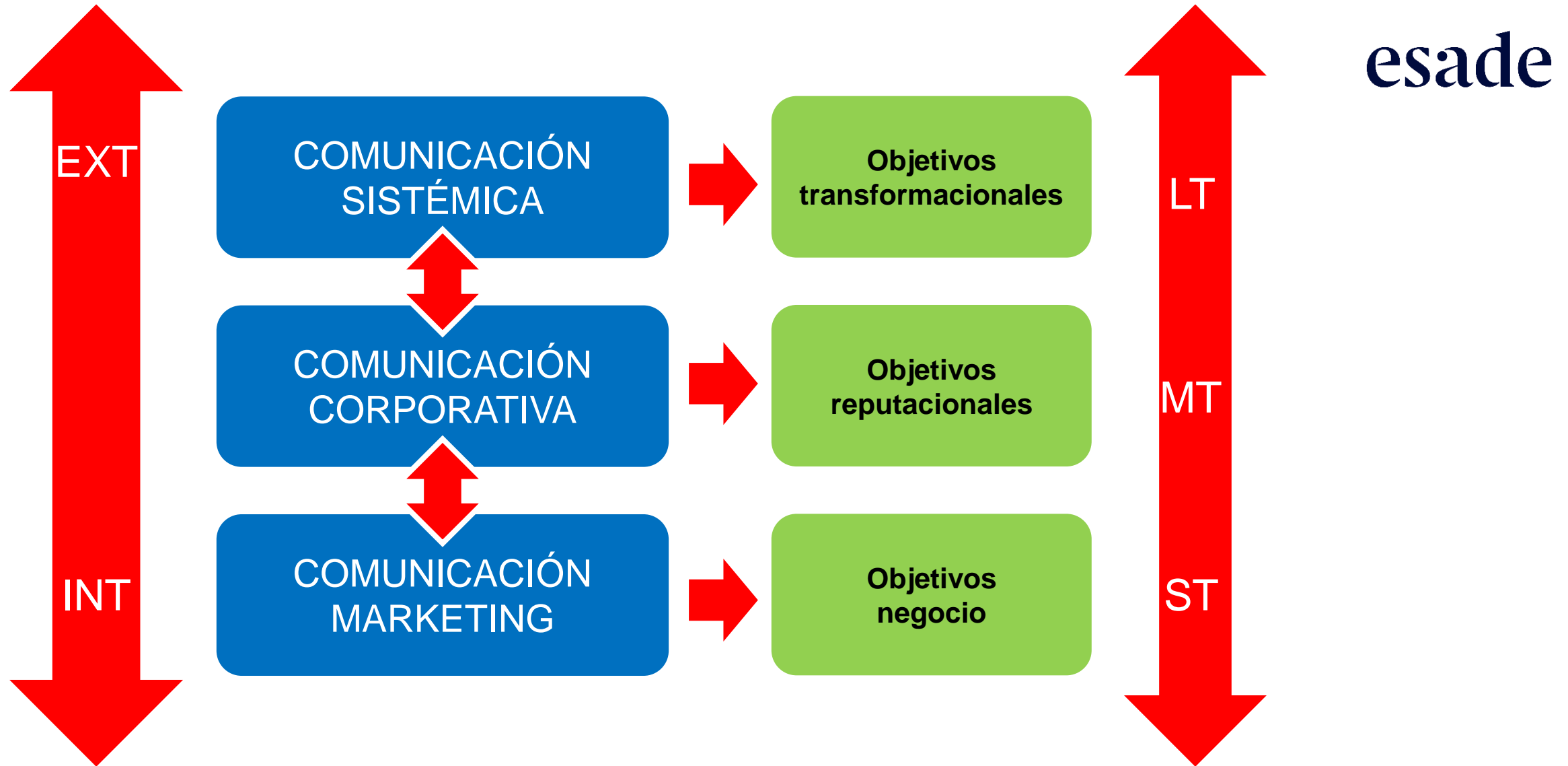
Catedrático y profesor
del Departamento de Marketing
de Esade

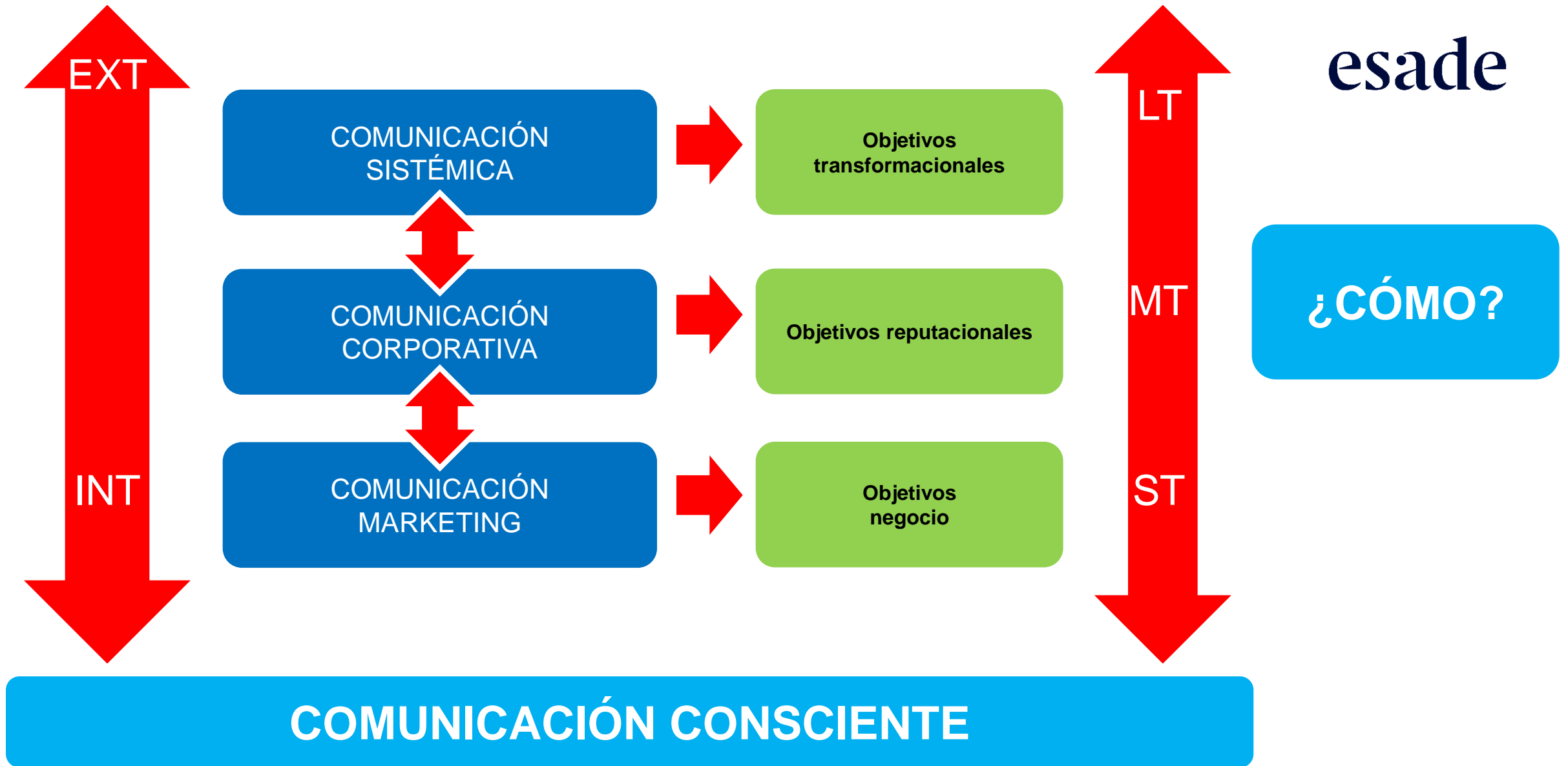


Classified - Confidential

esade







Planes contingencia

Logros

Fallos

Objetivos

TRANSPARENCIA



Open company,
no bullshit

Openness is root level for us.
Information is open internally by
default and sharing is a first principle.



COMUNICACIÓN CONSCIENTE



OUR PROGRESS

Working for social and environmental progress in whatever we do



Please see the [appendix](#) for a note regarding forward-looking statements.



Our highlights

Planet

We engaged 69% of our top-emitting suppliers, and saw a 43% increase year-over-year in the number of suppliers that have set science-based targets (SBTs). We gained traction with suppliers by providing free advisory services and we also secured our first supplier agreement that includes a built-in commitment to set climate goals.

People

Participation in Atlassian's Employee Resource Groups (ERGs) increased by more than 60% year-over-year, and we now have approximately 13% participation company-wide. ERG communities also expanded the events they host – a critical piece of fostering authentic connections and a culture of inclusion for employees from historically marginalized groups and allies across Atlassian.

Customers

We developed and publicly shared a [responsible technology review and guide](#) to advance the conversation on responsible product development and deployment. Within Atlassian, teams used the review more than 40 times to assess external, internal, and third-party AI products.

Community

The Atlassian Foundation donated US\$14.8 million and 5,300 free or deeply discounted product licenses to nonprofits, and Atlassian employees logged 53,000 hours of volunteering time during the year. We continued to partner with 16 [education changemakers](#) to improve opportunities for young people from under-resourced communities, at scale.



Where we fell short

Planet

Our business travel emissions continue to increase, up 73% year-over-year, despite improvements to our travel policy. While we've engaged business leaders in other strategies to reduce emissions, setting goals and driving behavior change takes time.

People

Our global representation of women has continued to slow over the past two years, currently at 34.2% of all Atlassians, which is down 1.4% since fiscal year 2022. Likewise, representation of Black/African American Atlassians in the U.S. has decreased by 7.5% in the last year. We know that in order to improve overall representation, we'll need to focus on both hiring and retention efforts by partnering closely with leaders across the company.

Customers

Though we redesigned and implemented a human-rights-based process to assess Atlassian's risks related to our customers, more work remains to turn this into ongoing and proactive customer due diligence as outlined in the [UN Guiding Principles on Business and Human Rights](#).

Community

Even with our 75% discount, the cost of Atlassian cloud products is still prohibitive for some small nonprofits and social enterprises. We're looking at how we can make Atlassian products accessible to all social impact teams that want to use them to grow their impact.



Where we're going

Planet

In the final year of our near-term targets, we're laser focused on doing everything we can to reduce travel emissions and convince suppliers to set their own goals. In parallel, we'll turn attention toward a strategy to achieve our recently approved long-term net-zero target by fiscal year 2040.

People

We'll continue to evolve our diversity, equity, and inclusion (DEI) data practices to deliver department-specific insights and actions to better enable leaders; embed bias mitigation into our people processes and tools; and expand the external impact of our ERG communities.

Customers

We will seek to further integrate due diligence practices into product development and embed greater accountability across Atlassian, fostering a culture committed to responsible technology.

Community

We want thousands of social impact teams to describe the backing they receive from the Atlassian Foundation as "mission critical." We're using a combination of our funding, people, products, and practices to help make social impact teams more effective and more collaborative.



Planes contingencia

Interno

Logros

Fallos

Largo
plazo

Objetivos

Outcomes

TRANSPARENCIA

TANGIBILIDAD

COMUNICACIÓN CONSCIENTE

Planes contingencia

Interno

Externo

Logros

Fallos

Largo
plazo

Corto
plazo

Objetivos

Outcomes

Proceso

TRANSPARENCIA

TANGIBILIDAD



COMUNICACIÓN CONSCIENTE

esade



Tony's 5 Sourcing Principles

Our incredibly tasty chocolate proves things can be done differently. Tony's rules of the game for fairer chocolate puts human rights at the centre of business, allowing companies to source cocoa sustainably while still enjoying commercial success.

AVERAGE CHILD LABOR PREVALENCE

.. in the industry

46.7%



.. at our partner cooperatives

10.5%



.. at our longer-term partner cooperatives

4.4%



It is important to note that there are methodological differences between the NORC industry study and how child labor prevalence is calculated through GLMRS.

“THE NUMBERS PROVE THAT

the longer we collaborate with a partner co-op, the more we see child labor decline.”



Julie McBride, Child Rights and Community Developer (aka Lady McRights) at Tony's

esade



esade



THE
FOOTPRINT
CHRONICLES





NICHOLAS IND
ORIOI IGLESIAS

**EMPRESAS
CON
CONCIENCIA**

MÁS ALLÁ DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA

11º toolkit DIRSE

36%

73%

58%

CÓMO ABORDAR LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL CON LA NUEVA NORMATIVA DE *GREENWASHING*



Ana Gascón Ramos

Presidenta de DIRSE
y Directora de la Estrategia
de Sostenibilidad de Envases
para Europa en The Coca-Cola Company

UN POCO DE HISTORIA

2013

Nacimiento de DIRSE: en un contexto de pocas regulaciones, con solo 15 asociados y una fuerte ambición de impulsar la función del Director de RSC.



Años de Crecimiento y Evolución

La función de RSC evoluciona hacia Sostenibilidad; comienza una ola regulatoria y un auge en el interés por la gestión ASG.



2025

DIRSE se consolida con más de **900 asociados**

Mentor DIRSE en su 7.ª edición

Panel de Expertos con más de 40 socios especialistas en diversas áreas ASG
Los **toolkits DIRSE** se consolidan como herramientas prácticas y esenciales para los directores de sostenibilidad

Implementación del **Consejo Asesor** y creación del **Código de Ética de la Profesión**

Futuro DIRSE

Continuar como asociación referente, fortaleciendo la función del DIRSE como pilar estratégico en las empresas y promoviendo la sostenibilidad en el ámbito empresarial.

LOS 4 EJES DE TRABAJO DE DIRSE

FORMACIÓN

- **Campus DIRSE**
- **Mentor DIRSE y Líder DIRSE**
- Programas propios de formación
- Acuerdos con Universidades, Escuelas de Negocios y Centros de Formación
- *Webinars* y talleres

NETWORKING

- ***Marketplace* DIRSE**
- **Premios DIRSE**
- Eventos propios e iniciativas networking
- Visibilidad y participación de socios
- Comunicaciones con Socios

ADVOCACY

- **Panel de Expertos DIRSE**
- Relaciones Institucionales
- Posicionamientos en materia ASG
- Actividades con Consejos y Jurados
- Campañas de apoyo en temáticas ASG
- Seguimiento de Normativa ASG

RECURSOS

- Investigaciones, estudios y publicaciones
- Charlas y ponencias
- **Toolkits DIRSE**

¿CÓMO SON LOS *Toolkits* DIRSE?

BLOQUE I

**Introducción,
contexto y
justificación o
*business case***

BLOQUE II

**Pasos a seguir para abordar
la problemática que presenta
el *Toolkit* y herramientas
de apoyo**

BLOQUE III

**Casos ilustrativos de varias
empresas para mostrar
cómo se ha resuelto
la temática del *Toolkit***

Toolkits DIRSE 2023

Toolkit de
FINANCIACIÓN SOSTENIBLE
Cómo gestionar el acceso a financiación ASG en el marco del plan de finanzas sostenibles de la UE
Febrero 2023



CaixaBank VALORA TOOLKITS | DIRSE

Toolkit
CÓMO GESTIONAR EL RECONOCIMIENTO ASG EN LOS MONITORES DE TODO EL MUNDO COMO IMPULSOR DE NEGOCIO
Rankings, premios, índices, asociaciones, think tanks y certificaciones
Mayo 2023



TOOLKITS | DIRSE

Toolkit
CÓMO GESTIONAR LA SOSTENIBILIDAD EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN
El tratamiento de la sostenibilidad en la regulación de los consejos de administración
Abril, 2023



TOOLKITS | DIRSE Con la colaboración de GARRIGUES

Toolkit:
Sostenibilidad y cadena de valor
Cómo gestionar la huella ambiental en la cadena de valor a través de la tecnología
25 de Mayo de 2023



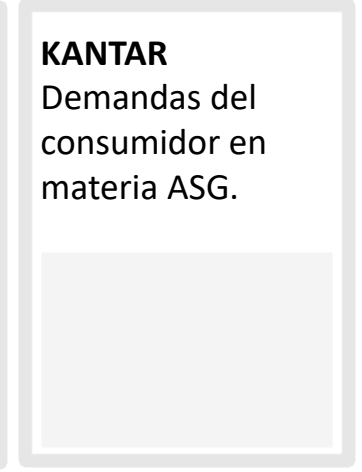
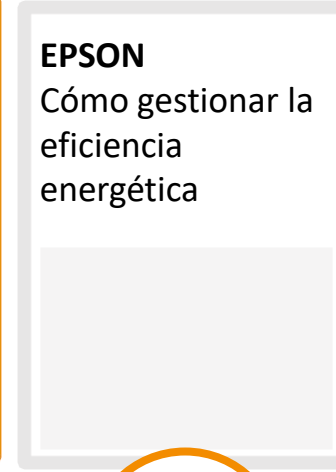
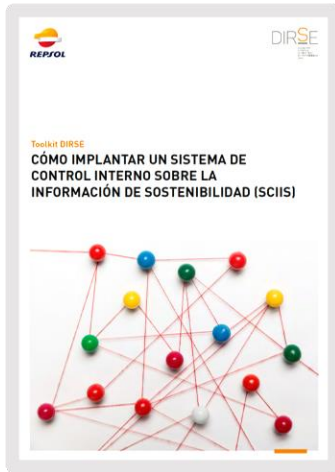
ORACLE TOOLKITS | DIRSE

CEPSA
TOOLKIT
Cómo elaborar un Plan de Descarbonización



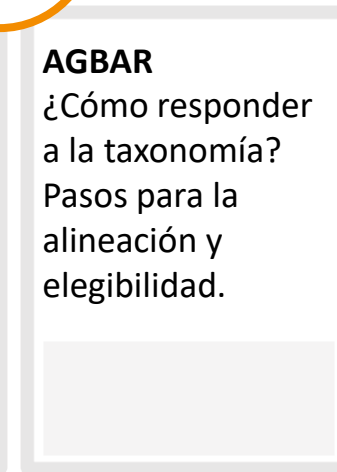
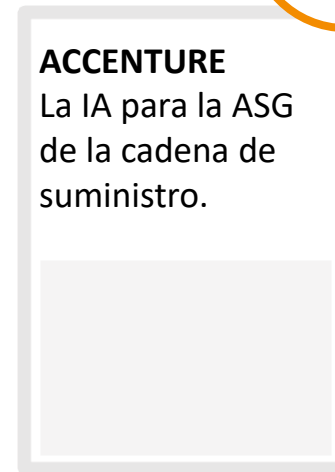
TOOLKITS | DIRSE

Toolkits DIRSE 2024 Y 2025



2024

2025



MÁS DE 20 EMPRESAS HAN PARTICIPADO EN LOS *Toolkits* DIRSE

LIDERANDO EL CONTENIDO PRINCIPAL



APORTANDO CASOS PRÁCTICOS



¿POR QUÉ UN *toolkit* LA NUEVA NORMATIVA DE *GREENWASHING*?

NUEVAS EXIGENCIAS PARA LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

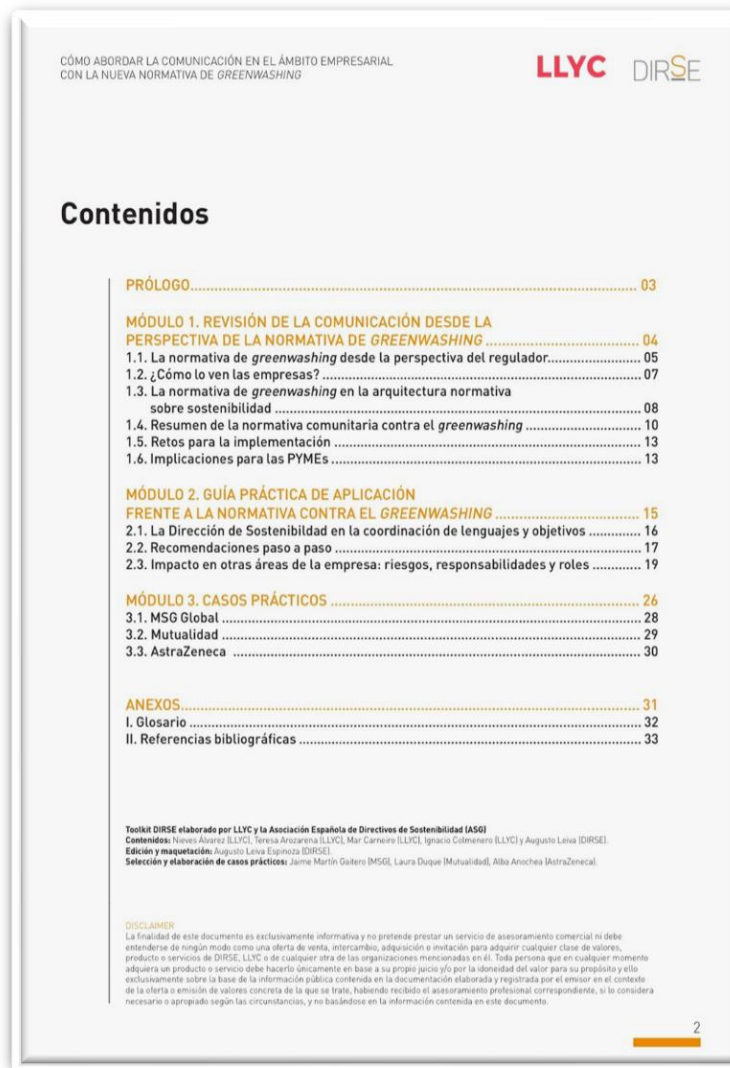
- Una **comunicación clara y transparente** fortalece la reputación y la confianza con los stakeholders.
- Un mensaje **bien estructurado previene riesgos** y evita sanciones o crisis reputacionales.
- La **coherencia y alineación con los valores** empresariales refuerzan la credibilidad.

EXIGENCIAS NORMATIVAS EN SOSTENIBILIDAD

- La **nueva normativa europea** penaliza el *greenwashing* y exige información precisa y verificable.
- Integrar la comunicación con **normativas como la CSRD** mejora la eficiencia y evita duplicidades.
- El incumplimiento normativo puede derivar en **sanciones, litigios y pérdida de competitividad**.

La comunicación no solo cumple con la normativa, sino que también refuerza la transparencia, la confianza y el valor empresarial

PDF DESCARGABLE



11º toolkit DIRSE

36%

73%

58%

CÓMO ABORDAR LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL CON LA NUEVA NORMATIVA DE *GREENWASHING*



Nieves Álvarez Nieto
Reputation & Leadership Senior
Director en LLYC

EL CONTEXTO | **POR QUÉ ESTE TRABAJO**

POR QUÉ LLYC | **NUESTRA EXPERIENCIA**

UN NUEVO ESCENARIO | **EL PANORAMA NORMATIVO**

UN NUEVO ESCENARIO | **LOS RETOS PARA LAS EMPRESAS**

GUÍA PRÁCTICA | **LA APORTACIÓN DE LOS DIRSE**

GUÍA PRÁCTICA | **RECOMENDACIONES: PASO A PASO**

EL CONTEXTO

¿Por qué este trabajo?



EL CONTEXTO | POR QUÉ ESTE TRABAJO

Cómo se articula la transición ecológica en la UE

El Pacto Verde, con sus herramientas en revisión, busca transformar a la Unión Europea en una economía moderna, eficiente en el uso de los recursos y competitiva.

La transición se ha ido regulando en lo referido a **finanzas** (paquete de finanzas sostenibles), **gestión y reporting** (CSRD) o **cadenas de suministro** (CS3D).

La transición ecológica supone una transformación que está afectando a **todos los actores**.

El impulso de **la regulación continúa hacia el marketing y la comunicación**, en su relación con los consumidores como decisores y potenciales impulsores de la transformación.

EL CONTEXTO | POR QUÉ ESTE TRABAJO

El valor de una comunicación rigurosa

La forma en que la ESG se está apalancando sobre la regulación genera un **cierto hastío** en las empresas.

1. Hay **distintas velocidades**, que requieren objetivos alcanzables y ritmos específicos.
2. La **heterogeneidad** de las informaciones dificulta la comparabilidad y siembra dudas sobre la conveniencia de ser transparente.
3. Al mismo tiempo el proceso se encuentra con obstáculos como el **desgaste de la terminología ESG**, o los ataques por parte de grupos con ideologías, intereses y visiones diferentes.



POR QUÉ LLYC

Nuestra experiencia



NUESTRA EXPERIENCIA



Corporate Affairs

En un entorno de incertidumbre por tensiones geopolíticas, polarización social, cambios culturales, disrupciones tecnológicas y emergencias climáticas...



Son las empresas con **MEJOR REPUTACIÓN**, las que **PROTEGEN E INCREMENTAN** el valor de su negocio.

Y aumentan sus opciones de **CAPITALIZAR CLIENTES, EMPLEADOS, INVERSORES Y LICENCIA SOCIAL** a lo largo del tiempo.



CORPORATE AFFAIRS

Incrementamos los capitales de las empresas

COMUNIDAD COMPRADORA
En torno a Clientes y Competidores

CAPITAL COMERCIAL Afinidad, fidelidad y recomendación de las propuestas de valor de la empresa en su **entorno competitivo** (bases de datos acerca de clientes rentables, tanto actuales como potenciales).



COMUNIDAD REGULADORA
En torno a Autoridades y Ciudadanos

CAPITAL SOCIAL Y RELACIONAL Apoyo a las actividades de la empresa en el **entorno sociopolítico** (alianzas institucionales, permisos administrativos, legitimidad normativa, opinión pública favorable).

COMUNIDAD COLABORADORA
En torno a Empleados y Proveedores

CAPITAL HUMANO E INTELECTUAL Competencias y capacidades profesionales en el **entorno laboral y cadena de valor** (calificaciones y certificaciones, sistemas y procesos, derechos y licencias, y patentes e innovaciones).

COMUNIDAD INVERSORA
En torno a Accionistas y Acreedores

CAPITAL FINANCIERO Fondos disponibles para la producción de bienes y prestación de servicios procedentes del **entorno económico** (deuda, capital, subvenciones, inversiones u operaciones).

UN NUEVO ESCENARIO

El panorama normativo



UN NUEVO ESCENARIO | EL PANORAMA
NORMATIVO

Evolución y perspectivas

Hacia una regulación más estricta contra el greenwashing



Fuente: LLYC, 2025 para el presente Toolkit DIRSE.

UN NUEVO ESCENARIO | EL PANORAMA NORMATIVO

La directiva 2024/825 sobre empoderamiento de los consumidores

<p>Añade precisión para la utilización de determinados términos vinculados a la sostenibilidad, especialmente los aspectos sociales y del medio ambiente.</p>	<p>Modifica Directivas UE en vigor:</p> <p>Directiva 2005/29/CE sobre prácticas comerciales desleales.</p> <p>Directiva 2011/83/UE sobre derechos de los consumidores.</p>	<p>Hacer afirmaciones relacionadas con el comportamiento medioambiental futuro que no se apoyen en compromisos claros, objetivos, públicos y verificables. Estos compromisos deben estar verificados por un tercero independiente.</p> <p>Exhibir etiquetas de sostenibilidad que no estén basadas en un sistema de certificación (por ejemplo, ISO) o no hayan sido establecidas por las autoridades públicas.</p>	<p>Busca que los consumidores puedan tomar decisiones de compra informadas y contribuir así a patrones de consumo más sostenibles.</p>
<p>Añade</p>	<p>Modifica</p>	<p>Prohíbe</p>	<p>Busca</p>
<p>/ 1</p>	<p>/ 2</p>	<p>/ 3</p>	<p>/ 4</p>

UN NUEVO ESCENARIO

Los retos para las empresas



UN NUEVO ESCENARIO | LOS RETOS PARA LAS EMPRESAS

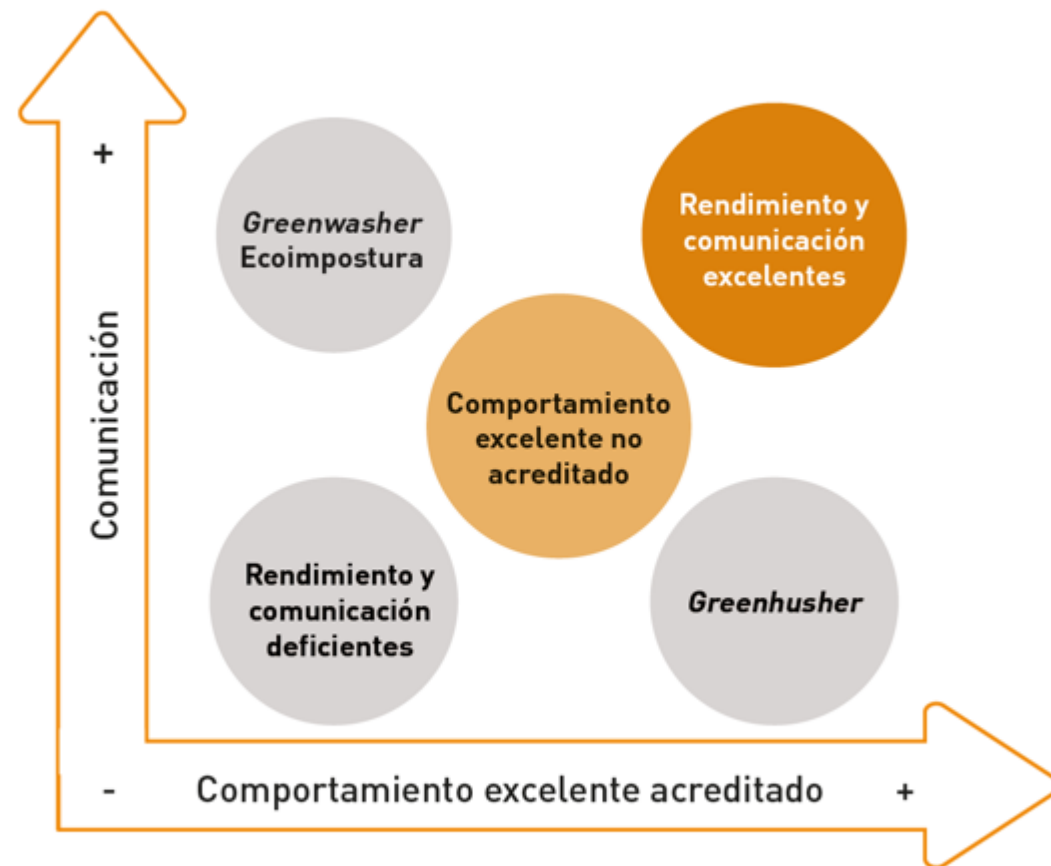
No hay una 'bala de plata'

Para las empresas consultadas, los retos están vinculados tanto a su actividad como a su perfil de comunicación.

1. Cada compañía afronta su propia combinación de riesgos y oportunidades.
2. Es absolutamente necesario formar a quienes tienen puntos de contacto con el consumidor.
3. El reporting de sostenibilidad debe ser solvente y actuar como soporte para la comunicación corporativa y comercial.

Evolucionar hacia un nuevo escenario de comunicación corporativa y comercial requiere también incentivar al mercado para generar expectativas acordes con la transformación que se quiere lograr.

Perfiles de empresas de acuerdo a su comunicación y su comportamiento acreditado



Fuente: LLYC, 2025 para el presente Toolkit DIRSE.

UN NUEVO ESCENARIO | LOS RETOS PARA LAS EMPRESAS

Impactos en las distintas áreas

Si bien la Directiva de empoderamiento recae en la comunicación de la empresa, son muchas las áreas implicadas que intervienen en el proceso.

Cada una con sus riesgos y herramientas para abordarlos.



GUIA PRÁCTICA

La aportación de los DIRSE



GUÍA PRÁCTICA | LA APORTACIÓN DE LOS DIRSE

Soporte transversal de la Dirección de Sostenibilidad al resto de áreas de la empresa



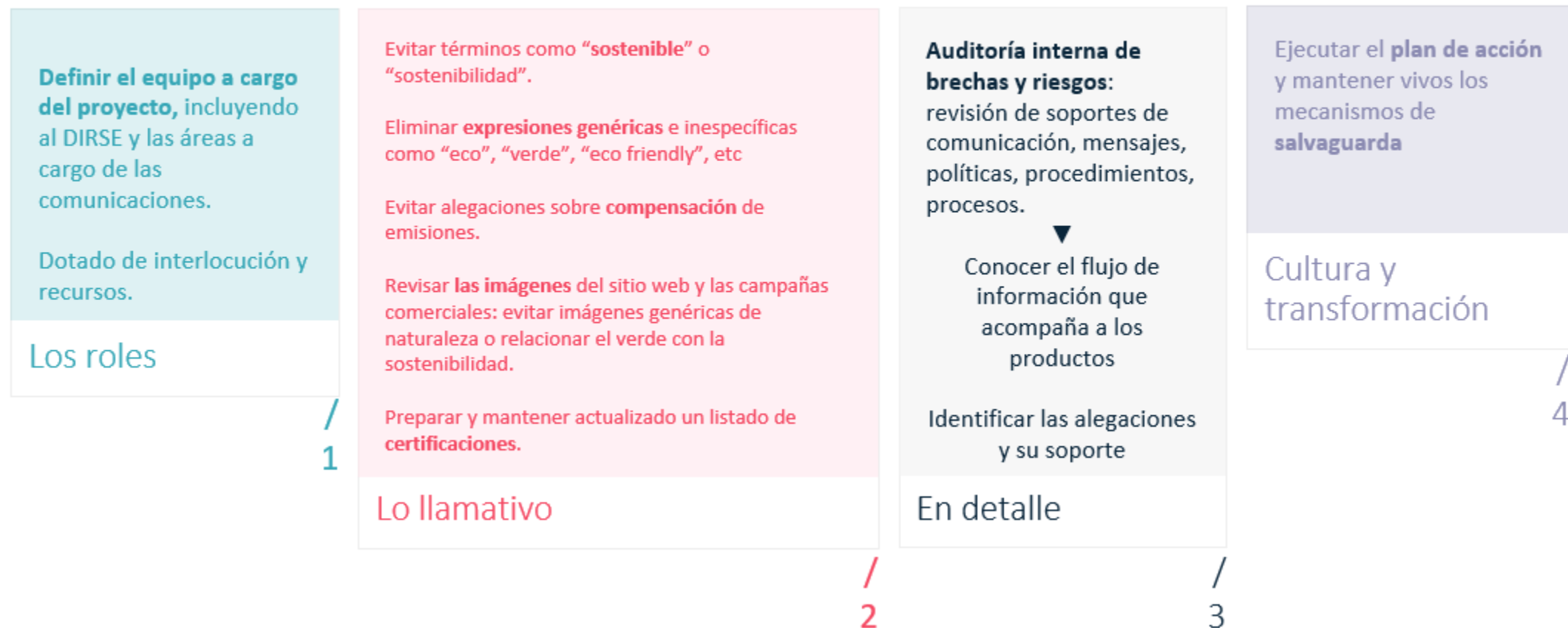
GUÍA PRÁCTICA

Recomendaciones: paso a paso



GUÍA PRÁCTICA | RECOMENDACIONES: PASO A PASO

Revisar las comunicaciones



11º toolkit DIRSE

36%

73%

58%

CÓMO ABORDAR LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL CON LA NUEVA NORMATIVA DE *GREENWASHING*

MESA REDONDA DE EXPERIENCIAS



MODERADOR

Carlos Arango

Director General
DIRSE



Alba Ancochea Díaz

Sustainability and SHE Lead en
AstraZeneca



Jaime Pérez Martín-Gaitero

Sustainability Knowledge Manager
en msg global solutions



Laura Pilar Duque Santamaria

Subdirectora General de Cumplimiento y
Legal en Mutualidad

11º toolkit DIRSE

36%

73%

58%

CÓMO ABORDAR LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL CON LA NUEVA NORMATIVA DE *GREENWASHING*



Carlos Arango

Director General
de DIRSE

