



# REVISTA **Protocolo y Comunicación**

**Vol 1, No 1 (2023)**

## **Comunicación estratégica en la responsabilidad social de las organizaciones frente al escenario del Cambio Climático**

Strategic communication in the social responsibility of organizations facing the climate change scenario



**Pedro Vásquez Indacochea**

---

# Comunicación estratégica en la responsabilidad social de las organizaciones frente al escenario del Cambio Climático

## Resumen

En la actualidad, la humanidad viene afrontando escenarios de riesgos distintos a los que estuvo acostumbrada. La cantidad de desastres naturales viene incrementándose por el aumento de la intensidad de los efectos del Cambio Climático, los cuales generan nuevos retos de adaptación y de mitigación en nuestro día a día, tanto a nivel de las organizaciones como del ciudadano de a pie. En dicho contexto, el rol de las organizaciones es clave con la finalidad de sumar de manera estratégica y significativa en estas medidas de adaptación y de mitigación frente al Cambio Climático a partir de la gestión de los impactos sociales y ambientales derivados de su accionar. Como organizaciones socialmente responsables, se tiene el compromiso de prevenir o minimizar la afectación en el medio ambiente a partir del abordaje de estos impactos. Esta gestión implica cambios en la organización a través de la puesta en marcha de planes de acción entre cuyos componentes el aspecto comunicacional, tanto interno como externo, es primordial para asegurar su éxito. Por ello, se plantea en el presente artículo la relevancia de considerar el componente comunicacional a lo largo de la estrategia de responsabilidad social de las organizaciones como elemento clave para el fortalecimiento de su sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente y la mejora de la calidad de vida de sus grupos de interés.

### Palabras clave:

sostenibilidad, gestión de riesgos, comunicación estratégica, Cambio Climático, cambio organizacional, responsabilidad social

# Strategic communication in the social responsibility of organizations facing the climate change scenario

## Abstract

Today, humanity is facing different risk scenarios than it was used to. The number of natural disasters is increasing due to the growing intensity of the effects of Climate Change, which generate new adaptation and mitigation challenges in our daily lives, both at the level of organizations and the ordinary citizen.

In this context, the role of organizations is relevant in order to contribute strategically and significantly to these adaptation and mitigation measures against Climate Change based on the management of social and environmental impacts derived from their actions. As socially responsible organizations, there is a commitment to prevent or minimize their impact on the environment by addressing these impacts. This management implies changes in the organization through the implementation of action plans in which the communicational aspect, both internal and external, is essential to ensure its success.

Hence, this article arises the relevance of considering the communication component throughout the social responsibility strategy of organizations as a key element for strengthening their sustainability, caring for the environment and improving the quality of life of their stakeholders.

### Keywords:

sustainability, management risks, strategic communication, Climate Change, organizational change, social responsibility

## Organizaciones, gestión del riesgo y el Cambio Climático

Cuando uno aborda una conversación en un contexto empresarial, existen términos que suelen ser de alto uso y comprensión compartida: capital, inversión, estrategia de negocios, riesgos, entre otros. Respecto a este último y en el contexto del presente artículo, se entenderá el riesgo como el resultado de la combinación entre la probabilidad de ocurrencia de un evento y su consecuencia sobre el comportamiento esperado del negocio. De ahí la importancia, en la cultura organizacional que busca el logro de resultados, de incorporar la gestión de los riesgos dentro de la estrategia del negocio con la finalidad de prevenir o mitigar las consecuencias negativas de estos eventos y, en la medida de lo posible, maximizar las oportunidades que se pueden generar desde su atención temprana.

Tradicionalmente, la atención de los riesgos estuvo orientada a los ámbitos financiero, legal, operativo y político en las organizaciones. Sin embargo, desde el año 2011, los riesgos ambientales, particularmente el referido al Cambio Climático (CC), aparecieron en escena dentro de los cinco principales riesgos a nivel mundial identificados por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) (WEF, 2011). Inclusive, en dicho año, cuatro de aquellos cinco riesgos globales identificados con mayor probabilidad fueron ambientales mientras que de manera específica el asociado al CC se ubicó como el de segundo mayor impacto, solo por debajo del riesgo económico referido a crisis fiscales (WEF, 2011).

A partir del 2011 hasta la actualidad, al menos un riesgo ambiental ha sido reportado por el WEF dentro de los primeros cinco riesgos globales con mayor probabilidad de ocurrencia. Mientras que los riesgos económicos no figuran en este grupo desde el 2016, los riesgos ambientales lideran este ranking desde el 2017. Así mismo, para el presente año, mientras que tres de los cinco riesgos globales de mayor impacto para los negocios son

ambientales y el primero de ellos es el fracaso frente al CC, todos los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia son ambientales (climas extremos, fracaso frente al CC, desastres naturales, pérdida de biodiversidad, desastres naturales generados por la acción humana) (WEF, 2020).

Sin embargo, el CC no debería entenderse como un riesgo exclusivo para el sector empresarial, sino que este escenario viene maximizando de manera progresiva condiciones climáticas extremas que afectan o afectarán más temprano que tarde el funcionamiento habitual de toda organización a nivel mundial. Se tiene, por ejemplo, el aumento de incendios forestales en Australia, la prolongación de periodos de sequía en Ciudad del Cabo, inundaciones de varias islas del Pacífico debido al aumento del nivel del mar, entre otros. En todos los casos, al no haber estado preparadas para atender la magnitud de las consecuencias de estos fenómenos, los gobiernos locales deberán solventar millonarias inversiones en acciones de mitigación de los daños generados y de la esperada recuperación.

De ahí que dentro de la Agenda 2030 impulsada por las Naciones Unidas se haya contemplado un Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) específico para esta problemática, el número 13, Acción por el Clima, para el cual se requiere la participación de todos los actores - dentro de sus competencias- en la implementación de medidas que atiendan al CC y sus consecuencias.

En el año 1992, se suscribió la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, la cual cuenta en la actualidad con 197 países “partes”, es decir, los que la ratificaron (Naciones Unidas, s/f). A partir de dicha fecha, anualmente las partes de esta Convención se reúnen en este espacio intergubernamental (Conferencia de las Partes – COP) para realizar seguimiento a los acuerdos establecidos y buscar implementar acciones que atiendan esta problemática.

En el año 2015, se realizó la COP 21 en París, donde se acordó limitar el aumento de

la temperatura global a 2 °C, lo cual implica el compromiso de disminución de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por todos los países, desarrollados o en vías de desarrollo. Para ese fin, cada uno de ellos debía plantearse medidas de mitigación o adaptación de lucha contra el CC a nivel nacional (Contribuciones Nacionalmente Determinadas – NDC, por sus siglas en inglés) (Naciones Unidas, 2016).

A partir de estos compromisos, se han identificado dos tipos de riesgos asociados al CC (TFCD, 2017). El primero de ellos está referido a los riesgos físicos, tales como el surgimiento de eventos mencionados previamente (p. ej., incendios forestales, sequías, inundaciones) y el cambio crónico de patrones climáticos a mediano/largo plazo. El segundo agrupa a los riesgos de transición, entre los cuales se encuentran los cambios internos a nivel institucional y normativo que deberán desplegar cada uno de los Estados partes para cumplir con los compromisos establecidos y, con ello, promover la descarbonización de sus economías. Claramente, estos cambios internos generarán variaciones en los entornos “habituales” donde se desarrollan las organizaciones, las cuales deberán desplegar esfuerzos para adaptarse a los nuevos escenarios.

Por un lado, a nivel local, se tiene un ejemplo de este cambio institucional con la Ley N.º 30754 -Ley Marco sobre el Cambio Climático-, promulgada por el Estado peruano en el mes de abril del 2018 y cuya finalidad es asegurar el cumplimiento de dichos compromisos y otros asumidos en el marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático. Entre los contenidos contemplados en esta ley, a través de su reglamento (Decreto Supremo N.º 013-2019-MINAM), se señala la responsabilidad de los distintos sectores (ministerios) de incorporar en sus planes de inversión (privada y pública) las acciones que permitan cumplir con los topes de emisión de GEI planteados de manera pública en los NDC por el Perú. Además, es probable que dentro de las consideraciones de costo-beneficio previo para la priorización de proyectos de inversión se establezcan, en un futuro próximo, cuánto aportarán en sus emisiones

de GEI. Esta evaluación generaría mínimamente cambios en los costos durante las etapas de diseño y de certificación ambiental de estos proyectos, pues, en la actualidad, la consideración de cuánto GEI generará un proyecto de inversión no es un parámetro requerido por ninguna normativa sectorial para brindar un título habilitante. Por otro lado, a nivel global, se tiene el caso de la primera gestora de fondos de inversión del mundo, Black Rock (más de US\$ 6 trillones), la cual comunicó a sus distintos clientes su decisión de retirar, a partir del 2020 y de manera progresiva y definitiva, sus activos de compañías cuyos ingresos sean generados de portafolios con una mayor presencia del 25% proveniente de producción térmica a base de carbón, debido a su alto impacto ambiental (BlackRock, 2020). Así mismo, unos meses antes, en septiembre del 2019, ya se había constituido la Alianza de Dueños de Activos Carbono-Neutrales (Net-Zero Asset Owner Alliance), que agrupa a instituciones comprometidas en asegurar que sus portafolios de inversiones, estimados por ese entonces en US\$ 4 trillones, lograrán para el 2050 ser carbono neutrales y se alinearán al escenario de un máximo aumento en la temperatura mundial de 1.5 °C, tal como fue establecido en el Acuerdo de París (UNEP Finance Initiative & PRI, s/f). Entonces, las organizaciones afrontan escenarios cada vez más exigentes y cambiantes en los que su respuesta y abordaje respecto al CC y los riesgos asociados serán claves para su sostenibilidad, lo cual implicará ajustar su modelo de negocio actual partiendo de una gestión de sus actividades y prácticas regulares que generen impactos en el medio ambiente.

## **El rol de las organizaciones y la gestión de sus impactos y sus riesgos en el marco de su sostenibilidad frente al Cambio Climático**

Toda actividad humana produce un impacto, positivo o negativo, sobre el entorno. No existen acciones “neutrales”, que no generen cambios en aquel. Por lo tanto, las organizaciones, sin importar su fin de creación, a lo largo de



su cadena de valor, generan impactos en sus grupos de interés y en el medio ambiente. De ahí que la responsabilidad social de una organización esté referida a la atención de dichos impactos asegurando su gestión adecuada, es decir, minimizando o previniendo los de carácter negativo y maximizando aquellos positivos (ISO 2600-2010). Abórdese esto último con un ejemplo.

Se tiene a una organización que promueve la inclusión tecnológica en mujeres jóvenes de escasos recursos de barrios marginales de la ciudad de Lima a través del desarrollo de sus capacidades en el campo de la informática. Las capacitaciones se desarrollan en estos barrios, en muchos de los cuales no se cuenta con provisión segura de energía eléctrica. Por ello, se ven en la necesidad de utilizar, durante sus capacitaciones nocturnas, un motor de generación eléctrica, el cual consume gasolina como combustible. Se encuentra, pues, que en la cadena de valor del negocio de esta organización se impacta negativamente en el medio ambiente al generar GEI y, con ello, se suma a una de las causas del CC.

Aunque uno podría señalar que la cantidad de GEI generada es ínfima, existen oportunidades de mejora de la gestión ambiental en la cadena de valor que pueden aprovecharse. Así, la organización podría identificar alternativas para gestionar este impacto: programar las capacitaciones durante el día para reducir el consumo de energía eléctrica a solo los equipos de cómputo (minimización del impacto), utilizar baterías cargadas a través de paneles solares con la finalidad de evitar el uso del mencionado motor y promover que las beneficiarias se comprometan en plantar un árbol (prevención del impacto negativo y maximización del positivo), entre otras. En el caso de no gestionar este impacto, la organización estaría asumiendo riesgos que podrían debilitar la sostenibilidad de su intervención. Por un lado, considerando las políticas actuales de descarbonización de la economía a nivel mundial, se podría vislumbrar un escenario de aumento progresivo del costo del combustible, lo cual incrementaría –a su vez– sus costos operativos en el tiempo.

Por otro lado, si esta organización contara con financiamiento externo de alguna fuente cooperante de algún país parte, esta última podría establecer como requisito para una futura ampliación de fondos la demostración de que su intervención es carbono neutral o, al menos, que cuenta con los mecanismos de mitigación respectivos. Se tiene, entonces, que el ser una organización socialmente responsable ya no se puede entender como algo extraordinario, atípico y/o gratuito. Desde el ejemplo mencionado, es clave para la viabilidad de la organización en el tiempo aprovechar las oportunidades de mejora de esta intervención al minimizar/prevenir los impactos negativos y maximizar los positivos sobre el medio ambiente. De no existir una adecuada gestión de estos impactos, la dirección de la organización estará asumiendo riesgos que expondrán a la organización a condiciones que podrían limitar su intervención en el mediano plazo y –en un peor escenario– paralizar sus actividades.

Para lograr una adecuada gestión, se requiere conocer el estado actual de las cualidades de los impactos sobre los distintos grupos de interés y en el medio ambiente a lo largo de la cadena de valor del negocio, con la finalidad de identificar las brechas que existirían entre aquel estado y la situación objetivo. Estas brechas suelen ser abordadas a través de planes de acción que implementan las organizaciones.

En general, entonces, a través de una gestión adecuada y ajustada de estos impactos, considerando las características y las posibilidades de la organización y con una lectura adecuada del entorno, se logrará una óptima gestión de sus riesgos que sume a su sostenibilidad; por lo que es clave asegurar la viabilidad de los planes de acción requeridos.

## **Comunicación estratégica para el aseguramiento de la efectividad de los planes de acción frente al Cambio Climático**

Como todo sistema, las organizaciones suelen buscar alcanzar el equilibrio en su funcionamiento interno con la finalidad de estabilizar el uso de los recursos necesarios, por lo que despliegan estrategias para desacelerar posibles cambios. Estas estrategias son conocidas en el campo del Cambio Organizacional como fuentes de resistencia y suelen clasificarse en dos tipos, individuales y organizacionales (Robbins y Judge, 2013).

Entre las primeras se encuentran el hábito de los miembros de la organización; la sensación de seguridad requerida por el individuo; el temor a posibles pérdidas económicas ante el posible escenario de no poder desarrollar las nuevas funciones y actividades esperadas en la organización; el miedo a la incertidumbre de nuevos escenarios ambiguos, y la búsqueda de mantener su entorno tal cual lo conocen, por lo que cognitivamente asimilan aquello que se ajusta a sus expectativas y evitan lo disonante con sus creencias (Robbins y Judge, 2013).

Entre las segundas se incluyen la inercia estructural, referida a los distintos procesos de la organización para asegurar la estabilidad mencionada líneas arriba; la limitación del cambio global al desarrollarse solo en algunos subsistemas de la organización, por lo que al final del proceso tiende a retornar al estado previo mayor; la limitación del cambio individual frente a la existencia de reglas colectivas que generan una inercia en el grupo; la percepción de los sectores especializados de la organización por una posible pérdida de su posicionamiento esperado en el nuevo escenario que les hace ver amenazada su pericia; reticencia a la pérdida de poder en la relación entre los distintos niveles de autoridad de la organización (Robbins y Judge, 2013).

Para la comprensión del cómo se articulan estas fuentes de resistencia, existen diversos modelos, entre los cuales se encuentra el de Kurt Lewin. Este autor plantea tres momentos necesarios para lograr un cambio exitoso en la organización: i) el descongelamiento del estado inicial o de estabilidad, el cual se mantiene por la existencia de las mencionadas fuentes;

ii) la movilización hacia el estado esperado a través de la superación de las fuerzas impulsoras sobre aquellas fuentes de resistencia, y iii) el recongelamiento o estabilización de la organización, en el que se logra un balance entre estas fuentes y las fuerzas impulsoras implementadas (Robbins y Judge, 2013).

Este equilibrio sin cambios en el funcionamiento interno de un sistema es factible y sano cuando se encuentra en un entorno estable. Sin embargo, como se ha mencionado previamente, el escenario que viven las organizaciones a partir del CC está lejos de esta estabilidad, y más bien se les presentan condiciones –en muchos casos aún no claramente definidas– que les exigirán desplegar procesos de innovación y de adaptación constantemente.

Es en este contexto que el cambio organizacional se vuelve un elemento fundamental en la gestión de toda organización. Así, estas últimas requieren desplegar estrategias que, además de plantear las metas a alcanzar en la nueva caracterización de la organización, atiendan las fuentes de resistencia. Como se observa, este cambio requerirá múltiples esfuerzos debido a los distintos frentes que deberá atender, tanto internos como externos, por lo que las organizaciones requieren que el uso de los recursos comprometidos sea el más eficiente y eficaz posible.

Para el éxito de un cambio organizacional que asegure el cierre de la brecha de la gestión de impactos de la organización, se suelen implementar planes de acción. Estos definen las actividades que la organización deberá desplegar en todo nivel y en los distintos frentes, entre las cuales el componente comunicacional es clave: sin un adecuado involucramiento y alineamiento de los grupos de interés, el cambio organizacional esperado presentará limitaciones para salir del statu quo y lograr la movilización necesaria. Véase la relevancia de este componente en los siguientes casos con dos grupos de interés: accionistas y gobierno.

### ***Caso 1: generación eléctrica carbono-neutral y la educación superior***

El sector educativo superior peruano viene viviendo distintos cambios en los últimos años a partir del proceso de licenciamiento liderado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu) a partir de los lineamientos establecidos en la nueva Ley Universitaria – Ley N.º 30220–, la cual fue aprobada en el 2014. En dicho contexto, las universidades nacionales, tanto privadas como estatales, se han focalizado en asegurar el cumplimiento de los requerimientos establecidos para la obtención del licenciamiento, sin el cual no podrán seguir funcionando. Asimismo, estos centros de estudio, luego del licenciamiento, asumen compromisos de gestión fiscalizables por la Sunedu, los mismos que deberán cumplirse en el tiempo, para lo cual requerirán de capital que los financie.

Sin embargo, estas nuevas condiciones normativas no son los únicos elementos que vienen surgiendo en el escenario de la educación superior. El perfil de las nuevas generaciones de potenciales estudiantes ha cambiado; ahora presenta una mayor preocupación sobre el cuidado ambiental (Datum Internacional, s/f). Luego, es altamente probable que, para decidirse por uno u otro centro de estudios, la gestión ambiental será un elemento relevante considerado por este público.

A finales del 2019, una universidad privada de Lima implementó el uso del 100% de energía renovable dentro de algunas de sus sedes, lo cual generó una disminución significativa de su huella de carbono al reducir las emisiones de GEI en su cadena de valor. Para asumir dicho compromiso, está claro que se debió contar con el compromiso del directorio de la universidad y posicionar como elemento de valor y diferenciador el consumo de energía renovable y descartar la provisión habitual que se oferta en nuestra ciudad capital.

Al analizar el cómo se habría podido fortalecer este compromiso para lograr el cambio en esta organización y una mejora en su gestión de impactos ambientales, se podrían mencionar dos elementos. Por un lado, en un entorno donde futuros

estudiantes universitarios buscarán instituciones alineadas a sus valores, esta universidad tiene actualmente un elemento concreto para mostrar: su aporte tangible frente al Cambio Climático. Por otro lado, frente al escenario actual donde el acceso a capital en condiciones favorables está asociado cada vez más a las cualidades de sostenibilidad de las organizaciones, esta universidad habría aprovechado en la práctica mejorar su perfil crediticio al optimizar su gestión ambiental mediante la disminución de sus emisiones de GEI. Esta mejora abriría mayores opciones para futuros levantamientos de capital, posiblemente necesario tanto para el cumplimiento de los compromisos asumidos en el proceso de licenciamiento como para el financiamiento de sus planes comerciales de expansión.

### ***Caso 2: recortes de perforación e innovación en su utilización***

A inicios de la presente década, una compañía petrolera tenía planificado perforar un pozo exploratorio en un lote concesionado por el Estado peruano en la Amazonía peruana. Como parte de esta perforación, se generarían recortes provenientes del subsuelo, los cuales en algunos casos –luego de ser tratados– son caracterizados como residuos no peligrosos. Al ser un tipo de residuo, la compañía debía disponerlos, para lo cual la entidad sectorial ambiental competente le había autorizado tratarlos superficialmente (landfarming). Sin embargo, la zona de operaciones era inundable el 70% del año, por lo que el tratamiento autorizado presentaba altas complicaciones. La alternativa, frente a este escenario, era trasladarlos fuera de la zona de trabajo, a cientos de kilómetros, hacia un lugar de disposición autorizado, procedimiento que implicaba un aumento tanto en los costos del proyecto como de sus impactos ambientales, tales como la generación de más GEI.

Meses antes, esta misma empresa, en una operación similar en otro país de la región, había logrado utilizar los recortes de perforación como material para construcción



luego de tratarlos, por lo que se propuso replicar esta práctica como una innovación en la perforación planificada en el Perú. Inicialmente, uno podría pensar que esta mejora, al tener un impacto ambiental positivo, debería ser rápidamente implementada. Sin embargo, dado que no estaba contemplada en la normativa peruana ni en el permiso que sustentaba la certificación ambiental de la operación, no fue inmediata. Por ello, esta empresa, antes de implementar la nueva práctica, debió realizar un trabajo de difusión intenso con las entidades sectoriales encargadas de brindarle la certificación ambiental necesaria para su operación, con la finalidad de atender posibles temores asociados a esta innovación. Finalmente, se logró incorporar la nueva forma de utilizar los recortes en la operación de esta empresa como parte de una mejora ambiental. Así, se minimizó el impacto ambiental de la operación con una optimización del presupuesto asociado al manejo de recortes como residuos.

Como se ha observado en ambos casos, un elemento clave para consolidar el cambio organizacional es la gestión de los grupos de interés involucrados a lo largo de la cadena de valor del negocio. Si no se logra un adecuado involucramiento, aquellos podrían convertirse en fuentes de resistencia que limitan el éxito de iniciativas desarrolladas por las organizaciones en el marco de los esfuerzos por gestionar sus impactos ambientales. Por lo tanto, es crítico que el componente comunicacional por implementar en este involucramiento sea conceptualizado y desarrollado estratégicamente.

En conclusión, se observa la importancia para las organizaciones de atender de manera temprana y proactiva la gestión de sus impactos ambientales frente al escenario del CC, el cual establece nuevos riesgos para el negocio. En dicha línea, ser una organización socialmente responsable ya no es un elemento gratuito, sino que es clave para la sostenibilidad del negocio. Para ello, se requiere reconocer las implicancias de los cambios que deberán afrontar las organizaciones tanto sobre las

fuentes de resistencia como las fuerzas impulsoras y gestionarlas en el plan de acción correspondiente. En este último, es clave implementar el componente de comunicación estratégica que asegure el involucramiento óptimo de los grupos de interés.

## Referencias

BlackRock (2020). Sustainability as BlackRock's New Standard for Investing. BlackRock Client Letter. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/blackrock-client-letter>

Datum Internacional. (s/f). ¿En qué se diferencian los millenials del Perú?

[http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Millennials.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf)

Decreto Supremo N.º013-2019-MINAM. Reglamento de la Ley N.º 30754, Ley Marco sobre Cambio Climático.

ISO 26000-2010 (E). Guidance on social responsibility.

Ley N.º30220 – Ley Universitaria.

Ley N.º 30754 – Ley Marco sobre Cambio Climático.

Naciones Unidas. (s/f). Asuntos que nos importan. Cambio Climático. <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/climate-change/index.html>

Naciones Unidas. (2016). Acuerdo de París. [https://unfccc.int/files/meetings/paris\\_nov\\_2015/application/pdf/paris\\_agreement\\_spa\\_nish\\_.pdf](https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_spa_nish_.pdf)

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional (XV ed.). México: Pearson.

UNEP Finance Initiative & PRI – Principles for Responsible Investment. (s/f). UN-convened Net-Zero Asset Owner Alliance. <https://www.unepfi.org/net-zero-alliance/>

The Task Force on Climate-related Financial Disclosures – TCFD (2017). Final Report. <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf>

World Economic Forum – WEF. (2011). Global Risks 2011. Sixth Edition. An initiative of the Risk Response Network. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2011>

World Economic Forum – WEF (2020). The global Risks Report 2020. Insight Report. 15th Edition. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)