



**Un Análisis sobre las Comunicaciones Internas para la Co-creación de Valor Sostenible en Organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá**

Juliana Cortés Arias

Monografía presentada para optar al título de Especialista de la Comunicación en las Organizaciones

Asesor

Heiller Oswaldo Abadía Sánchez, Doctor (PhD) en Comunicación Estratégica, Publicidad y Relaciones Públicas

Universidad de Antioquia  
Facultad de Comunicaciones y Filología  
Especialización en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2024

<b>Cita</b>	(Cortés Arias, 2024)
<b>Referencia</b>	Cortés Aroas, J. (2024). <i>Un Análisis sobre las Comunicaciones Internas para la Co-creación de Valor Sostenible en Organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Especialización en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Cohorte I.

Corrector de Estilo, Juan Esteban Hincapié Atehortúa

Asesor, Heiller Oswaldo Abadía Sánchez



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

# **Un Análisis sobre las Comunicaciones Internas para la Cocreación de Valor Sostenible en Organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá**

## **Resumen**

Este proyecto monográfico analiza el papel de las comunicaciones internas en la co-creación de valor sostenible en organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Basado en la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el estudio propone que una comunicación interna efectiva puede convertir a los empleados en participantes activos en el desarrollo de prácticas sostenibles, promoviendo una cultura corporativa comprometida con la sostenibilidad. A través de entrevistas semiestructuradas, se identifican barreras y oportunidades en la comunicación interna que afectan el compromiso de los empleados con la sostenibilidad, destacando la relevancia de una comunicación clara y participativa para fomentar una cultura organizacional sostenible.

*Palabras claves:* Comunicación interna, co-creación, sostenibilidad, Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

## ***Abstract***

This monographic project analyzes the role of internal communications in the co-creation of sustainable value in organizations in the Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Based on alignment with the Sustainable Development Goals, the study proposes that effective internal communication can turn employees into active participants in the development of sustainable practices, promoting a corporate culture committed to sustainability. Through semi-structured interviews, barriers and opportunities in internal communication that affect employees' commitment to sustainability are identified, highlighting the relevance of clear and participatory communication to foster a sustainable organizational culture.

*Keywords:* Internal communication, co-creation, sustainability, Aburrá Valley Metropolitan Area.

## **Introducción**

El compromiso con la sostenibilidad ha emergido como una necesidad social, económica y ambiental en el entorno organizacional contemporáneo, especialmente tras la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS) por parte de muchas organizaciones. No obstante, la implementación de las prácticas, que incorporen la sostenibilidad en todos los niveles de la cultura corporativa, es un reto para las organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá dedicadas a la venta o comercialización de productos, donde para algunas la falta de integración con la comunicación interna en el nivel organizacional de las empresas dificulta en la actualidad su ejecución .

El Área Metropolitana del Valle de Aburrá, ubicado en Antioquia, Colombia, es una región con una dinámica socioeconómica y cultural vibrante. Políticamente, la región está influenciada por políticas locales y nacionales que buscan promover el desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial. La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (en adelante, CCMA) destaca que muchas empresas locales están alineando sus estrategias con los ODS, aunque enfrentan desafíos para integrar plenamente estos objetivos en sus operaciones diarias. Además, económicamente, la región es un centro industrial y comercial significativo en Colombia, con una fuerte presencia de sectores como el manufacturero, el tecnológico y el de servicios, por ejemplo, Matelssa es una empresa paisa dedicada a la producción y comercialización de ropa, pero además que además dentro de su cultura y razón de ser buscan promover hábitos sostenibles, (Teled Medellín, 2018,) promoviendo el uso de la bicicleta como medio de transporte, prohibiendo el uso de plásticos de un solo uso dentro de sus instalaciones, reconociendo la diversidad, incluso cuentan con un programa de activismo social para hablar de temas de sostenibilidad, pues entienden que la economía local está en crecimiento, impulsada por la innovación y el emprendimiento, pero también enfrenta desafíos relacionados con la sostenibilidad ambiental y social. Asimismo, socialmente, el Valle de Aburrá es una región diversa con una población que valora la educación y la innovación, un ejemplo de ello es la Universidad Digital de Antioquia, una institución que ofrece programas de educación superior pública que son 100% digitales y cuentan con una filosofía que llama ECOSosTECnibilidad, la cual invita a toda su comunidad académica a tener iniciativas respetuosas con el planeta y la sociedad (IU Digital, 2023), lo que demuestra que hay un creciente interés en la sostenibilidad y

en la responsabilidad social, tanto entre los consumidores como en las diferentes organizaciones. A su vez, culturalmente, la región tiene una rica tradición en arte, música y literatura, lo que contribuye a un entorno favorable para iniciativas de sostenibilidad que también consideran el patrimonio cultural, por ejemplo, el festival de teatro de San Ignacio un espacio cultural busca conectar las personas con relatos e historia de alto impacto en la actualidad con obras como *L'APRÈS-MIDI D'UN FOEHN VERSIÓN 1* que responde a la pregunta de ¿Cuál es la esperanza de vida de una bolsa de plástico? como una crítica y reflexión a reducir el uso del plástico . Sumado a esto, geográficamente, el Valle de Aburrá está caracterizado por su ubicación montañosa y su biodiversidad, lo que añade una capa de complejidad a los esfuerzos de sostenibilidad debido a la necesidad de equilibrar el desarrollo económico con la conservación ambiental, como el corredor verde de la ciudad de Medellín.

En este contexto, una comunicación interna efectiva no solo garantiza que la información sea difundida adecuadamente, sino también, es clave para alinear a los empleados hacia la co-creación de valor sostenible. De acuerdo con Tourish & Hargie (2004), la comunicación interna puede ser un catalizador para el compromiso y la motivación de los empleados, generando una cultura organizacional coherente con los objetivos estratégicos (p. 20). Es decir, convertir a los empleados en actores activos en el diseño y en la aplicación de las iniciativas sostenibles. En la discusión de la sostenibilidad, es fundamental que esta comunicación sea clara, participativa y continua, de manera que los empleados comprendan y adopten prácticas sostenibles en su día a día. El presente artículo analiza cómo las comunicaciones internas pueden facilitar la co-creación de valor sostenible en organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, visto desde la perspectiva de personal implicado y/o responsables de equipos de comunicaciones.

### **Marco Teórico**

El marco conceptual de la investigación, que sustenta este artículo, se fundamenta en algunos conceptos que proporcionan una comprensión sobre la relación entre la comunicación interna, la co-creación, la cultura organizacional y la sostenibilidad. En este sentido, entendemos que la co-creación de valor sostenible, un concepto emergente en el ámbito empresarial, ha puesto de manifiesto la importancia de involucrar a todos los actores de una organización en la

construcción de un futuro más equilibrado. En este contexto, la comunicación interna juega un papel crucial al facilitar la alineación de los colaboradores con los ODS y promover su participación activa en la generación de valor compartido. A continuación, se presentan los conceptos claves que permiten el balance en este artículo:

### ***Co-Creación de Valor***

Esta es crucial para entender cómo las empresas pueden integrar prácticas sostenibles en su cultura organizacional sugieren que la comunicación sobre la Responsabilidad Social Corporativa debe ser estratégica y transparente para involucrar a los stakeholders y fortalecer la legitimidad y reputación de la empresa. Esta teoría destaca la importancia de comunicar las acciones sostenibles de manera efectiva para construir una relación de confianza y responsabilidad con los grupos de interés internos y externos (Morsing & Schultz, 2006, pp. 323-326).

Es decir, la co-creación de valor, implica la generación conjunta de valor económico, social y ambiental a través de la colaboración entre diferentes actores y/o públicos. Prahalad & Ramaswamy (2004) la definen como “la próxima fuente de ventaja competitiva” (p. 79), destacando el papel de los usuarios como co-creadores de valor. En el contexto de la sostenibilidad, la co-creación implica involucrar a los empleados en la identificación de oportunidades de mejora, el desarrollo de soluciones innovadoras y la implementación de prácticas sostenibles. El Manual de la entidad (Observatorio de Sociedad, Gobierno y Tecnologías de Información, 2018) resalta la importancia de que las entidades que implementan la ruta de validación comprometidas con la sostenibilidad y la co-creación de valor, no solo con los emprendedores, sino también con sus propios stakeholders.

### ***Teoría de la Cultura Organizacional***

Esta se centra en cómo los valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización influyen en su funcionamiento y éxito. Según (Schein, 2010), la cultura organizacional puede ser un facilitador clave para la adopción de prácticas sostenibles. Una cultura organizacional que valora la sostenibilidad puede motivar a los empleados a adoptar comportamientos sostenibles y a apoyar iniciativas que beneficien tanto al medio ambiente como

a la comunidad (p. 464). Los conceptos y/o teorías mencionadas permiten analizar cómo la comunicación interna puede facilitar la co-creación de valor sostenible y su impacto de diversas maneras: por ejemplo, la comunicación interna facilita la transmisión de valores y prácticas sostenibles, asegurando que todos los miembros de la organización estén alineados y comprometidos con los objetivos de sostenibilidad. Por su parte, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), proporciona un marco para que las empresas comuniquen sus esfuerzos sostenibles de manera efectiva, construyendo confianza y mejorando la reputación de las organizaciones, destacando la necesidad de una comunicación transparente y estratégica para involucrar a los stakeholders en prácticas sostenibles, mientras la Cultura Organizacional influye en la adopción y promoción de prácticas sostenibles dentro de la organización. Una cultura organizacional que valora la sostenibilidad puede servir como un motor para la innovación y la mejora continua.

Así que se puede inferir que, la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, influye de manera significativa en la adopción de prácticas sostenibles. Una cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad fomenta la colaboración, la innovación y el compromiso con el medio ambiente y la sociedad. En “La experiencia Starbucks”, Michelli (2007) muestra cómo la cultura organizacional de Starbucks, basada en valores como la “conexión humana” y el “compromiso social”, han sido claves para su éxito en la co-creación de valor con sus clientes y su comunidad, ofreciendo no solo un producto de calidad, sino creando una “experiencia” que involucra a sus clientes y empleados en la construcción de una cultura de sostenibilidad (p. 86).

### ***Sostenibilidad Organizacional***

La sostenibilidad organizacional se suele confundir con el cuidado ambiental y es importante aclarar que va más allá de normativas ambientales, pues esta implica la integración de aspectos económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones estratégicas y en todas las operaciones de las organizaciones. Este enfoque holístico busca garantizar la viabilidad a largo plazo de la organización, al tiempo que contribuye al bienestar de la sociedad y claro, al cuidado del medio ambiente, sin embargo usualmente frente a estos temas el papel de los empleados se

limita a los ejecutores pasivos de una estrategia de sostenibilidad y pocas veces hacen parte de su creación (Edinger-Schons et. al, 2019, p. 16).

Es importante hablar sobre las diferentes dimensiones de la sostenibilidad dentro de las organizaciones: una de ellas es la dimensión económica: la cual hace referencias a la capacidad de la organización para generar valor económico a largo plazo, asegurando la rentabilidad y la estabilidad financiera. Esto implica la optimización de recursos, la eficiencia energética, la innovación y la creación de nuevos modelos de negocio sostenibles.

Por otra parte está la dimensión social: la cual engloba las relaciones de la organización con sus stakeholders, incluyendo empleados. La sostenibilidad social implica el respeto por los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la promoción del bienestar de los empleados y el compromiso con el desarrollo de las comunidades.

Pero también está la Dimensión que es tal vez la que las personas más relacionan con la sostenibilidad, la ambiental: la cual se centra en la minimización del impacto ambiental de las actividades de la organización, a través de la reducción de emisiones, el uso eficiente de recursos naturales, la gestión de residuos y la prevención de la contaminación.

## **Metodología**

Para responder a cómo las comunicaciones internas pueden facilitar la co-creación de valor sostenible en organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, se realizó una investigación cualitativa, según (Córdoba 2017), desarrollar procesos investigativos desde un enfoque cualitativo, permite a quienes investigan rescatar experiencias, opiniones, o sentires, de los individuos (p. 18), lo que permite interpretar la realidad de acuerdo a las opiniones de las personas implicadas, por lo cual se utilizó como técnica para la recolección de información la entrevista semiestructurada con un guión de preguntas previamente definido, que permitía el surgimiento de preguntas adicionales para profundizar o indagar en la conversación, a fin de tomar los puntos de vista de los participantes. Las entrevistas fueron realizadas de forma directa, informando a los entrevistados sobre el propósito académico del estudio y asegurando que se manejaron los datos con confidencialidad y continuamente se transcribieron las opiniones más valiosas para realizar el análisis fenomenológico, el cual tiene como propósito principal explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno para descubrir y comprender los elementos en común de temas específicos (Hernández -Sampieri,R. 2018), lo que permitió capturar de forma subjetiva la esencia de lo expresado, sin introducir interpretaciones personales.

Al ser los participantes seleccionados quienes constituyeron la unidad principal de este análisis, se eligieron personas que cumplieran con criterios como: laborar en organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, que la organización y la persona compartieran un compromiso con la sostenibilidad y buscarán integrar prácticas responsables en sus operaciones diarias, que contaran con más de 5 años de experiencia en el campo, tuvieran voluntad de participación, pero que también pudieran aportar desde diversos puntos de vista al pertenecer al área de interés, en este caso el área de comunicaciones, ya que esto permitiría tener profundidad y riqueza en la información, pues al tener experiencia en el tema, los entrevistados pueden ofrecer detalles, matices y perspectivas únicas que van más allá de lo observable y sus datos u opiniones pueden tener mayor credibilidad. Los entrevistados representan diversos sectores, como alimentos, manufactura, energía, comercialización y moda. En este contexto, el estilo de liderazgo en esta zona de Antioquia tiende a ser participativo y orientado a la comunidad, con un enfoque en la colaboración y el compromiso con los empleados y la sociedad. Los líderes

empresariales en Antioquia, como señala Esade (2023), enfatizan la importancia de alinear los valores corporativos con la sostenibilidad para construir confianza y legitimidad entre los grupos de interés (párr. 1).

De este modo, el enfoque comunicacional en estas organizaciones se centra en la transparencia y en la participación de todos los niveles de esta. La comunicación interna es vista como una herramienta crucial para transmitir los valores de sostenibilidad y para asegurar que todos los miembros de la organización comprendan y adopten prácticas sostenibles, por lo cual el área de enfoque elegido para este estudio es la comunicación interna, específicamente en analizar cómo estas pueden facilitar la co-creación de valor sostenible dentro de las organizaciones.

Así que los actores participantes en este proyecto académico tienen experiencia directa en el área de comunicaciones o de gestión de la información, bien sea estrategas, diseñadores, comunicadores, periodistas, responsables del éxito de la comunicación o empleados que han participado en una iniciativa de tramitar internamente la información. Sus organizaciones, además, operan en el área metropolitana del Valle de Aburrá y han manifestado su deseo de adoptar prácticas orientadas a la sostenibilidad a través de la co-creación.

En este sentido, la co-creación de valor sostenible, entendida como la generación conjunta de valor económico, social y ambiental entre una organización y sus *stakeholders*, se ha posicionado como una estrategia fundamental para las empresas del siglo XXI (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p. 19). Sin embargo, la implementación exitosa de esta práctica requiere de una comunicación interna efectiva que fomente la participación activa de todos los colaboradores, desde grandes corporaciones hasta pequeñas o medianas empresas y emprendedores. Como señala Alejandro Formanchuk (2020) “la comunicación interna no es solamente interna, no queda solo puertas adentro. Todo se combina” (Formanchuk, 2020, 13m40s).

Esta visión integral de la comunicación, que reconoce la interconexión entre los diferentes ámbitos de la organización y su entorno, es fundamental para construir una cultura de sostenibilidad y lograr una co-creación de valor genuina. A pesar de su relevancia, la relación entre la comunicación interna y la co-creación de valor sostenible en el contexto de las organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA) ha sido poco explorada en la investigación académica. Esta carencia de estudios representa una brecha de conocimiento

significativa, ya que el AMVA tiene un ecosistema empresarial diverso y dinámico, donde las iniciativas de sostenibilidad están cobrando cada vez más importancia. Además, la dificultad para involucrar a los líderes empresariales en proyectos de investigación que aborden este tema representa un desafío adicional, limitando la profundidad y el alcance de los análisis existentes.

El presente estudio busca contribuir un poco con ese vacío investigativo, analizando cómo las comunicaciones internas pueden facilitar la co-creación de valor sostenible en organizaciones del AMVA, explorando los factores que influyen en la adopción de prácticas sostenibles a nivel interno permitiendo identificar barreras y oportunidades que pueden ser optimizadas para fomentar la cultura de la sostenibilidad y facilitar la integración de los empleados en el proceso de co-creación de valor sostenible.

Se recogieron datos de ocho participantes cuyas organizaciones comercializan y/o fabrican productos (Las características de estos participantes se presentan en la Tabla 1). Las organizaciones donde todos laboran tienen base en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, la muestra compuesta por cinco mujeres y tres hombres, representan diferentes niveles de antigüedad y de experiencia. Está fuera del alcance de este análisis extraer conclusiones específicas de la industria o mencionar sus nombres más allá de su sector económico debido a asuntos de confidencialidad por parte de los participantes, puesto que este proyecto requirió de una selección de participantes potenciales para garantizar que tuvieran los conocimientos y experiencia específica para responder a las preguntas de la entrevista desde una visión confiable al tema (Alvesson & Ashcraft, 2012, p. 240), para que de esta forma pudieran aportar conocimientos, perspectivas nuevas y acertadas frente al tema de investigación y así, apoyar el desarrollo de ideas relevantes.

Tabla 1. Datos de los participantes

<b>Entrevistados</b>	<b>Cargo</b>	<b>Años de experiencia</b>	<b>Sector Industrial</b>	<b>Número de empleados</b>
1	Analista Creativo	8	Bebidas	12,000
2	Analista de Marca	13	Moda	700

3	Líder de Comunicación Interna	10	Manufactura/ Comercialización	270
4	Profesional de Comunicación Corporativa	12	Alimentos	750
5	Líder de Comunicaciones	10	Energía	1,000
6	Coordinadora de Comunicaciones	10	Moda	5,000
7	Líder de comunicación	6	Automotriz	1,600
8	Director General	18	Manufactura	26

**Fuente:** Elaboración propia

### **Hallazgos y Discusiones**

Un aspecto importante a considerar es que, aunque los participantes entrevistados poseen amplia experiencia en áreas de comunicación y sostenibilidad dentro de sus organizaciones, el tamaño de la muestra de entrevistas es relativamente limitada, lo que restringe la posibilidad de establecer definiciones concluyentes o generalizables. Cada uno de los entrevistados ha aportado perspectivas valiosas y fundamentadas, basadas en años de experiencia y conocimiento en sus respectivos sectores. Sin embargo, la investigación se desarrolló bajo condiciones de tiempo reducido, lo cual obligó a trabajar con esta selección específica de opiniones y experiencias. Aun así, los aportes de estos participantes ofrecen un primer acercamiento enriquecedor y útil para comprender los retos y las oportunidades de la comunicación interna en la co-creación de valor sostenible.

Los entrevistados muestran una variedad de actitudes y experiencias hacia la sostenibilidad, en función de sus roles y años de experiencia. Personas como nuestro entrevistado 1, un analista

creativo con ocho años de experiencia, demuestran un compromiso significativo en su entorno laboral, apoyando campañas de reciclaje y fomentando la participación en prácticas sostenibles a través de mensajes clave de comunicación, “En mi organización creemos que las pequeñas iniciativas, yo apoyo las iniciativas de reducción de plástico y comparto con mi equipo mi pensamiento frente a su uso para promover mejores hábitos frente al cuidado del planeta”. A su vez, figuras como nuestro entrevistado 2, analista de marca con trece años en el sector moda, destacan su participación en campañas de concientización sobre el uso responsable de recursos, mencionando que, aunque los esfuerzos a veces están más centrados en la difusión que en la cocreación, existe una disposición para adoptar la sostenibilidad como una responsabilidad compartida, “la sostenibilidad es parte estratégica y natural de la organización donde trabajo, crear iniciativas en equipo es cotidiano pero no es una responsabilidad propia de los roles”.

A partir de las entrevistas, se observa que las organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá donde laboran los entrevistados han implementado iniciativas diversas en sostenibilidad (como reciclaje, ahorro energético y reducción de residuos), pero estas se han enfocado principalmente en la sostenibilidad desde una visión ambiental y en la creación de programas de bienestar social. Sin embargo, un hallazgo recurrente es que, aunque las organizaciones intentan integrar la sostenibilidad en su cultura, esta aún depende en gran medida de directrices de alto nivel o de áreas de sostenibilidad, con una inclusión limitada de los colaboradores en la fase de planificación de las estrategias sostenibles, quienes son participantes activos como receptores de las campañas de comunicación interna, pero no participan de las iniciativas sostenibles.

Por otro lado, se identifican barreras personales que dificultan la adopción plena de prácticas sostenibles. Algunos entrevistados mencionan que la saturación de información o el interés limitado de ciertos colaboradores limita el impacto de las campañas de sostenibilidad, pues estos lo ven más como una tarea netamente normativa, lo que sugiere una oportunidad para optimizar las estrategias de comunicación y hacerlas más accesibles y atractivas a nivel personal.

Por su parte la co-creación se reconoce en las entrevistas como un proceso deseable y valioso para fortalecer la sostenibilidad en las organizaciones. No obstante, la práctica de cocreación parece estar implementada de forma limitada, pues en su mayoría según la información mencionada por los participantes, algunos colaboradores participan solo en la comunicación o

difusión de los valores sostenibles, en lugar de involucrarse activamente en la ideación y ejecución de proyectos sostenibles. Sin embargo, algunas empresas, han destacado sus esfuerzos por incluir a los colaboradores en sesiones de ideación y en comités de sostenibilidad, pero esto aún no es un estándar en todas las organizaciones, pues pocas se atreven a hacer de la sostenibilidad una naturaleza organizacional.

Para varios entrevistados, la co-creación es percibida como una experiencia positiva y un espacio de colaboración donde pueden aportar ideas y aprender de sus compañeros, subrayando la importancia de estos espacios para proponer mejoras en las prácticas internas, mientras que otros destacan cómo estos procesos enriquecen la cultura organizacional y fomentan la innovación al abrir el diálogo. Sin embargo, algunos participantes, señalan que estos espacios aún son limitados y que la co-creación no siempre se da de manera constante, quedando muchas veces relegada a momentos específicos o proyectos aislados ya que desafortunadamente según ellos, la mayoría de organizaciones no ven la sostenibilidad como un eje central, sino como una obligación reglamentaria.

Los entrevistados consideran la cocreación como un factor motivador, especialmente cuando sienten que sus aportes son valorados y cuando perciben que su involucramiento contribuye a mejoras tangibles en el entorno laboral. En términos de sostenibilidad, estos espacios son vistos como fundamentales para integrar prácticas responsables en las actividades diarias y hacer de la sostenibilidad una responsabilidad compartida, tanto individual como colectivamente.

Un tema importante identificado es el rol de la comunicación interna en la percepción y adopción de la sostenibilidad. Las organizaciones emplean diversos canales para informar sobre sus avances y programas, como boletines y talleres, pero las entrevistas revelan una percepción mixta sobre la efectividad de estos canales. Los colaboradores expresan que, aunque la información llega, la falta de un tono inspirador y personalizado puede reducir el impacto de estos mensajes. Además, se mencionan desafíos como la saturación de información y la falta de interés de algunos empleados, lo cual limita la comprensión y el compromiso sostenibles.

La comunicación interna, desde la experiencia de los entrevistados, enfrenta desafíos que impactan directamente su percepción y compromiso con las iniciativas de sostenibilidad.

Describen cómo la falta de personalización en los mensajes afecta su capacidad para captar la atención de sus colegas. Además, muchos entrevistados destacan que la falta de claridad en los beneficios individuales y colectivos de las prácticas sostenibles puede reducir la motivación para participar activamente en estas iniciativas.

Un reto recurrente mencionado por los participantes es la saturación de información, ya que muchas veces los mensajes de sostenibilidad se ven opacados por otros temas de comunicación interna. Esto genera una percepción de que la sostenibilidad no es una prioridad, lo cual limita su adopción y aceptación en el día a día. Los entrevistados sugieren que una comunicación más directa y personalizada podría mejorar la recepción de los mensajes y fomentar una mayor participación.

Las barreras más comunes para una comunicación interna efectiva en sostenibilidad incluyen la falta de recursos, la resistencia al cambio entre algunos colaboradores y el enfoque limitado en el impacto ambiental, dejando de lado los aspectos económicos y sociales de la sostenibilidad. Sin embargo, también se han identificado oportunidades, como el interés creciente de algunos colaboradores en participar activamente en prácticas sostenibles y la posibilidad de establecer plataformas de retroalimentación para mejorar el compromiso y la co-creación de valor.

Los hallazgos muestran que el compromiso con la sostenibilidad entre los entrevistados varía en función de factores como el rol dentro de la organización y las experiencias previas. La teoría de la cultura organizacional de Schein (2010) sugiere que una cultura compartida y coherente es clave para el éxito de iniciativas sostenibles. Sin embargo, la experiencia de los entrevistados indica que la creación de esta cultura aún enfrenta desafíos, especialmente en la alineación de los valores individuales con los objetivos de sostenibilidad de la organización. Esto sugiere que una estrategia de comunicación que involucre más activamente a los colaboradores en la creación y difusión de estos valores podría fortalecer el compromiso personal y colectivo hacia la sostenibilidad.

Los hallazgos resaltan la importancia de una comunicación interna efectiva, tal como señalan autores como Tourish & Hargie (2004), quienes afirman que esta comunicación es esencial para construir una cultura organizacional alineada con la sostenibilidad (p. 20). No obstante, la

evidencia de las entrevistas sugiere que, en la práctica, aún existen desafíos para que la comunicación interna se convierta en un catalizador efectivo de una cultura de sostenibilidad. Aunque los mensajes de sostenibilidad son promovidos, la integración activa de los colaboradores en la creación de valor sostenible sigue siendo una práctica emergente, con una implementación parcial en algunas empresas.

La cocreación emerge como un concepto valorado por los entrevistados, quienes perciben este proceso como una oportunidad para expresar sus ideas y contribuir activamente a la sostenibilidad. Los principios de co-creación de Prahalad & Ramaswamy (2004) destacan que el valor se genera cuando los empleados participan activamente en el desarrollo de soluciones (p. 19). En la práctica, los participantes resaltan que las iniciativas de cocreación permiten una experiencia de aprendizaje compartido y aumentan el sentido de pertenencia hacia las prácticas sostenibles de la organización. Sin embargo, los desafíos observados en la limitación de estos espacios demuestran que aún es necesario promover una co-creación más constante y accesible.

En el marco teórico propuesto en este escrito, la co-creación de valor sostenible se presenta como una estrategia clave para involucrar a los colaboradores en el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles. En comparación, las organizaciones entrevistadas muestran que la co-creación se lleva a cabo en algunos casos, pero sigue siendo un proceso en construcción. Las experiencias de co-creación en algunas organizaciones donde laboran los participantes destacan un potencial significativo para mejorar la sostenibilidad a través de la colaboración, aunque esas prácticas no están del todo sistematizadas, según lo mencionado.

Con lo anterior, podemos inferir que la comunicación interna es vista por los entrevistados como una herramienta esencial para fortalecer el compromiso sostenible, pero también como un área que requiere mejoras en términos de personalización y enfoque. Las experiencias recogidas sugieren que, al hacer los mensajes más relevantes y cercanos a las experiencias diarias de los empleados, la comunicación puede ser más efectiva y captar mejor la atención de los colaboradores. Así, los participantes proponen adaptar los mensajes a los intereses y preocupaciones personales, lo que alinearía mejor los objetivos organizacionales con las motivaciones individuales y fortalecería una cultura de sostenibilidad que se mantendrá viva en el día a día, pues finalmente, los desafíos identificados en cuanto a la comunicación interna,

como la saturación de mensajes y la falta de personalización, reflejan una oportunidad para desarrollar estrategias de comunicación más creativas y centradas en el colaborador.

## **Conclusión**

En conclusión, este estudio reafirma la relevancia de las comunicaciones internas como un catalizador en la co-creación de valor sostenible dentro de organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Los hallazgos sugieren que, si bien los colaboradores muestran disposición y cuentan con experiencia hacia la sostenibilidad, existen desafíos significativos en la efectividad de la comunicación interna, especialmente en términos de personalización y relevancia de los mensajes, y en la comprensión de la sostenibilidad desde una perspectiva integral más allá del cuidado del medio ambiente. Los participantes valoran los espacios de co-creación, en los que pueden expresar sus ideas y contribuir al desarrollo de prácticas sostenibles; Sin embargo, la falta de continuidad y el carácter esporádico de estos espacios limitan su impacto potencial.

Para fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores, resulta crucial que las comunicaciones internas sean inclusivas y reflejen tanto los valores organizacionales como las motivaciones individuales. Cuando los mensajes son más cercanos y se adaptan a las experiencias diarias de los empleados, la comunicación interna puede no solo informar, sino también inspirar y motivar, alineando los objetivos de sostenibilidad organizacional con el interés personal de cada colaborador. Además, se sugiere que invertir en recursos y capacitación para desarrollar estrategias de comunicación más creativas, centradas en el colaborador, permitiría superar las barreras comunes como la saturación de información o la falta de claridad en los beneficios de las prácticas sostenibles.

Finalmente, aunque el tamaño de la muestra no permite establecer conclusiones ampliamente generalizables, este estudio aporta un primer acercamiento a la relación entre la comunicación interna y la sostenibilidad en el contexto organizacional de esta región. Se abre así una invitación a investigaciones futuras que exploren de manera más profunda y sistemática cómo la co-creación constante de espacios de diálogo puede convertirse en una práctica estándar dentro

de las organizaciones, y cómo estos enfoques colaborativos pueden adaptarse a diferentes sectores para lograr una cultura de sostenibilidad verdaderamente integrada y sostenible en el tiempo.

## Referencias

Alvesson, M., & Ashcraft, K. (2012). Interviews. In *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges* (pp. 239-257). SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781526435620>

Brown, D., Apostolidis, C., Lal Dey, B., Pallavi, S., Thrassou, A., Kretsos, L., Mohiuddin Babu, M. (2024). *Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations.*

Córdoba Salamanca, H. (2017). Investigación cualitativa. Bogotá : Fundación Universitaria del Área Andina , 2017. (p. 12) <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3556>

Edinger-Schons, L. M., Lengler-Graiff, L., Scheidler, S., & Wieseke, J. (2019). Frontline Employees as Corporate Social Responsibility (CSR) Ambassadors: A Quasi-Field Experiment. *Journal of Business Ethics*, 157(2), (pp. 359–373). <http://www.jstor.org/stable/45181006>

Forero, D. (2022). *Comunicar la sostenibilidad: de la estrategia corporativa a la gestión de la reputación*. <https://ccs.org.co/portfolio/comunicar-la-sostenibilidad-estrategia-corporativa-gestion-de-la-reputacion/>

Formanchuk, A. (2020). Los 3 pilares de la Comunicación Cocreada® | Conferencia de Ale Formanchuk [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=aTc6DytIxmg>

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Elección del diseño o abordaje de investigación en la ruta cualitativa*. Hernandez-Sampiere, R (ed). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.. (pp .560). Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.

IU Digital (2023). *¿Cómo puedes aportar a la ECOsosTECnibilidad?* <https://www.iudigital.edu.co/index.php/nuestro-rector?view=article&id=262&catid=62>

Teledellín (2018, 25 de septiembre). *Mattelsa, empresa textil antioqueña que promueve hábitos sostenibles*. <https://teledellin.tv/mattelsa-habitos-sostenible/283868/>

Michelli, J. (2007). *La experiencia Starbucks: cinco principios para convertir lo ordinario en extraordinario*. Bogotá. Editorial Norma S.A, (p. 86)

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation of value: The next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 82(10), (pp. 79-85).

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Google eBook). 464. <http://books.google.com/books?id=kZH6AwTwZV8C&pgis=1>

Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key Issues in Organizational Communication* (D. Tourish & O. Hargie, Eds.; Taylor & Francis <https://doi.org/10.1111/J.1467-8608.2006.00460.Xis>). <https://dr-zakeri.ir/wp-content/uploads/2017/09/Ref-5.p>

Universidad Ramón Llull —Esade— (2023). *La sostenibilidad es clave en el éxito de las organizaciones al generar confianza entre los grupos de interés*. <https://www.esade.edu/es/noticias/la-sostenibilidad-es-clave-en-el-exito-de-las-organizaciones-al-generar-confianza-entre>